

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مهمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، التطوير الثاني

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بحوثان:

دور القبانة في خفض العاملين على حساب
الأداء الوظيفي

دراسة حالة في المؤسسة الناشئة للزجاج ENAVA

إشراف الدكتور:

بوصلاح عبد اللطيف

من إعداد طابقتين

مختارتي أم علاء

سحر النور نعيمة

نوفست وأجبرت هنا بتاريخ:

أمام الملحق المكونة من الساحة:

1- (أستاذ محاضر - جامعة عين شمس - مصر)

2- (أستاذ محاضر - جامعة القاهرة - مصر)

3- (أستاذ محاضر - جامعة القاهرة - مصر)

{ السنة الجامعية 2021/2020 }

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

اشكر الله واممده كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم البصيرة
يشرفنا أن نتقدم بالشكر البزيل والثناء الفالمن والتقدير إلى نبع العون إلى من وجهنا
دون وهن ، إلى من زودنا بكل شمن أستاذنا الفاضل " بوصولاح عبد اللطيف "
المشرف على هذه المذكره المتواضعة
لك منا الشكر البزيل وفالمن الإمتراام والتقدير ودمت الشعاع المنير جزاك الله كل خير
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ماديا أو معنويا
إلى كل هؤلاء ألف شكر

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل حملوا فسوى الله حملكم ورمز له بالمؤمنين" (سورة التوبة آية 105)

الهي لا تطيب العرس إلا شكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب المحفلات إلا بتذكرك ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك وتصالاة والسلام على سيد البشرية محمد
صلى الله عليه وسلم.

إن من صفاتي وذهبي أن رمز الثقة والحفظ والتمني التي ليس لي غنا عنها.

إلى روح والدي رجب الله عليه أن شاء الله الجنة مثواه.

إلى أحوالي أسماء وشيماء وأخي عبد الرحمن بارك الله لهم في حياتهم.

أشكر الأخص لأستاذ يومئذ عبد الغفور على كافة مجهوداته.

إلى صديقتي وأختي ومساعدتي في المذاكرة هي لادن نعمة وكل من شارك معي مشوارتي
العلمية وأسئلتني الكرام.

مخطاري أم العلاء

الإهداء

المهدي لا يغضب الليل إلا بذكرك و النهار إلا بشكرك أحمدك حمدا كثيرا علما علي توفيقك لإنجاز
هذا العمل .

إلى من يصبر اللسان عن إلقاء حقهما إلى سر وجودي والديا الكريمين أفاض الله في صبرهما .

إلى أحوالي : فاطمة : راحة : زهرة ، فخرية

إلى أحوالي : منومسي ويومعد : أحمد ، و بدر الدين امول ، وشكر خاص لسفدي محمد بن
فالحسي .

ومرأهم : أريج : فطومة : لطف : جود ، رند ، أعراف .

إلى رفقات الغرب : محطاري أم لولاء : حمادي بوردجة ، حملات فتوحه وإلى كافة دفعات تسير
واقصاده وتسهر بالمهمات دفعة 2021 .

والجميع أياذي الخير وفكر الخالص إلى حسي حفصي والصفحة مريم : نوار نالي

والشكر الخاص لأستاذ بومرلاح عبد المظفر : علي كافة مجهود .

محي الدين نعيمة.



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الترتيب
11	المرق عن القيادة والقيادة.	01
18	السمات المميزة للقيادة.	02
24	نماذج تكتيكية ونسبها للقيادة.	03
31	أبعاد القيادة التحولية.	04
39	القيادة "المنطقية للقيادة" لبيفراطة والمؤثر في القيادة.	05
41	الأساليب للقيادة في هذا كسابات لذكاء العاطفي.	06
71	الأساليب للقيادة.	07
89	توزيع المبادئ نموذجية للقيادة.	08
91	نماذج واستراتيجيات ومصادر المبدأ "القيادة".	09
98	نماذج مصادر المبدأ.	10
102	نماذج لقيادة المبدأ.	11
102	نماذج الاتصال الداخلي للقيادة.	12
103	نماذج لقيادة المبدأ لقيادة المبدأ.	13
107	القيادة والقيادة للقيادة للقيادة.	14
108	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	15
109	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	16
109	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	17
110	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	18
111	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	19
112	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	20
113	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	21
115	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	22
116	نماذج لقيادة المبدأ للقيادة للقيادة.	23

117	يقتضى اقتناء قرار في العمل بطريقة فردية.	24
119	بمشاركة العمل في اتخاذ القرار يساهم في تحصيل الروح المعنوية.	25
120	% بثق الثاق بمكانات الموزعين وتقراتهم.	26
122	العمل الجماعي يحفز حباً لأن يساهم في صناعة القرار وبمشاركة العاملين بخلاف حو منصب للعمل.	27
123	رئيس عملك بشركك في اتخاذ القرار.	28
125	تحتل حدة المستحويين لتصور التخلي والتخلي والتخلي.	29
126	كل الظروف المحيطة بالعمل حبة.	30
127	تحت راضي عن الآخر المتزوج لك.	31
128	تتضمن على أهداف من طرف الإدارة عند اتخاذ	32
129	اللائق بزملائك ومسؤوليك حبة.	33
131	تصبح سيرك بفتحك لاتخاذ عملك بفعالية.	34
132	الاستراتيجيات الفردية الموزعين بوند تهم الدفاع في العمل.	35
133	بضج لغات لتدوير والتدوير تخلق حو منصب للعمل داخل المنظمة.	36
134	توفر الامان والهدوء بوعي لهم تحقيق الأهداف من ضرب اقتاد.	37
135	بخطوة تقدم لتقييم الأثر = لوظائف على معايير نسبة القواسم شرك العمل.	38
136	بعد نظام لتقييم حيزا لتدوير الأداء وتحسينه	39
138	بوجه لتدوير عمل الحضانة	40
139	بمنصب أعضاء الفريق بالقدرة والمرونة على تفيد المهام.	41
140	بعد نظام لتقييم أداء في تحقيق أهداف المرسدة.	42
141	على النتائج لسطرة من ضرب التوضيعة تحقق في أهدافها المتعددة.	43

44	تجميع القوائم مبنية الفريد لتحسين الأداء.	143
45	هذه دورات تدريبية مبنية لجميع العمال لتحسين أدائهم.	144

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المبادئ القياسية.	15
02	مصفوفة أولوية القيد.	21
03	الشبكة الإدارية.	22
04	نظرية الشوك القياسي.	26
05	مصفوفة نظرية هيكلية ومبني.	27
06	المبادئ المؤثرة على ظاهرة القيد الشاملة.	29
07	أول القيد القيد.	30
08	أفضل القيد.	33
09	نماذج القيد الإدارية القيد.	35
10	تحديد القيد العام.	44
11	القيد العام لتحسين.	47
12	أنواع القيد.	51
13	مصفوفة القيد والقيود.	63
14	مكونات القيد القيد.	64
15	خطوات تحديد الإدارة بالهدف.	68
16	البيانات القيدية للمؤسسة.	93
17	توزيع العينة حسب الجنس.	103
18	توزيع العينة حسب العمر.	104
19	توزيع العينة حسب الخبرة.	104

105	توزيع العبداء حسب المستويات التعليمية.	20
112	سهر جميع القادة الملائكة العمل الجماعي.	21
113	يوزج القادة الملائكة على العاملين دور مساعدة لقرائهم.	22
114	تجميع القادة الملائكة والفكر المتعدد من طرق القادة يودى لهم تقوى المزمع.	23
115	تصنف القادة بسمات عديدة أهمها الشخصية الإيجابية والقيادة والاندماج.	24
117	يخضع القادة الملائكة العمل بطريقة فردية.	25
118	مشاركة العمل في اتخاذ القرار بينهم في تحسين لروح المعنوية.	26
119	لا يكون القادة بمكانات المرموزين وقدراتهم.	27
121	العمل الجماعي يحضر حيا لأنه يدهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين بخلاف حق مناصب العمل.	28
122	رئيس عملك يشارك في اتخاذ القرار.	29
125	كل الظروف المحيطة بالعمل حبة.	30
126	أنت راض عن الآخر المتفوح لك.	31
127	تتخصص على أهداف من طرف المؤسسة عند اتخاذ.	32
128	عملائك زملائك ومسؤوليك حبة.	33
125	تجميع سبوك بدعك لاتحز عملك بفعالية.	34
130	الاعتراف بقررت المرموزين يوند كنههم للدفع في العمل.	35
131	يجمع القادة القضاة والتدوير تخلق حق مناصب العمل داخل المنظمة.	36
132	تعزيز الأمن والثقة والعدالة يودي لهم تحقيق الأهداف من طرف القادة.	37
133	بخطوة تقدم تشجيع الأء = لوصفهم على معلمي نسبة القواسم فيرك العمل.	38
135	بعد نظام التحفيز حيزا لتطوير الأداء وتحسينه.	39

136	يوجد العديد من المصائد.	40
137	يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة والبروزة على تفيد المجال.	41
139	بعد نظام التقييم أمامهم تحقيق أهداف المؤسسة.	42
140	على النتائج المستقرة من طرف المؤسسة تحقق لهم أهدافهم.	43
141	تتمتع المؤسسة بولادة لتدريب لتحسين "الذات".	44
142	هناك دورات تدريبية منتظمة لجميع العمال لتحسين ذاتهم.	45

المخلص :

تهدف دراستنا على تحديد ما مدى تأثير القيادة الإدارية على التحفيز، على تحسين الأداء الوظيفي، وعلى تمتعهم في بحثنا هذا بتفكيك عنصرين هامين في هذا الموضوع، الأول يتعلق بالقيادة كمتنوب إداري تعلمهم والآخر يتعلق بالتحفيز كداة تدفع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.

والاعتماد على هذا، قمنا بحصر البيانات، الإحصائية من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 64 شخص، على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكاسطة بولاية سعيدة (ENAVA)، وقد قمنا في دراستنا باستخدام على برنامج الحزمة الإحصائية (spss.v23).

حيث توصلنا لنائج هذه الدراسة على وجود درجة تأثير إيجابية ونوعية لتأثير التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بتأثير القيادة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التحفيز، الأداء الوظيفي.

Résumé :

Notre étude vise à déterminer l'impact du leadership en entreprise dans la motivation des employés à l'amélioration de la performance au travail.

Et pour se faire nous avons démantelé deux éléments importants dans cette thématique. Le premier concerne le leadership en tant que moyen d'administrer et de gérer les employés, et le second concerne la motivation comme outil pour les encourager à améliorer leur performance au travail.

Dans cette vision des choses notre étude, s'est basée sur une collecte de données Statistiques par la distribution d'un questionnaire à un échantillon composé de 64 personnes au niveau de la Société nationale de l'industrie des abrasifs dans la wilaya de Saida(ENAVA).

Pour le traitement des données, nous nous sommes appuyés sur le logiciel statistique SPSS V 23,

A l'issue de notre étude, les résultats ont montré l'existence d'un effet positif et fort de la variable indépendante (motivation) sur l'amélioration des performances au travail par rapport à la variable leadership en entreprise.

Mots clés : motivation-leadership-performances au travail.

مقدمة

ملف:

قد شكك موسوع لغوانا في تعيين الدلائل التي تحسن الأداء الوظيفي، محور، مبدأ من طرف
 بعض من الباحثين والمفكرين حيث يخرج الكثير من الدلائل والافتراضات في مختلف الظواهر العلمية
 ، مدعيا أن الدائم شهد العديد من التطورات والتحولات في مختلف الجوانب والعمليات الاقتصادية
 والمالية والاقتصادية مما ساعد في تزايد وفقدان وظائفها بالخصوص البشري، مدعيا أنه أصبح
 يفضل متغير 'ب' و'ج' في تعبئة القيمة البروزية والحسية للتوسعات ، وتضمنت القيمة في قرارها على
 الاستغلال الأمثل لوظائف الموسعة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام النمط الجديد فعادة
 : حل التوسعات. وذلك أن في رفع الأداء الدلائل بعد من أهم وظائف الشداج (أي موسعة مهما كان
 نوع شغلها).

وقد أدت التطورات في مختلف المجالات إلى اختلاف في ذكورية وكثافة المؤسسة ترشد لها حد كبير بتدنية لأساليب وحقوق تميز الجنسور للجنسور، وبمضي تطور هذه الطرق المستخدمة في التمييز.

إن القبة باعتبارها حلبة تأشيل في الآخرين جعل على توحيد فكراتهم وتخليصهم والتمهيد لهم في اتخاذ الذم وبهم من تحقيق الأهداف، وإن نجاح القبة يتوقف أساساً على خصائصها ولسانها الفعالة التي تتخذ نوع النمط القبة في الذم بدراسة في التأشيل على فريق عملها لتحقيق مستوى الأداء بصورة عالية ذات وظيفتها بصورة خاصة.

والقاعدة في آخر المصنف هناك مناقشة وهي أحد الأمور لها أن تكون زينة ولأن كثير
قوله فاجدة معلة الصورة ذلك الخارج فمتمم الموارد في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء
على المخرجات الجيدة فمتمم واحد في سبيل صيانة الكفاءة والتميز في الأداء

وعلى ضوء ما تقدم تكس مشكلة الدراسة في محاولة إبراز دور النمط القيادي في تحديد المعيار على خصيص، لذلك الوصف، لتجديد لصدق وزائدة الإنتاجية وتبادل القيمة وفهم الانتماء لهذه المؤسسة، حيث أن هذه الدراسة هي دراسة وصفية، على مستوى شركة ENAVA.

١ - إمكانية كسر الحدة: عندما نعلم برتفع مكانه فلهذا الحدة تكون لهية كالأول:

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟ استكمل الجواب؟



للإجابة على استبيان لدراسة أثر برنامج الأسفد لمرحلة وهم:

1- ماهي القيادة؟

ب- ماهي العلاقة بين القيادة والتحفيز والتميز على الأداء فوظائفهم؟

ج- كيف يمكن للقيادة أن تؤثر على أداء العاملين؟

2- غرضيات الدراسة: وحسب تنقسم من: أهداف مختلفة حول أهداف الاختلاف في تصورات المرصدين
القيادة:

1- القيادة تؤثر إيجابيا على تحسين الأداء فوظائفهم.

2- التحفيز يؤثر في الأداء فوظائفهم.

3- أهداف الدراسة: تسمى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

. التعرف على القيادة من حيث مفهومها ومكوناتها وتحديد أهميتها بالنسبة لعمل الإداري في
المرحلة من المرحلة.

. تأثير التحفيز على الأداء فوظائفهم.

. تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة وتوافق على الفئات الإدارية المستخدمة.

. الإجابة على الأسئلة المطروحة في معرفة مدى تأثير القيادة وكذا التحفيز على تحسين الأداء
فوظائفهم.

4- أهمية الدراسة: تسمى أهمية الدراسة في كونها تحقق عدة من أهم:

. تخلق أهمية الدراسة من كونها تخلق أهمية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية
للمرحلة.

. قد القيادات في عصرنا الحاضر موضوعات أسسها من موضوعات البحث والتحقيق في القيادة
بمفهومها بتقنية إدارة الموارد البشرية، مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي في المقام الأول في اختيار
خاصة بل هي تدرج خاصة ومراعاة يعتمد عليها القائد.

. تقع أهمية الدراسة من أهمية تخصص أدب العاملين في كونها أهم عناصر العملية الإدارية لا يتم
من كونها تخلق أهمية في الأداء والخطأ للميز وذلك وفق مستوى الكفاءة الاختلاف
من طريق توفير حلول - تقنية المتقدمة.

5- أساليب اختيار الموضوع: يعود اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب ذكر منها:



1 - أسباب موضوعية:

• الأهمية العلمية للموضوع وبحوثه أثرته من أجل الزايل من فائدة تأثير القيادة في الوضع من تخصص أداء العاملين.

• محاولة تحديد العلاقة بين متغيرات أثر أداء القيادة الأداة لوظيفته.

ب - أسباب ذاتية:

• الرغبة الشخصية في التحكم والتحقق لكل في الموضوع وزيادة كفاءة حوافظه.

• أن موضوع الدراسة يدرج ضمن اختصاصات وتكويننا ومن المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال واقتصاد وسيير مومسات.

6 - منهج الدراسة: للادخلة على منهجية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات فقد بنسبهم موضوعنا لم نسين أحدهما نظري والآخر تطبيقي وهو ينجزا إلى فصلين كما أن دراسة موضوع القيادة والتحصيل وتأثيره على الأداء لوظيفته في هذه الفصول تم بالاعتماد على دراسة تطبيقية لمتغيرات .

أما في الفصل الأول المعنون بالقيادة علم وفي تعريفه قد تم تبين أهمية القيادة ونظرياته وأهميتها من خلال مصطلحات وتعريف القيادة ومن ثم التعرض لأهم النظريات التطبيقية لمختلف أبعاد القيادة لبيان أهميتها في التحفيز والتعريف به وتحديد أنواعه وأهميته وأهميته وأهميته.

كما في الفصل الثاني المرسوم بالاختلاف لمناهجهم الأداء لوظيفته فهو عبارة عن أبرز الخصائص والصفات لوظائفهم لوظائفهم لوظائفهم.

فانقسمت في قسمين النظريين. على المنهج التوسعي لتطبيقات القيادة النظرية المستفادة من مختلف المراجع.

كما في الثالث التطبيقي فاعتمد على كل من المنهج التطبيقي ومنهج دراسة الحالة من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الحصول إليها بالاعتماد على عينات (الاستبيان) من أجل استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

7 - حدود الدراسة: يمكن تحديد أبعاد الدراسة لحدود الدراسة:

• الحدود المكانية: تمركزت في الدراسة لبيدانية في شركة ENAVA .

• الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية من 22/11/2021 إلى 16/5/2022.

. الحدود البشرية: تمت بتوزيع أداء كل وحدة لمعدلات الاستقبال على مستوى الإدارة فقط غير المستويات الإدارية (الطب، المتوسط، التنفيذي).

8 - الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى للمترشح لشريف طلال عبد القادر بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمندوبة منطقة مكة المكرمة سنة 2011 رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للحقوق الأمنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بمندوبة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي واستخدام منهج البحث الوصفي والتحليلي على العاملين بمندوبة مكة المكرمة وتوصلت لدراسة إلى ما يلي:

■ تميز الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي، نمط نمطية، والنمط الحر) برحلة متوسطية، والنمط الديمقراطي بمرحلة أعلى.

■ وجود تباين واختلاف في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين نمطية، الديمقراطي، والحر.

■ هناك علاقة موجبة وموحدة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الديمقراطي.

2 - الدراسة الثانية وهي تسمى دراسة شالون نوال بعنوان تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية لتجزئة الزبد، بمؤسسة الخزف الصيني بالعجلة رسالة ماجستير سنة 2013 جامعة منتوري، قسنطينة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة وتأثيرها على أداء العمال بمؤسسة الخزف الصيني بالعجلة واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي والتطبيقي باستخدام الاستمارة (الاستبيان) لمقابلة والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق والمعلومات المتوفرة على واقع مؤسسة الخزف الصيني بالعجلة وتوصلت لدراسة إلى ما يلي:

■ نمط القيادة الديمقراطية أفضل أداء العمال بمؤسسة نما بونز لهم لمرحلة هي أفضل.

▪ الشغل التنموي مرتبط بنوع من المرونة يؤثر فيه حد كبير على مستوى أداء العامل وزيادة حضوره في العمل.

▪ علاقة ذاتية بين القدرة والعمل والتمني في الساعات والاختلاف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.

3 - الدراسة الثالثة فهي للقرشج موسى محمد أبو حطب بعنوان نظام تقييم الأداء وآثاره على مستوى أداء العاملين بجمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير سنة 2019:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وآثاره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية والتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لتطبيق تقييم الأداء على مستوى أداء العاملين، وتوصفت هذه الدراسة بالدراسة:

- بحث الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية غير كافية وغير ملائمة لطبيعة العمل.
- الممارسات المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
- يجب الدراسة أن التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم بمراجعتي شكل دوري، وأن العاملين المستخدمة لتقييم الأداء قليلة.
- أن عملية تقييم الأداء لا ينبغي أن تكون مبنية على المادية والتجارب الذاتية والخرافات والتقاليد المعهودة.

وقد أوصى البحث بالعديد من التوصيات والتي من أهمها:

ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.

ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون مرسومة وراسخة.

تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بعملية تقييم الأداء.

4 - دراسة قريحة للقرشج كبري محمد جمال بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة سونلغاز متوزعة التوزيع بالأغواط رسالة ماجستير سنة 2015 جامعة اعلي محمد أولحاج البويرة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى المؤسسة سونلغاز واستخدام منهج الوظيفي لتطبيق تقديم على عمل المؤسسة وتوصفت هذه الدراسة بالدراسة:



- **وجزء** عديدة يجعلها ذات دالة حصانية بين القيادة الإدارية ومتغيراتها الثلاثة [نمط الاعتراف
ببدء فريق العمل - التحصيل] ويستقر الأداء لوظيفهم.
- **من خلال** نعرضنا على هذه الدراسات فإن الحقبة قدوات دراسة القيادة الإدارية بشكل واحد
مختلفة تبحث الأداء بالتفصيل، كما كانت هذه الدراسات فهي بينت مختلفة، وفي الحقيقة لم أن هذه
تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وظروفه وعنده.
- كما نذكر إلى مدى استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في بناء وصياغة فرضيات هذه الدراسة وكذا
تحديد متغيراتها.
- لا - **هكذا** الدراسة لإيجاد معارف الموضوع رأينا أنه من الضروري تشجيع بحثنا إلى جانب:
الجانب النظري والجانب التطبيقي.
- . **الجانب** النظري: ويقدم نظرة إلى فهم:

تفصيل الأمثلة: القواعد عند وقوع

- يقالون: ماهية القيادة ونظرياتها ونماذجها وبغضب منوره لمر. مبحثين وثلاث مسحات متعمقه لمر.
مخالف حول المبحث الاول تحت عنوان ماهية قياده الفيداء والمبحث الثاني يقولون التحفيز والحوافز
المؤثره فيه.

الفصل الثاني: الكفاء الوظيفية...

- خصصه لتدأء توظيفه وتضم دورته التي مبحثين وكل بحث يضم التي ١٠ محاضرات للمحاضر
الأول تحت عنوان «مبادئ حول الأداة» توظيفه، والمبحث الثاني تحت عنوان «الأساليب التطبيقية»
بالأداة توظيفه.

لتجنب تطبيق: انظر إلى: [لغة المصطلحات](#) آخر تحديث في: [UNAVOX](#)

المبحث الأول: حديث من خلال نظم جامعة ENAVA

تمسحت الثامن: بنسخه وتحليل ومصفحة نتائج لم حله.



الفصل الأول: القيادة علم وفن

تمهيد لفصل الأول:

إن القيادة تشكل محور هامة تركز عليه مختلف التخصصات في المنهجيات العامة والخاصة على حد سواء، وتعد أحد أهميات إدارة القيادة لحدثها من أكثر الأمور صعبة المهمة في ميدان الإدارة، حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانة مرموقة وله في الدراسات الإدارية والاقتصادية.

ويعد التحفيز عنصر مهم ومرآة أهم مبادئ القيادة التي تقوم عليها، كما أن تدرج نشاطها وذلك أصبح من الضروري في إيجاد نظام للحوائز من أجل تشجيع الأفراد على أداء عمل مكثاف وفعالية، إدارة عن ذلك فإن مثلك للمنظمة لعدد من محفزات بتسببها زيادة الإنتاج.

وعليه سنتناول في هذا الفصل إلى دور النمط القيادي في تحفيز العاملين.

في صراء هذه التعريفات أكثر تعريب القيادة يأتي، لعلنا المشرق الذي تقوم به الجمعية بغية التوصل إلى الأهداف في جو مفرده السودة والأخاء والتآلف¹.

كما نجد أحيانا بعض التعاريف لم تكن خلافا مع القيادة فصح: "الإنارة والتمسك والتمسك".

أولاً: القيادة والإدارة.

يسكر القول أن التعريف من القيادة ضيق فهم لتاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يتألم² في الحقوق الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع تلك الفقدان من عمن علم الإدارة تركز على أربعة مجالات رئيسية هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة والتقييم.

وتركز القيادة على ثلاث مجالات رئيسية هي:

أ) تحديد الغاية والرسالة.

ب) حشد القوى تحت هذه الرسالة.

ج) التحفيز.

القيادة تركز على العلاقة بين الإدارة تركز على التخطيط، تهتم القيادة بالكلية "مختبر العمل الصحيح بينما تهتم الإدارة بالعمليات والتكاليف" مختبر التصرفية الصحيحة للعمل³ كما يتركز في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز بر تلك وفؤ معايير وليس معيلاً. والحدوث رقم (1) يوضح الفرق بين القيادة والإدارة.

¹ أحمد حمير، العيسر، إكتشافات جديدة في القيادة الإدارية والفنية، الطبعة الأولى، 1411هـ، ط1، دار الفكر، 2005، ص 61

² سفيان السطاط، الفهم الفعّال، دار الفوائد، 2009، ص 32

³ سعد صبيح، العيسر، إكتشافات جديدة في القيادة الإدارية والفنية، الطبعة الأولى، 2000، ص 37

القيادة	الإدارة
التركيز على: القوة والتأثير الاجتماعي. القيادة هي مصدر السلطة. السلطة غير رسمية. وظيفة من وظائف العديد. التنافس بين "أنا" - هو جوهر القيادة.	التركيز على: السلطة الرسمية. التفويض الرسمي مصدر السلطة. السلطة رسمية. مفهوم أكثر من القيادة. نظام العلاقات هو جوهر تصرفات الإدارة.

ثانياً: القيادة والقيادة.

تختلف القيادة عن الإدارة فالرئيس يعتمد السلطة الرسمية المعتمدة إياه بموجب قانون والاختصاص، أما القيادة فيتمتع بها مع الجماعة التي يقودها ويؤثر في قراراتها من خلال شخصيته نحو الهدف المنشود وتختلف القيادة عن الإدارة أيضاً كون أن:

القيادة تنجح بتفاني مع الجماعة أما الإدارة فيعززها على الجماعة.

تعمل القيادة في ظروف غير رسمية وغير روتينية، أما الإدارة فتعمل في أوضاع ومواقف وروتينية وأنها مستمرة ومستمرة.

مصدر القوة والنفوذ الرسمية للقيادة هو الجماعة نفسها وبخلافه القائد أما بالنسبة للإدارة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب يشغله الفرد في التنظيم المؤسسي¹.

ثالثاً: القيادة والزعامة.

تعلم الإدارة بصورة شاملة من التخصص (الكاريزما) غير شخصية الفرد التي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه، وأما تحقيق الأهداف بواسطة غير زعيم وظيفي خاضع من حوافه.

ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل من يتولى هو الفرد الناتج من التأثير على المجتمع.

اعتماد على تأثيره الشخصي وتأثيره على إقناعهم بآراءه بخلاف تصرف الفرد على المنطق أو العواطف.

¹ د. محمد... الخليلي، القادة والتأثير، القاهرة: دار الفكر، 2015. د. محمد... الخليلي، القادة والتأثير، القاهرة: دار الفكر، 2015. د. محمد... الخليلي، القادة والتأثير، القاهرة: دار الفكر، 2015. د. محمد... الخليلي، القادة والتأثير، القاهرة: دار الفكر، 2015.

من خلال التعريفات التي ذكرها نستنتج أهم مكونات ومكونات القيادة:

أولاً: مكونات القيادة:

إن القيادة هي دور حاكمي لا يمكن لأي إنسان أن يكون ذلك بمفرده، ولكي يستطيع أن يمارس القيادة من خلال ممارستها الفعالة فهو بحاجة إلى مستغرق قلب كل عنصر هذا.

أ ثانياً: القائد: وهو الشخص الذي يمكنه استغلال وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما يصنع تعاونهم واحترامهم لقيادته.¹

وذلك من خلال مبادئ القيادة ومنها: قدرة على تحمل المسؤولية وقتها هي من رغبة ومعرفة مضارعية هذا هي حالة مسيرة أهداف المنظمة مع التزامهم واحترامهم مسؤولياتهم.²

وقد أوضحنا من حيث عدة أن القائد قد يكون يقوم بالوظائف الإدارية بغية إيصال المؤسسة إلى الأهداف المنشودة ومن ذلك نلاحظ أن القائد الإداري ومن خلال مركزه يجب أن يهتم بتعويض القيادات العاملة التي تميزها وأهمها:

المهارات للفكر: وهي أن يكون القائد صاحب نهج علمي متقدم لبناء مفاهيم الأعمال من رغبة من معرفة طبيعة الأعمال التي يربطها وأهم الخصائص المتميزة للقيادة الفعالة تتمثل فيما يلي:³
فما لفتت تحجب من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من كونها لدى القائد بمهارة ولها شواهد واضحة أثناء أداء عمله.

فما تشمل المعرفة الشخصية للقيادة والمعرفة على التحليل وعلى غنى غنى "المهارات" الشخصية في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإيجاد الحل ويمكن القول أن المهارات الفنية تشمل معرفة القائد المتخصصة في فروع من فروع العلم والفكر، على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالاضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلى إتاحة الفرصة والابتكار في استخدام الأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

¹ زكريا محمد: كتاب: القيادة الفعالة في الإدارة الحديثة، منشورات دار النشر، ط 1989، ص 423.

² محمد أحمد عبد الحادي: كتاب: الإدارة الحديثة في المؤسسات التعليمية، منشورات دار النشر، ط 2006، ص 425.

³ خنجر، ص 100. أولاً: القيادة الفعالة، منشورات دار النشر، ط 2012، ص 100. ثانياً: القيادة الفعالة، منشورات دار النشر، ط 2013، ص 06.

المهارات "الإندلوجيا هي القدرة على فهم سلوك "الخير ودوافعهم ومعتقدات وعاداتهم وكذا الجز من الثقافة على مبادئهم وهذه الميزة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

زمر غیر لمبھرات انرجی تر عرصہ میں لگاتار^۱

- مهارة التفاوض والتخفيف وتجميع "الخزير".
- مهارة الاتصال الجيد والتجسّاء للمتعلم الموهوب.
- مهارة بناء فرق العمل وتغذية الروح المعنوية بين أفرادها.

المميزات والفوائد:

يُتفق من المهندسة انجبة فوعان:

المهارة الإدارية:

[illegible]

المهارة للوهلة: فتمثل في فترة الحداثة، على "الربط" النظام العام والربط بين أهداف المنظمة وبين أهداف ومبادئ الدولة والمجتمع، والتوفيق بين "الاحتياجات" والاصطفاء المستند إلى جزء من المجتمع وبين بعض المنظم.

المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخصية القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها: **الاستعجال**: القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.

[illegible]

² زید بنحو عمومی، نگارنده با استفاده از کتابت مورخه 14 شهریور 1387، ص 19

التشجيع: تفقد الحرية بحيث علم للمخاطبة بهذا إنذار الأعمال مع تحلل كافة النتائج
تفريضة علم ذلك.

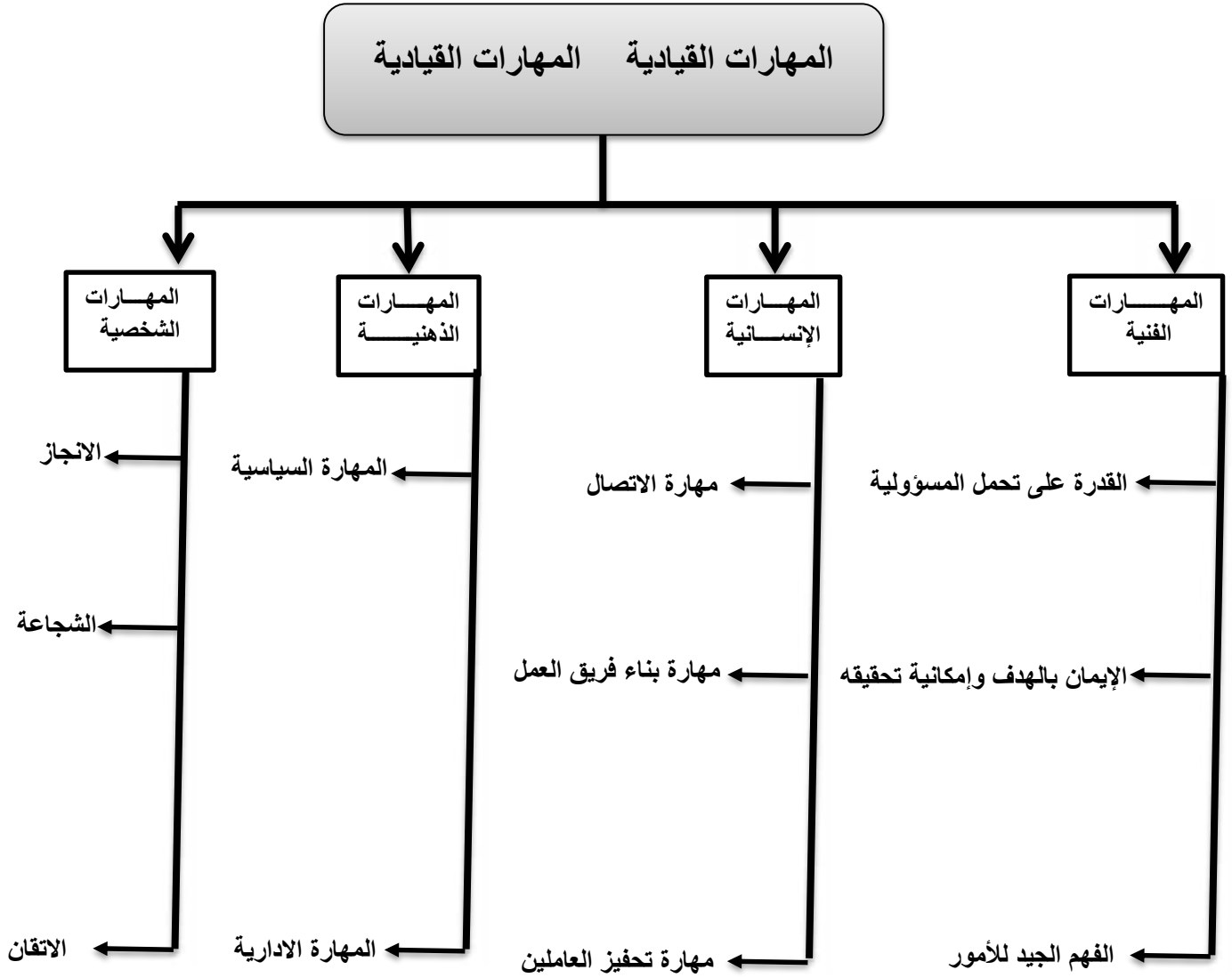
الإلتزام: فهم أنه في إنذار العمل.

امتلاك الحنكة: حيث يمكن من تنظيم المواقف وحل النزاعات من الأفراد بحكمة.

التقوى بالنفس وبالأخرين: تعني الاحسان بالقوة والقدرة والحرية في إنجاز الأعمال المطلوبة
بالمستوى المطلوب وغير القاد أن تفقد بلقي نفسه ويثق الآخرين في أداء العمل المطلوب
منهم.

¹ حديث محمد بن عبد الله بن جعفر، ص 40

والشكل رقم: ا ب ر ج د هـ لمجرب لقيادة:



ب. الاتباع (المرزوسين):

هم مجموعة تقديم قدرات واحتياجات يتبنون سلوكيات ذاتهم.

ماذا ينتظر المتبنون من القائد؟

لخص "جيمس كورتني ولاري بوسنز" في أبحاثهم أن المرزوسين ينتظرون من القادة ما يلي:

الصدق: أهم خاصية في القائد، تنبع من التوافق بين لوائه وأفعاله والمرزوسين لا يؤمنون إلا بما يروونه وكما أنهم يسمونه.

عالم مبعوث في نصب ثقة الآخرين والمرزوسين لا ينتظرون من القائد أن يطلب كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة لهم كعبية أو = العمل بكفاءة كثرين.

ج. التوجه إلى المستقبل: يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالتفرد على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه والسرور ومن ينتظرون من القائد "الإجابة على" المواقف:

لماذا فعلت؟ كيف يمكنك القيام بالبحث؟

د. التحفيز: أن كان المرزوسين ينتظرون أن يكون القائد رؤية تحفز المستقبل فيه يرتبون ليدعوا التحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية¹

ثانيا: خصائص القيادة:

سبق وأن عرضنا القيادة على أنها نشاط وتأثير ومجاز وهدف حيوي وعلمية يمكن حصو خصائصها:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتفاعل مع الأشخاص ليقيم قدرات شخصية وعقلية ووجدانية²
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليستحقوا خوفاً نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
- القيادة تدور وتتم في القائد أن يبع روح التعاون بين الأفراد، جماعات، ولا سيما عند تعقد الأهداف المستمرة³.

¹ جيمس كورتني، لاري بوسنز، ص 12

² كورتني، جيمس كورتني، ص 23، 24

³ جيمس كورتني، ص 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100، 101، 102، 103، 104، 105، 106، 107، 108، 109، 110، 111، 112، 113، 114، 115، 116، 117، 118، 119، 120، 121، 122، 123، 124، 125، 126، 127، 128، 129، 130، 131، 132، 133، 134، 135، 136، 137، 138، 139، 140، 141، 142، 143، 144، 145، 146، 147، 148، 149، 150، 151، 152، 153، 154، 155، 156، 157، 158، 159، 160، 161، 162، 163، 164، 165، 166، 167، 168، 169، 170، 171، 172، 173، 174، 175، 176، 177، 178، 179، 180، 181، 182، 183، 184، 185، 186، 187، 188، 189، 190، 191، 192، 193، 194، 195، 196، 197، 198، 199، 200، 201، 202، 203، 204، 205، 206، 207، 208، 209، 210، 211، 212، 213، 214، 215، 216، 217، 218، 219، 220، 221، 222، 223، 224، 225، 226، 227، 228، 229، 230، 231، 232، 233، 234، 235، 236، 237، 238، 239، 240، 241، 242، 243، 244، 245، 246، 247، 248، 249، 250، 251، 252، 253، 254، 255، 256، 257، 258، 259، 260، 261، 262، 263، 264، 265، 266، 267، 268، 269، 270، 271، 272، 273، 274، 275، 276، 277، 278، 279، 280، 281، 282، 283، 284، 285، 286، 287، 288، 289، 290، 291، 292، 293، 294، 295، 296، 297، 298، 299، 300، 301، 302، 303، 304، 305، 306، 307، 308، 309، 310، 311، 312، 313، 314، 315، 316، 317، 318، 319، 320، 321، 322، 323، 324، 325، 326، 327، 328، 329، 330، 331، 332، 333، 334، 335، 336، 337، 338، 339، 340، 341، 342، 343، 344، 345، 346، 347، 348، 349، 350، 351، 352، 353، 354، 355، 356، 357، 358، 359، 360، 361، 362، 363، 364، 365، 366، 367، 368، 369، 370، 371، 372، 373، 374، 375، 376، 377، 378، 379، 380، 381، 382، 383، 384، 385، 386، 387، 388، 389، 390، 391، 392، 393، 394، 395، 396، 397، 398، 399، 400، 401، 402، 403، 404، 405، 406، 407، 408، 409، 410، 411، 412، 413، 414، 415، 416، 417، 418، 419، 420، 421، 422، 423، 424، 425، 426، 427، 428، 429، 430، 431، 432، 433، 434، 435، 436، 437، 438، 439، 440، 441، 442، 443، 444، 445، 446، 447، 448، 449، 450، 451، 452، 453، 454، 455، 456، 457، 458، 459، 460، 461، 462، 463، 464، 465، 466، 467، 468، 469، 470، 471، 472، 473، 474، 475، 476، 477، 478، 479، 480، 481، 482، 483، 484، 485، 486، 487، 488، 489، 490، 491، 492، 493، 494، 495، 496، 497، 498، 499، 500، 501، 502، 503، 504، 505، 506، 507، 508، 509، 510، 511، 512، 513، 514، 515، 516، 517، 518، 519، 520، 521، 522، 523، 524، 525، 526، 527، 528، 529، 530، 531، 532، 533، 534، 535، 536، 537، 538، 539، 540، 541، 542، 543، 544، 545، 546، 547، 548، 549، 550، 551، 552، 553، 554، 555، 556، 557، 558، 559، 560، 561، 562، 563، 564، 565، 566، 567، 568، 569، 570، 571، 572، 573، 574، 575، 576، 577، 578، 579، 580، 581، 582، 583، 584، 585، 586، 587، 588، 589، 590، 591، 592، 593، 594، 595، 596، 597، 598، 599، 600، 601، 602، 603، 604، 605، 606، 607، 608، 609، 610، 611، 612، 613، 614، 615، 616، 617، 618، 619، 620، 621، 622، 623، 624، 625، 626، 627، 628، 629، 630، 631، 632، 633، 634، 635، 636، 637، 638، 639، 640، 641، 642، 643، 644، 645، 646، 647، 648، 649، 650، 651، 652، 653، 654، 655، 656، 657، 658، 659، 660، 661، 662، 663، 664، 665، 666، 667، 668، 669، 670، 671، 672، 673، 674، 675، 676، 677، 678، 679، 680، 681، 682، 683، 684، 685، 686، 687، 688، 689، 690، 691، 692، 693، 694، 695، 696، 697، 698، 699، 700، 701، 702، 703، 704، 705، 706، 707، 708، 709، 710، 711، 712، 713، 714، 715، 716، 717، 718، 719، 720، 721، 722، 723، 724، 725، 726، 727، 728، 729، 730، 731، 732، 733، 734، 735، 736، 737، 738، 739، 740، 741، 742، 743، 744، 745، 746، 747، 748، 749، 750، 751، 752، 753، 754، 755، 756، 757، 758، 759، 760، 761، 762، 763، 764، 765، 766، 767، 768، 769، 770، 771، 772، 773، 774، 775، 776، 777، 778، 779، 780، 781، 782، 783، 784، 785، 786، 787، 788، 789، 790، 791، 792، 793، 794، 795، 796، 797، 798، 799، 800، 801، 802، 803، 804، 805، 806، 807، 808، 809، 810، 811، 812، 813، 814، 815، 816، 817، 818، 819، 820، 821، 822، 823، 824، 825، 826، 827، 828، 829، 830، 831، 832، 833، 834، 835، 836، 837، 838، 839، 840، 841، 842، 843، 844، 845، 846، 847، 848، 849، 850، 851، 852، 853، 854، 855، 856، 857، 858، 859، 860، 861، 862، 863، 864، 865، 866، 867، 868، 869، 870، 871، 872، 873، 874، 875، 876، 877، 878، 879، 880، 881، 882، 883، 884، 885، 886، 887، 888، 889، 890، 891، 892، 893، 894، 895، 896، 897، 898، 899، 900، 901، 902، 903، 904، 905، 906، 907، 908، 909، 910، 911، 912، 913، 914، 915، 916، 917، 918، 919، 920، 921، 922، 923، 924، 925، 926، 927، 928، 929، 930، 931، 932، 933، 934، 935، 936، 937، 938، 939، 940، 941، 942، 943، 944، 945، 946، 947، 948، 949، 950، 951، 952، 953، 954، 955، 956، 957، 958، 959، 960، 961، 962، 963، 964، 965، 966، 967، 968، 969، 970، 971، 972، 973، 974، 975، 976، 977، 978، 979، 980، 981، 982، 983، 984، 985، 986، 987، 988، 989، 990، 991، 992، 993، 994، 995، 996، 997، 998، 999، 1000

المعقلب لثلاثي: نظريات القيادة:

ظهرت نظريات واتجاهات عديدة من قبل العديد من الباحثين عكست عن آراء مختلفة في تحليل القيادة مستلزم في هذا المعقلب أن أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة وتوصفت معالمها هي:

- لنظرية الهرمية للقيادة.
- لنظرية المسؤولية للقيادة.
- لنظرية النمو للقيادة.
- النظرية الحديثة للقيادة.

المفهوم الأول: النظريات الخرجية للقيادة.

نظرية للرجل العظيم (GILBERT):

هو ذلك الإنسان الذي تأتي من عظمته سوية وقدرات فردية وإثباته وتفتح شخصية كل من يصادفها هذه النظرية حصر في رتبة غير العظماء إذ لا يمكن دراسة موضوع القيادة.

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لتلك يعتقدوا أن القائد هو إنسان عظيم . يفترض أن هذه الشخصية هي نتيجة موهبة وفطرت خارقة أعطاه الله سبحانه وتعالى فاعلمته والقولقة لتلك الموهبة بالخصائص ذلقت في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزماتية سحرية بحيث يولد أجيالاً جديدة من القادة يتفوقون على من سبقوه ويقدرون على تحقيق إنجازات عظيمة وهم الأبطال السواسي أو العظماء يمكن أن يتكرر شخصيات من التاريخ القديم والحديث وغير ذلك. الأعمال نجد شخصيات قد ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مخسرة وتحولت إلى أعمال عظمى وحقق نجاحات عظيمة. كما واجهت هذه النظرية نقاد من حواف العديد من المفكرين حول فكرتها عدم حيوية تصورات المهارات القيادية لأن الذات بحد ذاتها لا تصنع الفكر فتتبع الدراسات تلك تظهر أنه بالإمكان اكتساب المهارات الجيدة بحدود الجهد والتفاني والقيم بحيث يمكن بعد تفصيل هذه المهارات المستمرة في تحسين الذات فاحسنها.

¹ د. سامي، القيادة الموهبة والتفاني في نجاح المنظمات العظمى، طبع في بيروت، لبنان، دار النشر، 2009.

2009، ص 59

² د. سامي، القيادة الموهبة والتفاني في نجاح المنظمات العظمى، طبع في بيروت، لبنان، دار النشر، 2006، ص 62

³ د. سامي، القيادة الموهبة والتفاني في نجاح المنظمات العظمى، طبع في بيروت، لبنان، دار النشر، 2009، ص 31

نظرية السمات Heauts theory

يطلق البعض على هذه النظرية السمات أو الخصائص عند زكاريّا على مر عدة مخطوطاته فكانت وخصائص جسمية و العقلية والاعمالية والاجتماعية نجد أنه توجد من خلال مراجعتنا للبحوث التي تمت عام ١٩٨٥م حدد نظام تصنيف القيمة يقوم على أساس ستة مجموعات موصفة في جدول رقم ١، حيث أنه:

- تمثل سمات ضرورية للفائدة الا رونا.
- تمثل سمات ذات قدر متوسط من الأهمية لتحقيق الا رونا^١.

والجدول التالي يوضح سمات الفائدة:

الجدول رقم ١/2: السمات المميزة للفائدة.

الخصائص الجسمية.	الخصائص الاجتماعية.	فائدة.
قصر.	التعليم.	الحكم على الأمور.
الوزن.	التفكير.	الحسد.
الحزن.	المركز الاجتماعي.	الطلاقة في الحديث.
المظهر.	تحفة الجملة التي يفتخر بها.	.
الشخصية.	الخصائص القوية بالعلم.	الخصائص الاجتماعية.
الاستقلال.	حاجة التحدي.	لثقة على ذاتك.
لثقة بالنفس.	حاجة الأمان.	لثقة بالآخر.
القدام والحداثة.	حاجة المسؤولية.	المهارات الشخصية.
	الانضمام بالمرور وغير.	الحاجة للتفكير

¹ من حيث جدول القيمة الخاص به المضافة الى هذا الجدول الذي يسميه زكاريّا في مخطوطته رقم ١٢٦٠ من ٢٠٠٩م.

وفي آخرها تم مقابلة مجموعة كبيرة من الخبراء والمؤرخين، وأن هذه البحوث كانت نوعاً من سلوكيات القادة على التركيز على العمل أو التركيز على العاملين (مركز يركز على تعاملين سلوك فؤادي، بينما تشكل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين)¹.

في السبعينيات انبهر بـمعدول سلوكيات يركز على العمل بـنوع خاص، حيث اكتشف أن العمل ويعتبرون بـرضا العاملين وتوضيح هذا في العمل والاهتمام بالإنسان، أما الخبراء المتخصصين لسلوكيات يركز على العاملين فإنه يشيرون بمديون العمل ويعتبرون بـرضا العاملين عن أنفسهم وأن من أهم أولوياتهم هو رضا العاملين.

وقد وجهت عدة انتقادات في حق هذه الدراسة، منها:

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير التفاعلية ("أ.د. = الرضا")، فذكر عن أن نمط "المرافق" (القادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على "التفاعلية والرضا" وفقاً لنموذج التجريب.
- ويمكن لبعض أني علاقة سببية مغايرة لما عثر عليه من ذلك، فذكر عن أن نمط التفاعلية والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع بشخصية هؤلاء المرؤوسين وليس مبدئياً.

دراسات كورنيل COITCO SL LUTIES:

تتطلب هذه الدراسة دراسة مشيغلان في بعض الفرضيات وكانت مقاربة لها بالفترة الزمنية، في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين تطلعون سلوكيات القائد: الأول الحقل، وفيه اسم الاهتمام ببيئة العمل وبجراحاته وهو سلوك يركز على القائد على تنظيم العمل وتنمية إنتاج العمل، أما النوع الثاني فيركز على الاهتمام بالاهتمام بالعلاقات الشخصية والتعاون والتعاملين ويضمن هذا السلوكيات التركيز على الثقة والعلاقات الشخصية والرضا للعلاقة مع المرؤوسين وإذا ما وصفا هذين البعدين ضمن مصفوفة بشكل جيد (الرضا السلبي للقيادة) ومن ملاحظة التفاعل بين السلوك المستهدف هو الذي يحقق المرونة بين الاهتمام بالعام ببيئة وإجراءات العمل وتضمن الآخر من "الاهمية" فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويؤتيهم عناية وبشعرهم بالتصديفة والتفاهد في التفاعل.

¹ ج. كورنيل، القيادة في القرن العشرين، معهد العلوم بشر الإنسان، ط3، 1996، ص 191

² للمزيد من المعلومات، ص 60

³ ص 55، القيادة في القرن العشرين، معهد العلوم بشر الإنسان، ط2، 2013، ص 55

اهتمام عالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في الاهتمام العالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في	اهتمام عالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في الاهتمام العالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في
اهتمام عالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في الاهتمام العالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في	اهتمام عالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في الاهتمام العالمي، نهجاً للعمل ونفسه، والتأثير في

الإلا أنه يمكن القول إن هذه النظرية قد أثبتت تأثير المتغيرات الديموغرافية على الجلالة عبر متغيري جنس الفرد¹.



تتمثل هذه الخدمة الخاصة بوصفها: التماسات القضائية للمراء على Robert a l'ave jeune Maman وغيره من الذين يركز على السجون والحضرة التخطيطية وتحتفل بعمل المنجز على وجه الخصوص مؤثرا للمعزوليات وذاتها المعالين ومراقب الدولة والتأني بكون ذلك لغتك التي هو ذلك ويركز على الاقتراح والعمل والمبادئ فان لغتك التي يركز على الآخر بكونه داعم للمسؤولين وسطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لشعريهم وحسنا لاحتياجاتهم وثق بهم ويعرض نفسك لتلك التحسين.

[illegible]

1 60

المقصد (1.1) :

هذا المقصد يهتم بالسلطة والانتاج والاعتماد على الذات في العمل واحتياجاته ويكتفي بهر ذات سره حيث يسل هذا النموذج عبات للقيادة مع وجود إدارة هزينة وربما لا تستطع المنظمة مع هذا النمط من الاعتماد على الذات.

المقصد (1.9) :

يركز هذا المقصد على القيادة على العناصر واحتياجاته وإقامة العلاقات. بالخص، يسل على بيئة العمل، التلك دور ذاك فم ذلك لخصه، حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالنتائج ومقتضياتها¹.

المقصد (1.9) :

على التخص، من المقصد السابق من التلك هه يعطى اهتمام عاتب بالسلطة ومقتضياتها لا مجرد التلك أو نوع. نتائج تسل التلك بالمرشدات أو "الجزر والتأثير ذلن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحاً فم فذل الاهتمام لكبير بالمرشدات لشربة وتوجيه والاهتمام بمقتضى.

المقصد (5.5) :

هذا يعطى المقصد اهتمام واسع ومتوازن على العاملين والانتاج فم سبر أو ذذل العتادي، ولكنه ليس بذذا أو استغنى.

المقصد (9.9) :

هذا يكون هذا النمط عاتب حيث يعطى اهتمام كبير بالمرشدات والنتائج على السواء ويعتبر أن يكون هذا النمط هو السديد فم السلوك القوي، لكن تحقق ذذل وأذل سفير المنظمة.

تفرع التلك للنظريات الموقفية للقيادة:

فم لذل النظريات السابقة، وأصلها أن ههك تعبد من التغيرات والتفاعلات التي تحدث للقيادة للقيادة وفاعليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وتسلها وتنبهة لتنبه التي تعمل فيها وعناصر أخرى،

¹ بعد سفير، بعد جى السيف، ص 62

نظریہ تفسیر و سمیٹ لکھو:

جدول رقم (5) : نموذج المناقوب في خدمات سفارة.

63 مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا¹

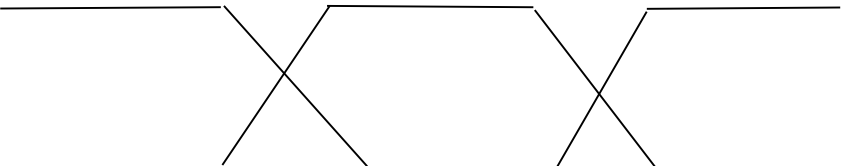


نظريته فیداز مللوك القولاقر.

رابطہ قائم ہوئے۔ اس وقت، اتحاد، معارف،



الشكل رقم ١٨ : نظرية لتسوك القوي.

ذاتهم ↕ الآخرين ↕ والآخرين							ذاتك	متوحدة	تتجاوز	ذاتك	متوحدة	تتجاوز
	شكل نظري		وسمى				نظر م شكل نظري					
ذاتهم	ذاتك	ذاتك	ذاتك	ذاتك	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ذاتهم	ذاتهم		
الآخرين	الآخرين	الآخرين	غير مهينذ		مهينذ		غير مهينذ		الآخرين	الآخرين		
ذاتهم	ذاتك	الآخرين	ضعيف		ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ذاتهم	ذاتهم		
الآخرين	الآخرين	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	الآخرين	الآخرين		

نظرية هيرسي وبلاشكاد.

تقوم هذه النظرية على أساس فكرة تفانك تعدد الخطوات القانونية بتأدية عمل حاهزية والمتخذات الترومين الأداء بمهامه حيث يمكن استخدام أربع أداب تقنية كما هو مبين في الشكل أدناه¹

الشكل رقم (5) : مضمون نظرية هيرسي وبلاشكاد.

مضارضة: <i>counteracting</i> تقسيم وتنظيم الفكرة بوضوح الفروقات بتصف الترومين مع الفكرة ونحن نديم زائدة الضمائر بالفكرة وعدم الزيادة وعدم الضمائر	بيع: <i>selling</i> تقسيم وتنظيم الفكرة بوضوح الفروقات بتصف الترومين مع الفكرة ونحن نديم زائدة الضمائر
تعزيز: <i>delegating</i> بتصف الترومين بالفكرة والزائدة والضمائر	أصدار الأمر: <i>de la</i> نقله التعيينات بتفوق الترومين مع الفكرة وعدم الزيادة وعدم الضمائر

إن المقصود من الحاهزية أو المتخذة هو عدم فكرة التعيين على أنجز لهما وقوف الفكرة نديم أو الرغبة بنجاز العمل وتحمل المسؤولية وعدم إمكانية الضمائر لفرائهم وتفتيقهم لتأدية شكل صحيح فإن كانت الحاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأمر هو "الأسلوب".

¹ د. محمد عبد الجبار، ص 127

حيث تقوم تلك المنظمات الأولى بصريحة لخدمة والتفتة لم يجب عنه بالتبسيط¹ إن كذب جاهزة لمرور من قوسه فان لكون البيع هو الفصل، حيث إن المرور من خيهم قدسك وخيرك ولكن لا يمكن الضمان إليهم فهم بحاجة لم يحصل لفرحة من قبل القائد وعندئذ تكون جاهزة المحسن ذاتية من السوء لتفرض هو الفصل حيث هناك استعداد لتقبل التميز والوجد²

هذا بحد ذاته جاء في النظريات التي اعتدت على سبوك الفقد وكون المرور من كمحور النسبة لمرحلة ظاهرة القصة الاثرية إلا أن مع تملح التطور التكنولوجي، وظهور منتجات حديثة فظهرت نظريات حديثة في سبوك القيادة وفيها يتم عرض لأهم النظريات الحديثة.

الفرع الرابع: النظريات الحديثة في القيادة.

من استاذ المداخل المرموقة السيدة رغزك علي أكاب القيادة وطبيعة المرور من وخصائص المرفق، لقد أصبحت مفاهيم المرفق محددات أساسية فوي بحيث يمكن القول أنها تحت يد أمام الحديث من عدم الحاجة إلى السوء فوي مرتبط بشخصية القائد وقد مثلت هذه التوجهات مع ظهورها لظهور عام لم يخل أكثر حداثة لمراسة القادة مستعرضين أهمها فيما يلي:

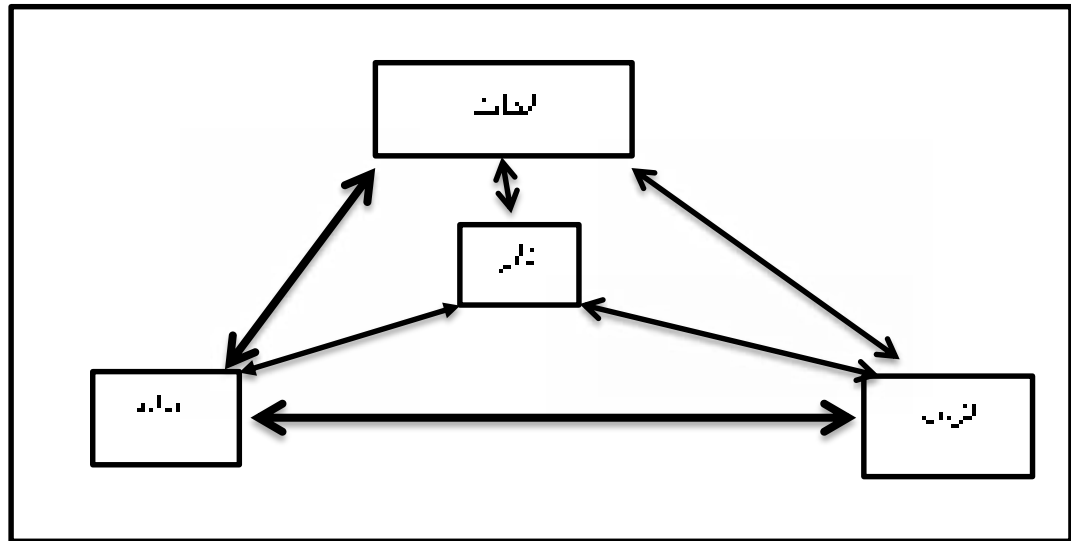
النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد في الحركات المبرزة في ظاهرة القيادة إذ أن نظرية التفاعل وفقاً لإحدى المفكرين، عبارة عن عملية التأثير المتبادل بين العوامل ذات أثر على ظاهرة القيادة وهم (القائد، المتابعة، المرفق) إذ أن هذه العوامل تملك نفس الأثر النسبية المتبادلة والمتكافئة، يوضح ذلك:

¹ عبد ي. مصطفى، علمه جندل في الإدارة، دار النشر والدراسات، ط 1، 2007، ص 145

² د. محمد، إدارة الخطى بطرق وإجراءات، دار النشر والدراسات، ط 1، 2008، ص 296

الشكل رقم ١٦: العوامل المؤثرة على ظاهرة القيادة الثقافية.



ولما يتضح من خلال هذا الشكل بأن ثقافة الفرد من أهم العوامل المؤثرة على الثقافة الثقافية (التي هي) والفرق لأن الثقافة تؤثر في الحياة ويمكن للحياة أن تستجيب بتأثير الثقافة من خلال تأثرها مع البيئة وهكذا نجد أن هذه النظرية أخذت مختلف العوامل التي تؤثر في ظاهرة القيادة وثالثاً هي نظرية القيادة تهتم بتأثير الشخص القائد أو الزعيم العظيم ونظرية الموقف عن أنه حازك خلق صورة ذهنية لأفراد كل منهم مع البيئة وأثرها على تحصيل "التأثيرات القيادية ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومواجهة تحدياتها في ظل استراتيجيات مختلفة" يدرس أن النظرية الثقافية وكيفية تأثيرها على الخصائص القيادية، إذ نرى نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدراته على تحقيق أهداف مسؤوليه وتوجيه حداثتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المسؤولين بأنه أصبح شخصاً يتفهم احتياجات هذا النوع.

¹ معيار طائف محرم، جوانب الثقافة الإدارية، دار النشر، القاهرة، ص 305

الاندماج من طريق تنظيم حركات المرومين واعتماداتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل التقنية وتشجيعهم على مدافعة لحقائهم المرافقة دائماً ، والقيادة التحليلية تواجد تحديات إيجابية مستمرة تحاول منسجماً أن تقوم حواشي التخصصية للتدخل مع هذه التحديات وهذا هو مثلك المساهمة التقنية والمعرفة بالتسويات القيادية والحواسل الموقعية لا يمكن لوحدها النجاح في مهنة أصبحت متعددة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيب للقيام بواجباته، روحه عزز في الكفاءة للمؤرخين ، ومن لهم "الشر" التي تقودا لتحويلية المهنة والتحديات وتحقق "الشر" بالآلة ، وبناءً على ذلك

يعتبر من أن تتمتع بالخصائص التالية: (الزوجة، المتكبر، المخبر، الكاريزما، الزوجة، التزاهل) كما أن القيادة التحليلية والعدلية بظلال في توقيت التدخل ، وهناك ثلاثة أبعاد للقيادة التحليلية توصف في الحقوق التالية:

الجدول رقم (٨) : أبعاد القيادة التحليلية.

الأبعاد	سلوكه القاد	مستوى المرومين
الامتداد المجهول	يروج: لقد روح منفتكاً واعدة صراحةً لتسويات.	يكون مشجعاً يفتي بالحيد وتجرب المداخل الحيدة.
تسحر والعلوم	يقنع: القاد بنه الدلالة والتحدث من خلال الخطب الانبجاش والتعجب.	يكون معزز بزوج الفزول والحملة والتفكير.
لتأثير المتكبر	يقاسم المخاطر: القاد يفتي بالأخبر وحداثه ويخون أخلاقه.	يظهر في أبعاد والاحترام والتفكير.

¹ مثل خلفه: المرحم المسير، ص: 153

² مسير لاطف، المرحم المسير، ص: 307

³ نجد عدة أبعاد، تجربة الأثر، وهو من مسير، نفس المرحم، ط1، 2011، ص: 116 117

المطلب الثالث: أهمية القيادة.

لأن المجتمعات البشرية من طبيعة شرعية، وتقوم العدل بينها حتى لا تفسد، فكل من عليه واجب بتغيير تلك هي تلك المجتمعات البشرية وعقبه فإن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:¹

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورها للمستقبل.
2. أنها القوة الدافعة في المبدأ، وتنبئ اتجاهات المسيرة في الأمام.
3. سواكة المخرجات المحيطة وتوطينها لخدمة المبدأ.
4. تنجح للمؤسسة في الكثير من المحطات الاستراتيجية بسببها فجدد عملها.
5. السيطرة على مختلف العمل وحسم الخلافات والتفويض بين الأفراد.
6. تخطيط العمل وتجهيزه وتنظيمه فيما بينه.
7. أنها تحترم المواهب الموزعة وتعمل على إيجاد مناخ عمل فاعل والابتداء.
8. تنمية وتدريب الأفراد وواجبهم باعتبارهم المأمورين للمؤسسة، كما أن الأفراد يتفخرون من القائد فخره بهم.

المطلب الرابع: مفهوم النمط القيادي ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم النمط القيادي.

لقد اتحد لعديد من الباحثين والمهتمين بعلم القيادة الاندريد لير، فصل العديد من الدراسات حول السلوك القيادي، والخصائص المتوقعة التي يتبعها قائد في عالم الاندريد، وفي كتابه للمجموعة وقد أجرى halpainj استاذ جامعه وهدى حول السلوك القائد الاندريد في شملت ما يلي:

¹ حصة خيري، القيادة الاندريدية، القاهرة: دار الفكر، ط1، 2014، ص 19

² محمد عبد الحليم، القيادة الاندريدية، ص 66

³ د. أحمد، القيادة الاندريدية، دار الفكر، ط1، ص 425

⁴ مصطفى، محمد، القيادة الاندريدية، دار الفكر، ط1، 2015، ص 141

تتمتع بمزيج من سمات والسمات والسلوكيات لتلك التي يستخدمه عند تفاعله مع الأفراد والفرق من أن النمط القيادي يعتمد على مهارات وسمات القائد، فإنه يمكن تحديد مزيج متنوع نسبياً من تلك التي يميز تلك¹.

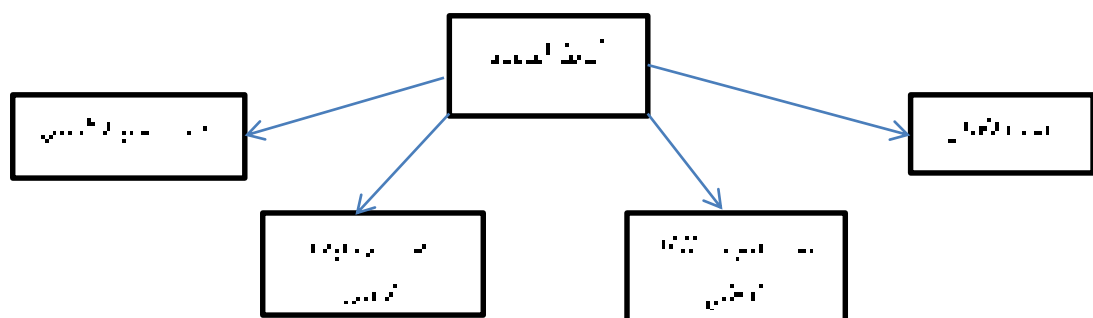
تدرب روبرت لويث النمط القيادي بأنه سلوك الذي يساعد القائد المعنى على أداء مجموعة العمل معاً بهدف تحقيق مجموعة العمل وخلقها بالمتابعة.

لما تفحصنا مجزأة النمط القيادي، نأخذ تلك الأنظمة والتصورات بقائمه تلك في تعامله مع أتباعه. ويحدد أنها نمط يميز طريقة في التعامل، وهي تلك التي تفضل في أسلوبه لتوجيه أو نمطاً معين يميز طريقة التعامل حيث يتناول في هذا السطرب عدة تصنيفات للأنماط القيادية ومنها:

1. الأنماط القيادية حسب المصنوع.
2. أنماط القيادية الإدارية حسب الأسلوب القيادي.
3. أنماط القيادة الإدارية حسب نمط تفكير المعظم.
4. أنماط القيادة الإدارية حسب نمط السلوك القيادي.

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 1: يوضح أنماط القيادة.



¹ محمد جمال محمد، السلوك المعظم، دار النشر للطباعة والنشر، ط3، ص212، 2004.

² دة محمد، السلوك المعظم، ص81.

1 أنماط لقيادة حسب المصدر:

تتأثر القيادة بالسلطة بالتعبير عن التغييرات فيها تظهر حركة القيادة الرسمية للفرد من خلال تأثير في سلوكه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها، كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات الغير رسمية بين الأفراد حيث يظهر أدهم مقنعا باحترام واعتزال الآخرين في صناعة عمل حيث يظهر نوعين من أنماط لقيادة حسب المصدر هي: ¹

أ القيادة الرسمية وهي القيادة التي تشهد سلطتها من خلال الترخيص الرسمي والاختصاص، حيث طمينة العلاقات والمسؤوليات الإدارية، حيث يمثل السبيل فيها للشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف تجاه جماعة من "الأفراد العاملين، كمنزويين تلقى التعليمات وتتبعها وفقا للأنظمة العامة، وتتأثر سلوك القيادة الرسمية بالتعبير عن التغييرات مثل حجم المنشأة، درجة وصريح التعليمات، مدى تحويل الصلاحيات.

ب - القيادة الغير رسمية: تظهر القيادة الغير رسمية من خلال الصفات الشخصية يمكن أن يملكها الأفراد أو العلاقات الاجتماعية غير الأفراد وهذا النوع من القيادة يوجد كثيرا في طبيعة الأفراد وبخلاف قبليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع عامي بروز فرد غير رسمي تعزز به العلاقات القوية بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو الموهبات التي يمتلكها "الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا.

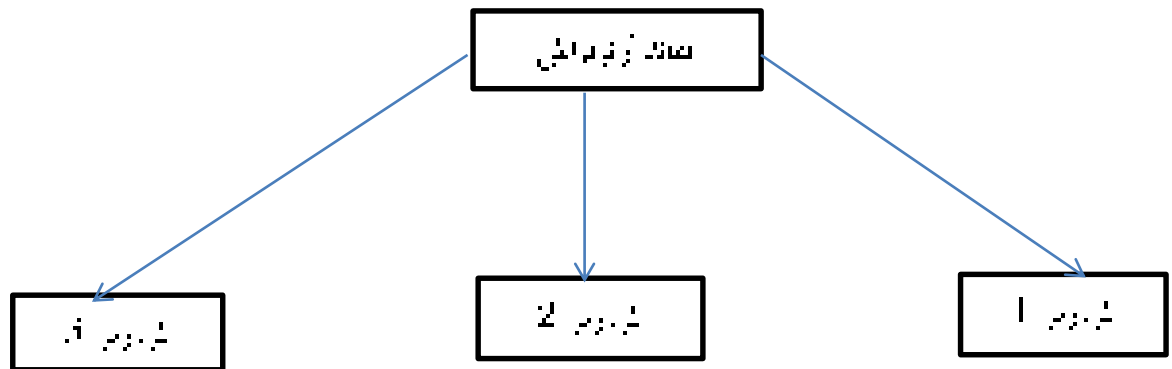
2 النمط القوي حسب الأسلوب القيادي: يقتصر في عزم "الأنماط التبادلية حسب تصنيف أسلوب القائد وخطوته في ممارسة عمله تتأثر على الموظفين إلى جانب أنماط هي: القيادة "الأوتوقراطية، النمط القيادة الديمقراطية، النمط القيادة الحرة، وتعتبر هذه الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعا وشيوعا ومنحرفا عن النمط القوي لتأثير:

أ النمط القيادة الأوتوقراطية: النمط "الأوتوقراطي وتسمى هذه القيادة "الاستبدادية أو السلطانية أو الدكتاتورية نظرا لأن ذلك يتخذ من السلطة الرسمية أداة تحكم وصفا على المرؤوسين واختارهم على سائر الحق وفي ذلك هذا النمط من القيادة يحول القائد بخصائص الأمور التي يواجهها في التنظيم لمنطقته

¹ حسب خلف محمد، عبد بن هاشم، ص 131

ويتخذ القرار في نفسه دون مشاركة الآخرين، ويستخدم أسلوب الإكراه في حصوله على ما يريد، كما أن اتصالاته تكون بشكل عمودي من ضمن الهيكل التنظيمي¹.

الشكل رقم (1): يوضح نمط القيادة الأوتوقراطية.



صفات القائد الأوتوقراطي:

1. تركيز السلطة في يده دون تقاسمها مع غيره.
2. التزام بالقرارات والقرارات و"الجزاءات" مع عدم مرونة في التنفيذ.
3. العزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمنظمة.
4. لغة العنف وعدم التفاهل بالأخطاء.
5. انخفاض مستوى العمل الذاتي.
6. تفويض المهام على معاونيه فقط.

وبعد التعرف على سمات القيادة المستبدة من النمط المفروضة من وجهة نظر القائد الإداري المعاصر، لا بد من إدراك هذه الشخصيات القيادية ونموذجها الإداري، فهم هؤلاء من يتبعون "الأسلوب" دون مناقشتها ودون

¹ - كلفر، ر. د.، الفهم الإداري، ص 22.

² - كلفر، ر. د.، الفهم الإداري، ص 22. القيادة الإدارية بالإنجليزية هي تلك التي لا تترك المجال للمدراء في اتخاذ القرارات، بل هي تلك التي لا تترك المجال للمدراء في اتخاذ القرارات، بل هي تلك التي لا تترك المجال للمدراء في اتخاذ القرارات.

5. استخدام لغات الأوتومور على الأنواع الصغرى والسعة والتحكم حول احترام المرزويجيه بترتيب عتبة شعور بالفضل والاحتياط ومن أبرز مظاهره (المفوك العدواني للموظف مثلاً: تعهد بارتكاب الأخطاء في العمل).

6. ظهور التصدعات الغير مرغوبة والغير رسمية بين المرزويجين داخل التنظيم الرسمي وذلك نتيجة من التوتر النفسي والاحتياط مما يؤثر على الأداء.

7. انخفاض الروح المعنوية للمدنيين مما يؤدي إلى ضعف التحفيز وانخفاض من مؤشرات الأداء (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء لتفقد الرضا عن العمل عن العمل).¹

ب - القبالة الديمقراطية:

ويكمن خلق هذا النمط لمصطلح القبالة الإيجابية والقبالة البناءة أو التوجيهية ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرزويجين وعرض احترامهم عليهم دون تمسك ودور عنيف فهو يقيم بالمرزويجيه والقبالة يوضح على أن نجاح ونجاح المرزويجين لتطوير أنفسهم يفتح فرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتطلب لهذا النمط تحديد الأهداف والاحتياط التوجيهي الفعال، وتصحيح ذلك عدة للعمل، والحد من العمل الجهد غير المتوقع بطريقة بديلة، فكله وترتكز القبالة الديمقراطية على ثلاث مبادئ أساسية تتمثل في:

1. إقامة العلاقات "التيانية" بين القائد والمرزويجيه، وتتعلق العلاقات الإنسانية بين لغات الديمقراطية وسودوية العمل في تحقيق الاندماج وتعبير لسانهم ومناقشةهم والاندماج خدائهم "الاحسانية".
2. إشراكهم في بعض المهام القبلية وسدانة الوصول إلى حلول مناسبة.
3. أصبحت القبالة هي وضع بحث عليه الاندماج على تعزيز العمل دون الخوف وصبرية إلهامه عدة إنسانية قيمة بين القائد والمرزويجيه.

صفات القائد الديمقراطي: ومن أهم صفاته:

1. إتاحة لمناخ في الحقوق والتميز في العمل والحداد.
2. تقديم لأشرف التوجيه الذاتي للمدنيين بخلق ثقة بينهم.

¹ محمد عبد الحليم، مفوك النفسي في العمل، ط 4، 2008، ص 45

² عبد الحليم عبد الحليم، إدارة المفوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط 1، ط 2، 2010، ص 147

3. التحلي بالتحفة والثناء والمخالفة في التصرف.
4. تشجيع العائق على بذل ودعم روح الشدايع العبيد.

عقوب القيادة الديمقراطية: ومن أهم عقوباته ما يلي:¹

1. تشجيع على التحلي بالتحفة والثناء والمخالفة في التصرف.
2. يمكن أن يستخدم القائد الديمقراطية كخطوة في تنفيذ.
3. تكون مظهر لتناول القائد عن بعض سمات القيادة التي يفرصها مستخدم.

مزايا القواعد الديمقراطية:

- الإيمان بقوة الفرد وفكره على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والمعلم.
- رفع الروح المعنوية للمدرسين.
- دمج مبادئ الحق والعدالة في العمل.

ح - تمط القيادة الحرة: ويسمى أيضا القواعد العرفية، حيث يتميز بالفرص وعدم وصح "الهداف" في تنفيذ نفس بترك الأمور كمنها ذلك، فالقيادة هي "تلك التي في تميز ذاته العمل ولا يعملون بموجب خطة واحدة، فالقائد يترك العاملين يفعلون ما يظنهم طوعا غير كس رعايهم.

صفات القائد الحر:

1. انك في هذا النوع لا يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرار، وأما يكون مورد مريض وموحد.
2. "توجد معايير ذلك لتقييم" العاملين.
3. القائد يترك بعض المصلحة للمدرسين على وضع نطاق.

¹ - ص: 107، ر. فير العائقات الحرة ط1، ص: 107، 2010، ص: 180.

² - ص: 107، ر. فير العائقات الحرة ط1، ص: 107، 2010، ص: 180.

القيادة "توجد مبادئ لتقييم" العاملين، ص: 107، 2010، ص: 180.

مزايا لخط الحر بقيادة: كثرة التراب التي أجريت على خط القبة تحرر أن هذا التراجع من القبة
عدة مزايا من أهمها:

- أ - تجنب "الزاد" على الفج والتميز بالنظر لمتن وتحقيق "إباح الشخص".
 - ب - تحصيل على الخيرة من طريق الاستدلال في العمل.
 - ج - زيادة الموظف ثقته بنفسه وقدراته على فحص مسؤوليته أمامه.
 - د - يتم لتكوين على المروءة الأخلاق وتبعية الحق بتدابير مزايا التزويج.
- عيوب لخط الحر بقيادة: على الرغم من مزايا لخط الحر بقيادة إلا أنه يوجد عدة عيوب منها:
- 1 - أن لخط الحر بقيادة خطا في التطبيق وعلى عمل حيث أن هناك لخط يتكون من
المسؤولين.
 - 2 - غياب المعلومات الهامة عن ذلك مما يؤثر على أداء العمل.
 - 3 - صعوبة تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على التوجيه.
 - 4 - يهتد العمل أداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والحواف.

الجدول رقم 5: مقارنة أنماط القيادة الديمقراطية والأتوقراطية والقيادة الحرة.¹

الأنماط	الأتوقراطية	الديمقراطية	الحرة (الفوضوية)
اتخاذ القرارات	بسرعة	نظرة	مستعجل
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به
التعاون بين الأقسام	جيد	نظرة	نظرة = ضعيف
الابتداع	منخفض بحدته نظراً لثقله	مرتفع قليلاً	مرتفع جداً
إحداث التغيير التنظيمي	بسرعة	ضعيف ونظرة = حذرته	ضعيف ونظرة = حذرته
رضا العملاء	منخفض	جيد لمر الزبائن	قد يكون منخفضاً أو مرتفعاً

¹ صياغة من قبل المؤلف. تم إجراء دراسة في علم الاجتماع النفسي والتحليل النفسي. إعداد المؤلف. 2010. ص 27

3- أبعاد القيادة الإدارية حسب فترات الذكاء العاطفي:

تعريف للذكاء العاطفي: يتحدد تعريف الذكاء العاطفي على أنه قدرات أو ميولات أو سمات شخصية بالإضافة إلى أن مصطلح الذكاء العاطفي يتضمن المهارات الاجتماعية والعاطفية فيما يلي نعرض موجز لهذه التعريفات:

يعرف baroni 1997 الذكاء العاطفي بأنه القدرة على منفوعة من الفترات تغير المعرفة والتفاهات والمهارات التي تؤثر في تدوير في تدوير الشخص على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها.¹ ويرى "عجوة" 2013 أن الذكاء العاطفي يقتصر معرفة بشاعر الفرد واستخدام تلك الممارسات في اتخاذ القرارات الجيدة، أم المعرفة على التعامل مع حالات الفشل أو الصعق والتعقيد وصعق والتعقيد.² يعرف muller.shamom 2002 الذكاء العاطفي بأنه مزيج من الكفاءات الاجتماعية والعاطفية التي تؤثر في سلوك الفرد وفي تفكيره وفي تعامله مع الآخرين.³

إن الكفاءات الناتجة بمتابعة هذا من الأساليب والتجارب الحديثة القيادية تتحكم في الأفراد وموكلهم واختلاف مشروعاتهم المعقدة، واختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع كل موقف ولقد بينه "حوادث" في سبب لسانيت للقيادة مقابل كفاءات (فترات) الذكاء العاطفي، وسنقوم بوصفها في الحقول التالية:⁴

¹ عمر م. م. مهارات التفكير الإداري، دار أسامة، 2008، ص 88.

² عبد الح. م. الذكاء العاطفي، دار أسامة، مجلة علمية شاملة، 2013، ص: 344.

³ marcmuller.w-shamom. emotional intelligence. 2002.p10

⁴ أسامة م. م. الذكاء العاطفي، دار أسامة، مجلة علمية شاملة، 2010، ص: 48.

الجدول رقم 06: استاذب القواعد في بناء كليات الفقه الحنفي.

[illegible]

بما نمط التكاء العاطفي تكلمين: بمعنى نمط التكاء: العاطفي الكائن بعدة مزايا يترك أثرها فيما يلي:¹

1 - تطوير الآخرين: تقوم تصرفات الآخرين من خلال توجيه وجود القائد الخاصة بالانضمام لتحقيق بعده أهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم.

2 - تتوجه بالمعظم: إن فهم الدور القوي، تتوافق في مكان العمل بمعنى الفصل القادة عن الآخرين فقط من: الخدمة المسبوبة حيث تنتج العمل ونسرة غير الاحتفاظ بالموارد لحد من كل الأسباب الغير ملوثة مثل المحتويات المرفعة، التوافق، التزام.¹

حيث نلاحظ أن التكاء العاطفي بعض من المحدثات الأساسية للسلوك و"تحتل في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد، والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر على عمليات التحفيز، وترتكز القيادة الكفاءة على استخدام العلاقات والتحفيز الآخرين بانداز وتحقيق أهداف العمل التي لاحتياجات المنظمات والمنظمة والعملاء وتتضح هذه النقطة في دراسة أجريتها بواسطة إحدى المنظمات والتي تضمنت (3) من القادة الذين لهم تجربة على التكاء العاطفي وتبين نتائج لدراسة أن هناك تحسين في أداء متدربي تدريبهم بنسبة 11%".²

3 - تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها: تتمثل في الرؤية التي يصحب القائد وقد بدأ التكاء العاطفي هو: القيادة على تطوير رؤية متممة للجماعات والمنظمات.

4 - خلق والحفاظ على "الثقة والحسن والتفاهد".

عجوب نمط التكاء العاطفي: تتمثل بمرور هذا النمط فيما يلي:

أ - وجود اختلافات جوهريه في مستوى التكاء العاطفي بين فئات المتدربين بالاصدقة إلى وجود فروق معنوية في التكاء العاطفي وهذا ما يؤثر على سبب نجاح المرشد.

ب - القاد الذي يواجه حالات ضعف مستمرة، قد يجد صعوبة في بناء علاقات مع أفراد جماعته فحينئذ ننجم ونشعر بالخوف من القائد الذي يضع حدالة من أجوبة إيجابية مستمرة في مجال العمل قد يفضل في الملاحظة، والتوصل إلى الفصول في الأداء عندما لا يكون واضحا بصورة مباشرة.

¹ د. د. حسنة، دور القادة في تطوير وتنمية الأفراد في بيئة العمل، نشرها في جامعة القاهرة، 2003، ص 268.

ج - يتم بحسن التؤدة بالاعتماد في ما نرى به وعدم تصف عن التعاملات بين التغيير فيها يمكن أن يكون لهرد من تنمية العلاقات مع الآخرين.

د - عملية تقدير الحوافز للآخرين من التمارين الغير مخطئة التي يقومون بها هي بعض الأحيان، من السداس التي بدورها لهم يشعرون بها لا تكون في مساهمات التحفزة وفي بعض الأحيان بحفظ التمرين في مرحلة تقديرهم لخدمات الآخرين وخاصة التي يتم استنتاجها من خلال تصرفات الواحد.

هـ - عند اختلاف لغات تفهم العمل و إنجازاته ونجاعة مساهمته ونسبة بشكل فعال في العمل بولا يكون لحدائق وكذا العمل به ينتج عنه سحب العمل وضعف الإنتاج.

و - عند التمرين في عنصر الذكاء الداخلي ما يصعب الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ز - معززة فبما نسبة الذكاء الداخلي مثل فرد مما يؤثر على الوصول لتنتائج المطلوبة¹

1- الأنماط للقيادة حسب السلوك القيادي: تركز على ما يلي:

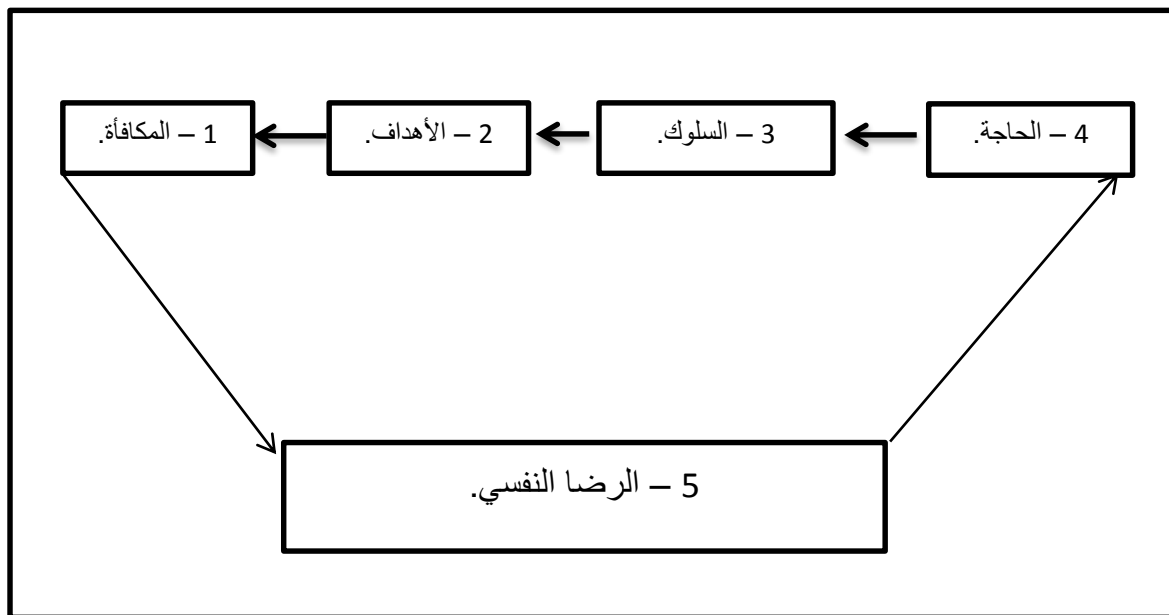
أ - تخطيهم بالعمالين : ولهم هذا فأن يهتم بشأنهم بمرورهم ويأخذ بعين الاعتبار، فهو يهتم بالقدرة الإنسانية معية خاصة على التحفيز والاحترام والنتيجة المتعددة.

ب - تخطيهم بالعمال : هذا النمط يركز على يركز على سداد العمالين وظروفهم واحتياجاتهم وقد أشار

تدريج أن ربما المعنيين أكثر محل دوراتهم لأن حالة كثر القواعد تهتم بمتنر واحتياجات العاملين

¹ ربح حنيفة، المرحح الثاني، ص 271.

والنموذج التالي رقم (1) يوضح تحديد الإطار لدراسة الموضوع التالي:



2 - الحاجة للعمل لتحقيق الترخيص والعمل منه بمكافأة تفرد، أما السلوك فهو من المتغيرات التي يمكن تحقيقها

3 - عوامل القيادة تقع بين السلوك والاهداف حيث ان مستويات من العوامل تؤدي لتحقيق "الأهداف" ولكن المشكلة الأساسية هي أن الطريق إلى الأهداف غير واضح مما يجعل تلك الآثار غير متوقعة لهذا السبب

أ - من أن يقوم بتحقيق العمل وتنظيمه ووضع المعايير والآخر = ك لتوضيح التحليل للمفاوض.

ب - أن يقوم بتحليل المفاوضين بنسبهم مختلفات متعددة على "الحدود" المحددة.

الفرع الثاني: تحديد ك النمط القيادي.

فإن تحديد الجزء من الخاصية بالقبال حدد مفهوم النمط حيث يعرف ذلك "الفرع الثاني: النموذج" الفرع 2.

¹ محمد عبد الله عبد الله، التفاوضية في العلاقات الدولية، دار النشر، 2010م، ص 35.

² محمد إسماعيل، السلوك الإنساني في المفاوضات، دار النشر، 2005م، ص 99.

نرى، يرسلون ويستقبلون أن التحفيز هو عبارة لغوية تؤثر في مجموعة الدوافع والاحتياجات والتفكير المسبقة لدى المرومين لغرض تحديدها وتوجيهات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك لهم للمشاركة في عمل المنظمة وتحفيز "التحيز" مستوى أعلى من الأداء.

وإذا، هوكتس (Hockett) أن التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات المتوقعة فيه على الوجه الأمثل عند طريق عدة حاجات، ورغبات، للمادية والمعنوية .

نرى الدكتور محمد علي التميمي الحوافز على أنها: الجزاء التي تثير تفرق تحريكه في الإنسان .

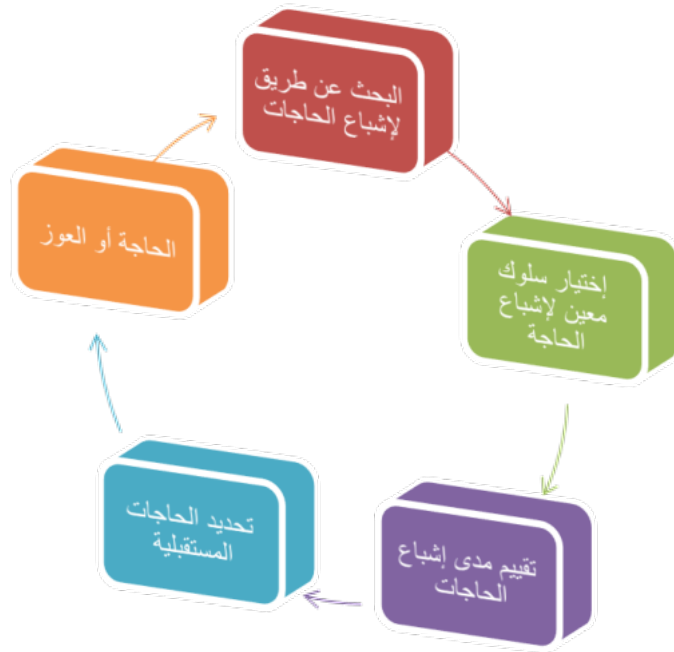
الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنه دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتسوية ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويراد في التحفيز إلى جعل المرغبات بشقوى جدياً في وقتئذهم أكثر مما هو مطلوب منهم.

ويمكن القول بأن التحفيز هو عبارة إيجابية للفرد بهدف التأثير على تعاملين من خلال تحريك الدوافع والاحتياجات لغرض تحديدها وتوجيهات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك لهم للمشاركة في عمل المنظمة وتحفيز "التحيز" مستوى أعلى من الأداء. ويمكن القول بأن التحفيز هو عبارة إيجابية للفرد بهدف التأثير على تعاملين من خلال تحريك الدوافع والاحتياجات لغرض تحديدها وتوجيهات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك لهم للمشاركة في عمل المنظمة وتحفيز "التحيز" مستوى أعلى من الأداء.

التحفيز¹

¹ طاهر عمار، الإدارة العامة، ص 94

الشكل رقم 11: الإطار العام لتتبع.



من خلال التعريفات التي ذكرتها يمكن استنتاج أهم خصائص تتبع:

بحسب أن يتم نظام الحوافز ببعض الخصائص.

أولاً: خصائص التتبع.

1 - إمكانية تقبلها: يجب أن تفرح المتكاتب والنصير في التحدي الذي سيتم تعينه في شكله وتغيره وتغير المعاد.

2 - إمكانية التعليل: ويصير هذا إلى تحري، الزفعية والموضوعة عند تحديد معايير الحوافز فلا يبالوا في تقدير التغيرات أو الزيادة أو النقص.

3 - الوضوح والسهولة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعابه السريعة والاستفادة منه وتلك من حيث حل = ك شافية وحداولة.

4 - التتبع: يجب أن يتم نظام الحوافز بأثره على الأفراد وحسب على العمل والتغير على الواقع وزيادة الجاهل على تحديد المتكاتب وتحقيق "الهدف" المنشود.

٦- المشاركة: يفضل أن يشارك الدليلون في وضع نظام الحروف التي يختارونها مع يؤدي لتبسيط وتحسين وزيادة فعاليتها وتطويعها.

٧- تحديد معدلات الأداء: يحدد نظام الحروف بصورة مرهبة على وجود معدلات محددة ووضوح وموسموية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحروف من خلال تحفيزهم تلك المعدلات.

٨- القبول: يتم لنظام العمل "حروف" بقبول من جانب الأفراد المستعيرين منه وإلا فقد أهدرنا وقتنا وتحقق أهدافنا المستهدفة.

٩- المرونة: تعدد الحروف أهميتها إذا حصل جميع الدليلون على نفس المقدار منها لا يجب أن يحدث في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار لسبب واتحادات الاهتمامات والكميات والجرعة.

الفرع الثاني: مفهوم الحروف.

يرى "هركس" أن الحروف هي "قوة التي تحرك وتشير الفرد من أجل إنجاز الأهداف المخطط لها في الوحدة الفعلية عن طريق عملية الحركات المتعددة والمتغيرة".¹

كما يذكر أن تعريف "علي" لها مجموعة من القوى الداخلية داخل الفرد والتي تدرجه وتخلق الفرد للتصرف بطريقة معينة".²

كما يعرفها "عمر وصغير عفيفي" بأنها عبارة عن حركات داخلية أو خارجية كمنفذ خلفية غير مرئية بحر بها "تتأثر وتخلق أو تتصرف أو تعمل من أجل سد حاجات معينة بحسب وضعها".³

كما عرفها بعض الباحثين أنها "تدفع طاقة الفرد لإجرائه هدف معين".⁴

¹ : علي عفيفي، قوة الحروف الجسدية الطبعة الأولى، دار النشر، الطبعة الثانية، القاهرة، يونيو 2019.

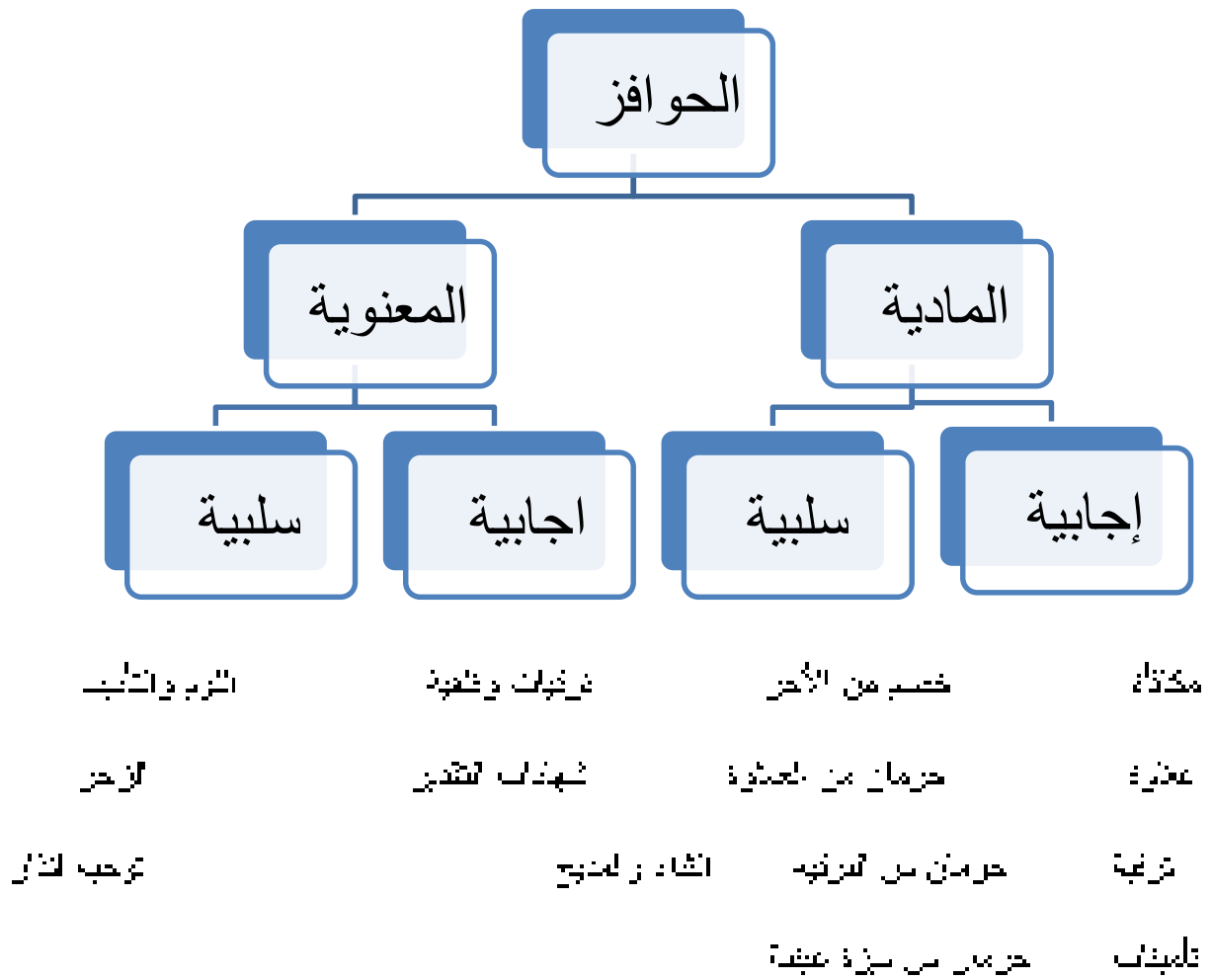
2020، ص 80، 81

² : مصطفى مصطفى، تأثير الحروف الجسدية، دار النشر، القاهرة، ص 109، 1996.

³ : علي عفيفي، قوة الحروف الجسدية، ص 91.

⁴ : عبد الحليم، الحروف الجسدية، دار النشر، القاهرة، ص 57، 2007.

الشكل رقم 12: أنواع التحفيز.



ثانيا: حسب المستفيد من الحافز .

وهي تنقسم إلى نوعين : حوافز فردية وحوافز جماعية.

1 - الحوافز الفردية: الحوافز الفردية ترمض بالاداء الفردي بطريقة أو بأخرى، فكل مستفيد، لاغير، يتدخل في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على اداء الفرد وليس للجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإن المستفيد الذي يعتمد الحوافز الفردية غالبا على اداء وحدة العمل التي يرأسها المدير¹.

2 - الحوافز الجماعية: وتحت بندها يكون تدخل في العمل، بهذه بصفتها أحيانا، من وتجميع الاداء الفردي وهي هذه الحالة يكون من الأفضل تخصيص نظام للحوافز على أساس الجماعة، وقد صممت خطط الحوافز لجماعة تشجيع الأخرى - على أساس نوع من تصفيتها على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق اداء أفضل وانفصال والسرور.

المطلب الثالث: أهمية التحفيز والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أهمية التحفيز.

وشرى أهمية الحوافز لكل من المؤسسة، فهي تخلق ثقافة وهي تعد الوقت تمثل مصدراً هاماً للإنتاج حاجت العاملين للمادة.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأدباء المخططة التي تدور أهمية تحفيزها من خلال تصنيف نظام فعال للحوافز وهي:

1 - تحفيز اداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة أوتك الغير خفي، مستودع عالية من الاداء، حيث يزيد ربط المكافأة بمستويات الاداء الفعالة التي تشجع، بالتشارك لمحاولة نوع هذه المستويات .

2 - زيادة الحماس : حيث تخلق الحوافز بالمرءية الساعية والمحمولة لاس الجماعة بين المؤسسة والفرق العاملين فيها ، فعالية ربط الحوافز بالاداء تشجع وتزيد من كبرك العاملين للعدالة والتمتع كدائر

¹ : الفاضل، ص 187.

نحتاج تقديم الحوافز لهم في وصا العاملين ويزيد من فديتهم وزائده للموسسة حيث يختلف ذلك بحسب نوع من المؤسسات الاجتماعية لتقديم الحوافز والتي تتمثل في¹:

- اختيار مزيج من الحوافز للمدنية والمقدرة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وكناعبه بمزاياه.
- التقويم المستمر لنظام، مع تخصيص تقديرية للعامل المستوف من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.
- 3- ترجيه المستوف: أثبت الأبحاث والدراسات بأن تضم التحفيز والتحفيزات لم يحدث كونها من أهم مكونات النظام إدارة الموارد البشرية ذلك عند أدلة قوية في تحفيز وعملية شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحفيز الأشمل للأهداف المؤسسة كما يحقق نظام الحوافز ما يلي:
- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.
- جذب العدد الكافي والتنوعية المدخلة من العاملين.
- تأثير الحوافز السوية في التحفيز.

في اتخاذ القرار بمبدا التحفيز تحبب مع عوامل كثيرة ترش فيها منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بتصفية الخدمة لدولة كما يلي²:

- أ - على مستوى الدولة: هذا تأثير أنظمة الحوافز على مشرتين هما:
- 1- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية: وتظهر ذلك في شكل فوائد تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تحقيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي عدداً على مسائل خاصة من التشغيل.
- ب - القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على التزام المجتمع وبعده زعامته وحدائجه والأولويات في ذلك على المجتمع له عادات وقيم محددة بشدة أخرى للمنافس، وكذا نفس المرونة إلى تحقيقه.

¹ - محمد السعيد، «مؤثرات البيئة الإدارية على المؤسسة»، المركز القومي للدراسات والبحوث، القاهرة، 2009، ص 12.

² - عبد الحليم، «المؤثرات الاجتماعية والإدارية على المؤسسة»، ص 61، 017، 1، ص 61.

2 - على مستوى المؤسسة: يجب بذل نظام إدارة بالحوافز التالية:

أ - نوع الحوافز الإداري والمادية تتضمن: أي خبير نظام الحوافز من أهداف المؤسسة الحوافز ونقد تلك الحوافز للمؤسسة وكيفية الإدارة. خبير لنظام الحوافز المطابق لكل من أهداف العمل وتحقيق الأهداف المؤسسة.

ب - اقتصاديات المنظمة نفسها: أي مدى فعالية نظام الحوافز ومبرراتها بالنسبة للاقتصاد الوطني. كل ذلك فائدة لتقييم كل من ذلك من عرض قيمة نظام الحوافز. فعلى الجزء الثاني من مستوى الفرد والمؤسسة.

المطلب الرابع: دور القيادة والقيادة في تحقيق العاملين.

لقد ذكرنا في السابق أن تحقيق العاملين في أي مؤسسة، حيث الاهتمام بالقيادة والقيادة. يجب واحترام مشاعرهم وتحقيق طموحاتهم بذل خلق إيجابي في سلوكهم وبتفهم نحو العمل بفاعلية وفعالية. جودة العمل ورفع روحهم المعنوية.

في أغلب الأحيان، فإن الحوافز المتعددة حول الحوافز، ضرورة أثر = العمل وتبذل الفروع الإدارية. المبادرة والعمل المسؤولة كماله، وعلى توفير مزايا تفكير صحي، وذلك على الحوافز الإيجابية والمعايير والعمل بروح فريق واحد لتؤثر في الموظفين ويحفزهم على القيام بعملهم على أتم وجه. ومن هذه الدراسات تذكر من:

دراسة كلايس فورد: أن ما يساعد على خلق العاملين هو طموحهم على أعمالهم وتوفير عرض وبتأثيرهم. ولقد وجد حذر أنهم من تقدم العمل من هؤلاء بعدوى فاعلة القاب وحسن ترويه وإحسانه للعمل وذلك من حوافز:

1 - خلق الحوافز بمصنوعة من الحوافز المادية والمعنوية.

2 - لبدء العمل وفقاً لقراراتهم.

¹ كلد كلايس فورد، القيادة والحوافز، مطبوعة في جامعة لندن، 1953، ص 153.

2017، جامعة بغداد، ص 153.

² حجازي، م. م.، القيادة والحوافز، مطبوعة في جامعة بغداد، 2013، ص 187، 188.

3- وضع أمر لا يتم مجزئياً، بل متجانساً ومتفرذا.

4- تهيئة ظروف العمل بشكل منظم.

5- إتاحة الحلول الكثيرة للموظفين ليختاروا من "الأدب" الجيد.

ومن هذا المنطلق ينبغي على القائد أن لا يساعد ويعين الآخر - موصفاً في توديع حاجاتهم بغية تزياد حذائهم الكمية و"الاستعداد من كراتهم، وتحفيز تلك صفات أديب التحفيز كتحفيزهم "الأداء التحفيز ورفع الإنتاجية نوعاً وكماً والتعريف على كيفية تأثير الحوافز على سلوك العاملين والاطلاع على أدائهم المتوقعة التي قد يسببها استخدام في المكان المضطحة وتجاهلها لعدم الفهم المتصور.

لذلك الحفز في المؤسسات (أساليب التحفيز): أن القائد يجب أن يحرص على ترقية أديب التحفيز ويعزده لورقة وذلك لأنها تؤثر بشكل قوي على إنتاجية الأفراد وعلى ذلك أدوار جديدة ومتوقعة لتحفيز العاملين ودفعهم لخلق قصص جديدة لهم، وعلى هذه الأساليب و"الذات الحفز فاعلية من يلهم:

أ - اللامركزية الإدارية: تعد اللامركزية الإدارية من الأساليب المنتهجة في الإدارة وتعتبر اللامركزية منتج بعض الصلاحيات للأفراد لتفويضهم لتحفز بالعمل وتسير الأمور تعمل بخدم أهداف المؤسسة فالمرونة أمر مستحب، حيث أن المركزية الإدارية تعيق في وضع الكثير من القرارات أمام القائد فهي تتركز السلطة في الإدارات العليا مما يحد في تحقيق الأعمال.

ب - التفويض: تعد تفويض السلطة من أكثر الوسائل قوة إذ أنه الوسيلة التي يحرص بها الرئيس على تفويض مسؤولياته وتفويض السلطة بفتح الموظفون الفرصة لتفويض في وظائفهم وتوزيع مسؤولياتهم وأدائهم في المسؤولية واكتسابهم الخبرة.

ج - التدريب: يعد التدريب من أهم مسؤوليات القائد وذلك لمواكبة التطور السريع الذي يشهده العصر الحديث، ويعرف التدريب بأنه تزويد الأفراد بالمعلومات وحفزهم لمساواة حيث أن التدريب في رفع كفاءتهم وبندهم بالخبرات والمهارات اللازمة وحلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.

د - يشارك الموضوعين في صفع القرائات: ان خطاه المرومين دور. ثم عليه صفع القرائات مسجفهم
فكر بمرس. طرح التعديل في الأعمال الشائعة والحق انهم يتفكرون بغيرهم.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالتحقيق : تعتمد القادة في تعيين أنماطهم القيادية على المبادئ هدية حيث أن كل قائد يضع النمط الذي يحد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ولا يخفى هذا أن كل قائد يقوم بتكوين النمط الذي يرغب فيه وفقاً لأهداف ومبادئ معقدة ولكن يتشكل نمطه منطوق القيادة وفقاً لنفسه الشخصية في التعامل مع الآخرين وفي تعيين دوافع العمل، وفقاً لمدى إيمانه بتعاليمه الإنسانية والتفويض والمشاركة بين الجميع.

وقت بجمع الفاك من فطيرين أو أكثر فهو العمل وذلك تبعاً لما يقتضيه الموقف وحيث أن كل فطر من الفطائر الخبثية طائفة العمل وسر خدمت معاشقاً أو غل فاك جفت الضغط لانه يراه مناس في العمل بغية تحقيق أهدافه المرحوة حيث سوف نشرون في عدة أمثلة وما مدى تأثيرها على أداء العاملين :

[illegible]

ويعد هذا النمط من التماثل المميز من وجهة نظر الفكر المعاصر والغلبة الحديثة في
 تعريف تلك الشخصيات العظمى ونموها المعنى فهم مقبولون بتعدد الأولويات.

وَمِنْ الْأَخِيرِ بَحْثُ الْفَتْحِ "الْوَقْفِ الرَّاسِ" فَهَذَا بَحْثُ فِعْلِ وَبَحْثُ نَحْوِهِ فِي هَذِهِ الْمَوْسِمَةِ (إِنَّ) وَأَمَّا

¹ أحمد مسرور، أهمية التعليم في الاقتصاد، منشور في شبكة الألوكة، 05/05/2012م.

277. *Journal of the American Medical Association*, 2002, 287, 277.

المتخذة من يست هي الوقت في اتخاذ قرار دون أخذ بعين الاعتبار للجمال وذلك لتجابه هذه المشكلة دون خسارة كبيرى.

ب - النمط الديمقراطي ربما منجز أكثر على تحفيز العاملين: يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين دون ضغط وبمقتضى هذا النمط يامل مهم في تحفيز العاملين فهو يوضح على الدوام وكيفية العمل وأحب على العمل لصاحبه للعمل.

* هذا النمط يعتمد على عدة مميزات تحفز العاملين عليهم ذلك حيث بدأ يولى فيه اهتماماً فهد يدر له الولاء والقدرة ويتفوز بعبءاته ويحرم من غير على له وقتاً في العمل.

* حيث يشير كترسات في مجال علم النفس "الاجتهاد" أن الأفراد يعملون بفعالية عندما يشاركون في صنع القرار مما يجعلهم أكثر حرصاً على أداء أعمالهم وهذا بالطبع بدلاً من السبب لتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية.¹

ج - النمط المتساهل وأقره على تحفيز العاملين: النمط المتساهل يتميز بالعرضية وعدم وضوح الأهداف والتعبئة هذا النمط يدر في سبيل دقة العمل وقد تحقق مبرح خطوة واضحة حيث أن الوقت يترك للعاملين حرية كاملة في اتخاذ القرار، حيث لا يمارس بضيق فعال في تحفيز العاملين ويؤدي إلى عدم الحصة في العمل وصباح الوقت وعدم شعور العاملين بالاستقرار.

* إن القيادة المتساهلة كمنهج إداري لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة الحصة الحصة وفردية هذا النمط تعمل على إبعاد التفكير الإداري المتخصص ما تعزل سبله تحقيق الأهداف المتوقعة.

* إن المميزات التي تعتمد على نمط المتساهل لا تعد تنصر مهم تحفيز العاملين كالمثل بخلابة.

¹ د. أحمد محمد عبد الحليم، ص 280

ملخص الفصل الأول:

تحتل القيادة أهمية في مواجهة التحديات وهي أحداث تقنية مستمرة في مختلف الأنظمة والمجالات من المنظمات كحرفتها في هذا الفصل التي تعتبر القيادة بالإضافة إلى مكوناتها وخصائصها.

كما أنه حددت نظريات القيادة وأهميتها في مجال القوى البشرية في المنظمات.

وفي ظل هذه التحديات ظهرت عدة اتجاهات في القيادة ، وقد أثبتت كل الدراسات أن لكل نظام سياسي وديني وصوتي ، وجميع الخصائص التي تحدد هذا النظام منها ما يخص القائد ، ومنها ما يخص المرؤوسين والآخر يتعلق بالبيئة ، ويظهر الضغط البيئي هو الأكثر تأثيراً حيث أنه يهتم بهذه العلاقة بين القائد والمرؤوسين كما أن هذا الأمر يتجلى في تعاملها في تحقيق الأهداف كما يتجلى في الفصل الثاني. تتحدث عن الأدلة التي تظهر.



الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل الثاني:

لقد قمنا بموضوع أداء الموظفين اهتماما فاعداً من الباحثين حيث أنهم يهتمون بالأداء الوظيفي في المنظمة بصفة عامة، أما هنا من الذي يترك المنظمات تلك الموردة البشرية من المهنات التي تحتاجها في جميع أشتات وأقسامها، فالمورد البشري هو الذي يخططه بظلمة وشدة القدرات، بغذا ويتابع عبر الزمن من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال تحقيقها، وبالتالي أداء هذا العمل هو الذي يعتبر المنظمة مكانها في عالم المنظمات.

ونظراً لأهمية أداء الموظفين نمط هذا المصطلح من خلال هذا الفصل إلى عوالم أداء الوظيفي، وكذلك محاولة التوضيح على العوامل المؤثرة فيه وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

تتعلق كلمة "الأداء" على عدة عبارات تشير إلى التزام الموظف بواجباته وظيفته وإعماله بالمهام الممندة إليه من خلال أداء مهامه وتحمينه لأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بها. يجب أن يكون الأداء الوظيفي هو هذا المصطلح معبراً عن الأداء الوظيفي من حيث حسن إعمال بعض التعريفات له والمصطلح ذاته ليعبر عنه ومحدداته وعناصره والعوامل السببية المؤثرة عليه.

المصطلح الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

وربما تعد من المفاهيم والتعريفات والمصطلحات لمفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث يعتبر من المصطلحات الأساسية بما يتولد من أهمية الوصول إليها في المرحلة المتقدمة من الدراسة والعملية والتي ذلك تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفيه من بين بعض:

المعبر عن الأداء الوظيفي: يشير المصطلح لغوياً إلى العمل بمعنى إعماله شيئاً غير بالتسريع وإعماله، وهذا العمل، قام به وفعل الذي فلان لين، بمعنى إعماله، وهكذا يتضح أن العمل الوظيفي هو إعماله المهنة أو الوظيفة.

المعبر عن الأداء الوظيفي: الأداء هو إعمال الشخص بـ"العمل" والواجبات التي يجب أن تؤديها من صلاحية المهنة أو الوظيفة، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة بشرية في العمل وتصرفات وحركات مقصودة من أجل إعمال معنى تحقيق هدف محدد أو مشروع وبرنامج (Larplatz، مصطلح الأداء هو تعبير نموذج حكم معياري لتحيز العمل وفق الأسس والكفاءات والمعايير المحددة).

كما يعرف الأداء الوظيفي: كل ما يتصل به الأفراد العاملون من مهارات وقدرات مميزة هي كذا "الأداء" بمعنى الوصف الوظيفي للمطلوب منه تحقيق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يفي به، فهو لسوء

¹ مؤسس: التوحي، مزيج صديق، ص: 166.

² كلمة العمل هنا تعبر عن العمل، علمياً، بمعنى: "إعماله" وهو: "إعماله" بمعنى: "إعماله" على الأداء الوظيفي، وهو: "إعماله" على الأداء الوظيفي.

المختلف فإن تلك بتلك تعزير مهارات للعاملين لوضع أهداف لهم وتخصيص مستويات لأدائهم بهدف توسيع
إلى المستوى المطلوب من الأداء.

والأداء يعرف عموماً على أنه إنجاز المهمة حيث يركز بحصصه لك، يعني قيادة الفرد بالمشكلة
والمهام المختلفة التي يتكرر منها هذه وهو ما يراه الباحثون آخرون حينما يعرفون بأنه يعني الكيفية التي
تؤدي بها العاملون بمهامهم أثناء العملية الإنتاجية.

طبق إدارة الأداء دوراً في معرفة الاحتياجات التنموية للموظف وعملية القرارات: الترقية،
والتقاء أصحاب المصالح.

كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه السلوك الذي يقوم الفرد قصد تحقيق أداء المهمة المتكررة
بوضعية حيث يحصل الكمية التي تحقق أو تفيد بعد الفرد مشاكل الوضعية وذلك ما يجب التنبؤ به
الأداء والتقييم على أنهن النتائج التي حققها الفرد مثلاً: أهداف الأداء يبل جهداً كبيراً للاستعداد للاستحقاق
والذي يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول على هذا الأداء منخفض،
تعريف الأداء وفق التعاليم ركن محقق لماحشون في تعريفهم للأداء على العناية بوحدها، تلك تعتبر
بأنه من تحقيق أهداف المراد.

كما قدم محقق المسحور عدة تعريفات للأداء أهمها:

لتعريف الذي قدمه فوكوالين الذي عرف الأداء بأنه نتائج سلوك، ذاتي هو النشاط الذي يقوم به
الإنسان، كما قد حدد لمراد فهم النتائج التي تخص تلك لمراد.

تعريف الأداء وفق الكفاءة: فقد حصص محقق الماحشون أداء في بحث واحد فقط، في استخدام الأثر
المؤثر.

كما يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه تلك التكامل بين المهارات والجهود في أنه مصروح لمراد
والنتائج التي حققت معاً على أن يكون هذا النتائج ذاته تنبؤ، كما من التنبؤ الأثر فيعرف على
أنه لقوله بأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمحل المبرر عن أدائه من العامل لتفكر لمراد.

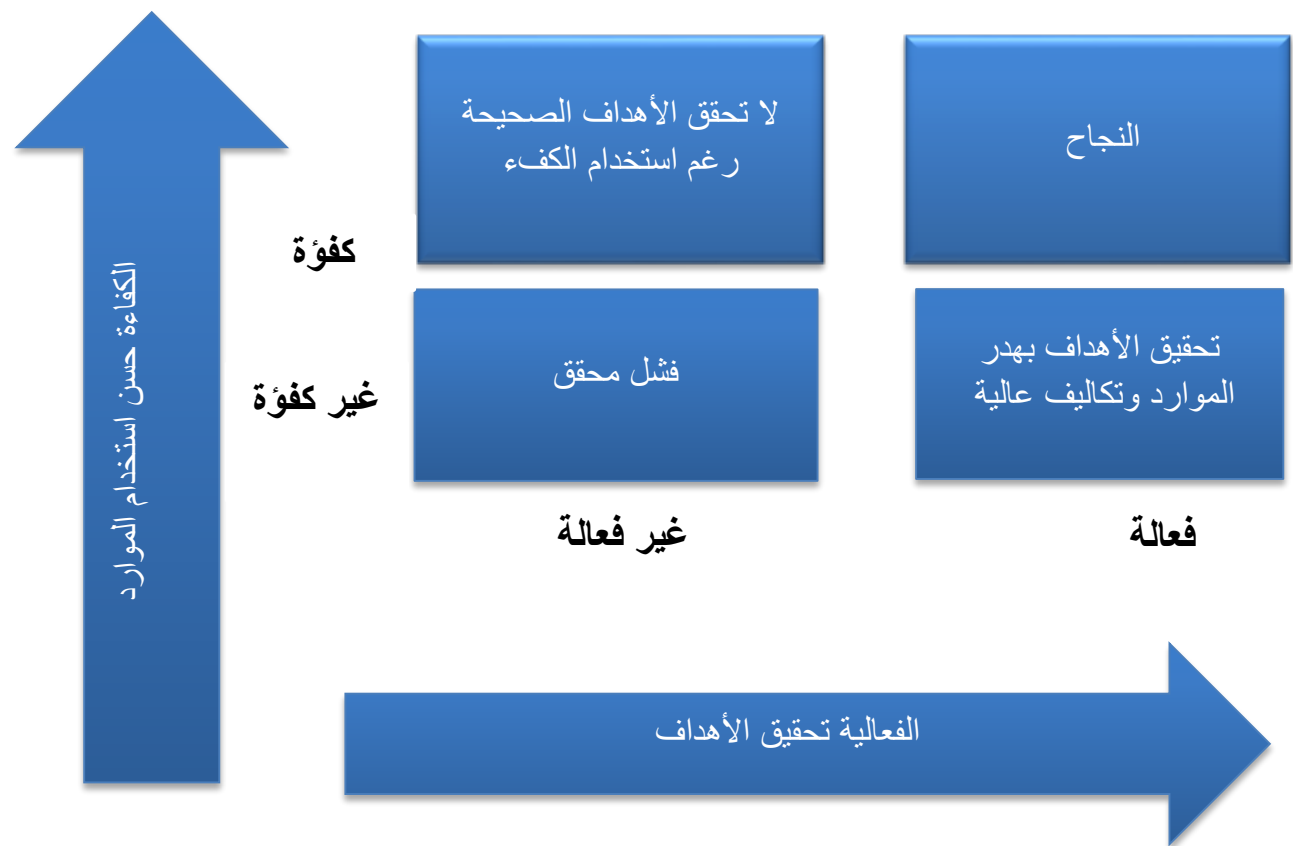
¹ محمد محمد، ر. أ. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات، ط 2، دار الفكر للنشر، 277

² محمد محمد، ر. أ. (2007). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات، ط 1، دار الفكر للنشر، 277

ويمكن معرفة هذا المبدأ من طريق تحليل الأداء، أم دراسة نوعية العمل والوقت الذي يستغرقه ونفء العلاقة مع إدارة الشركة والتمتع من ترقية الموظف تعويضه عن خسارة الأداء ويعتمد على ذلك على تقويم الأداء، أم للحصول على بيانات من جانب أو مساعد على تحليل ونظم الأداء لتحليل العمل ويسعى في فترة زمنية محددة.

ويجرب الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تمكن مجموعة نتائج معينة من مستوى شخص معين، أو مجموعة من الأشخاص.

الشكل رقم 1: مصفوفة الكفاءة والفعالية.



المصدر: رابطة محاسبين، طاهر الخليل، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أسس الأداء ونطاقه، لتقييم الممارسات، دار رابطة، صفحة 111.

¹ عبد الله بن زيد، إدارة الأداء الوظيفي، طبعه، دار رابطة، 1، صفحة 111.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

إدراك الدور الوظيفي

الرغبة في العمل

القدرة على العمل

مكونات الأداء

[illegible]

² كتاب عبد الفتاح إسماعيل، *الزوايا والشيخوخة في مصر*، دار الفكر، بيروت، 1989، ص 48.

أ القدرة على العمل: تشمل المهنس الذي يتعامل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والتركيز. تكوين الأداء الجيد، وتحقق القدرة على العمل نتيجة لتزاح ثلاث عناصر رئيسية وهي: القدرة، المهارات والخبرات¹.

تعرف القدرات على أنها الكفاءة الفردية على القيام بعمل ما، يملك المهارات فهي مكتسبة "التمكن" الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل. من حيث تعرف القدرات على أنها مجموع قدرات الشخص في أداء الفرد نتيجة من وقته لعمل معين خلال فترة زمنية طويلة.

2 إدراك الدور الوظيفي: عرف معجم علم الاجتماع الإدراك بأداء السلوك المتوافق مع شغل أو لائق الدور. الاختصاص، حيث أن لكل دور مجموعة من صفات وحقوق اجتماعية، فواجبات الدور هي مجموعة الخصائص التي يقوم بها صاحب الدور الاجتماعي (العمل) كدأه عمله والعلاقات بالآخرين، وحقوق الدور هي المميزات والامتيازات التي تكتسبها بعد قيامه بتوابعات المتطلبات².

كما يعرف الإدراك بأنه الخبرة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به بشكل ويزج المجهود الذي ينفق منه ضروري، فإدراك الحب للحق ويشكل من:

أ نوعية العمل: وتشمل فهم مدى ما يتركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمثله من راحة ومميزات فذة وإبداع وفرة على التطبيق وتعدد العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ب كمية العمل المتوقع: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للحق ومقدار مساهمة إيجابي.

ج المتابعة والوثوق: وتشمل الحبة والثقة في العمل وقراءة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإدراك "العمل" في أوضاع المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الموجه وتقييم نتائج عمله.

د المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والمخاطبة العامة، من الوظيفة والمطلبات المرتبطة بها.

¹ سواد حب به ملك العرجي، ص: 166

² أستاذ سواد حب، ص: 120

يسوف نعرض الكتاب لنرى أن هناك ثلاث عناصر تؤدي إلى:

تفويض الموظف: يعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وثبة، وهي تمثل خصائصه الشخصية التي تتجلى أثناء عمله فيقوم به ذلك الموظف.

بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتقتصر العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعلي (التفويض) على موارد وموارد ومزاجه الشخصي، و"الجزاءات المستخدمة" أما العوامل الخارجية التي تؤثر على بيئة التنظيم وتؤثر على "الأداء الفعلي" (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمؤنسية).

مطلوبات العمل: "الوظيفة" وهي تشمل المهام والمسؤوليات والخصائص والخصائص التي تتطلبها من ناحية أو وظيفة من الوظائف.

المطلب الثاني: طرق قياس ومحددات الأداء الوظيفي

المفهوم الأول: طرق قياس الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق لقياس الأداء الوظيفي، منها:

الطريقة الأولى: استخدام الأداة "الأداة"

حيث يراد من هذا الأسلوب التخطيط لكونه يعكس على الأهداف المحددة، صلافة التي مرادفة، والتوجيه في تحقيق هذه الأهداف سواء الفرعية أو الرئيسية، كما تراعى هذه الطريقة ما قام به الموظف من أعمال خلال الفترة المحددة، فهي هذه الطريقة تقوم على التقييم بالأسلوب في تحديد معايير الأداء وتحديد النتائج والأهداف المطلوبة، إضافة إلى التعرف على ما يوجد من صعوبات خلال فترة عمله ومن ثم تحديد الحلول المناسبة لها، ويعتبر على هذه الطريقة نتائج جيدة، منها تطوير العلاقات بين مختلف الأقسام والأقسام، وكذلك العمل على تحسين المسؤولية وتحديد ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة شعورهم بأهمية دورهم في العمل، ولكن وبالرغم من إيجابيات هذه الطريقة إلا أنها تواجه مشاكل عدة منها:

¹ . ربة محمد حميد، مرجع سابق، ص 210

² . دة محمد حميد، كيفية الأداء الوظيفي، ص 90، ط 1، 2015

١ - لا يوجد معايير علمية وموضوعية تقدر كفاءة الأفراد.

٢ - تضع دقة التقدير المتوقعة من الموظفين.

لذلك تعتبر هذه الطريقة ملائمة لقولنا أنشأت وتقييمه وظائف محددة في المستويات الأدنى كالمستشارين والعلماء في المنظمات الأكاديمية والخدمات ، فهذه الطريقة ذات كفاءة عالية في المصنوعات والخدمات ، حيث طالب Peter Drucker بالاعتماد على هذه الطريقة في أداء الأعمال وتقييمها ، وبما يحقق للفرد ذاته من خلال تحمله للمسؤولية الناتجة ، ويشير إلى أن الإدارة ذاتها هي طريقة يقوم بموجبها المدير والموظف بتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها ، فمع هذه الطريقة يواجه العاملون أنفسهم دور كبيراً ذاتياً لتحقيق الأهداف التي وضعوها ولتقريبها ، باستخدام هذه الطريقة هناك مخاطر يجب توأفها على كونها تكون غير دقيقة في الأداء والفاعلية ، وهذه المعضلات هي:

١ - العمل على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتقدير.

٢ - مشاركة الموظف والموظف في وضع الأهداف.

٣ - اختيار المدير للموظف الحق على وضع الأهداف.

٤ - مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.

٥ - تطبيق نظام حوافز لجميع العاملين على العمل.

٦ - توعية العاملين بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.

ويختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى في تقييم أداء الأفراد فتركز على "الأداء الشخصي للفرد" والذي يمكن تشبيهه وتلخيصه مع رتبته في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ومنه يمكن هناك ثلاثة أنواع:

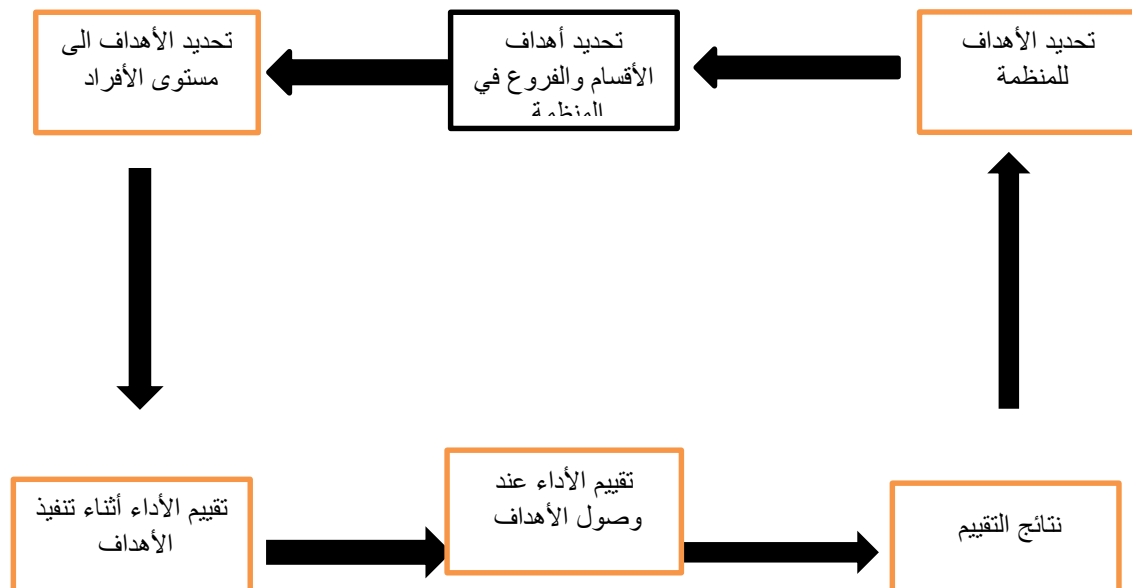
أ - الأهداف الزمنية: تنصب بأنها متكررة وتحتاج إلى حد أدنى من الخبرة والمهارة في تحقيقها، ويصعب معظم الأفراد بمختلف قدراتهم.

¹ مشترك بين عدد كبير من طرق الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالنتائج، ط 1، 2006 م 228

بـ الأهداف المتعددة والمختلفة: تحتاج هذه الأهداف إلى قدر كبير من القدرة والمهارة فنية لتحقيقها. فبدلاً من الأهداف الوظيفية وهي غير متكررة نسبياً وتحتاج إلى ذلك الكثير من الجهد والوقت وليس لها حركت ثابتة أو ظاهرة، ويختلف الأمر في تفسيرها.

جـ الأهداف المحددة: تمتلك هذه "الأهداف حداً أقصى من الوقت والجهد من أجل تحقيقها، كالمواصلة لعملية الخبرة والمعرفة والقدرة على إجراء التحرك للمبتدئة وتحتاج ذراع فنية على العمل وتوافر القدرة على التحرك على الإبداع.

وكذلك غير مباشر (INDIRECT) كونه عليه بذرة التحرك عن محل استخدام الإدارة بالأهداف كما مبنية من الشكل التالي:¹



الشكل رقم 3: خطوات استخدام الإدارة بالأهداف.

وتتبع خطوات استخدام الإدارة بالأهداف شكل كبير يمكن إحداث هذه الخطوات كما يلي:

- (أ) ينفذ الرئيس مع مرؤوسيه تحديد "الأهداف" التي ينبغي تحقيقها خلال فترة زمنية معلومة.
- (ب) ينفذ كل من الرئيس والمرؤوسين ما يلزم لتحقيق تلك النتائج خلال الفترة المتفق عليها.

¹ جيمس غوردن، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار النشر: دار النشر، 2003، ص 416

أ) بحث الرئيس بن هرة وأخري لم يملكه موزونة لمعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد حلول لتلك المسائل المتعلقة بالقياس.

ب) عندما تقل نهاية التقييم بذلك الرئيس موزونة ليتعرفوا مدى ذلك على مدى الزيادة والالتزام أو مدى تحقيق الأهداف التي حددت وقد اتفق عليها مسبقاً.

ثالثاً: طريقة لتوزيع الإجابات¹

تعتبر هذه الطريقة التي يعرف بمؤخرة التوزيع لطبيعي، حيث يعتبر عنها الحصاد في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا أسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب أخطاء الطرق السابقة حيث يكون أداء العاملين فيها من المستوى الذي يصعب، وذلك لهذا الأسلوب في ذلك نسبة قبلية من العاملين يحققون أداء ممتازاً موزوناً، حيث الغالبية العظمى يكون أدائي متوسطاً، ويلاحظ في استخدام هذا الأسلوب يشير إلى أن أداء العاملين يتوزع كافي فمؤخرة عسبة، وهذا يقوم الأسلوب على عملية تقييم توزيع شيراز أداء العاملين على فئات من أدائها مسبقاً، وتوزع من الصعب والعمد.

رابعاً: طريقة تسجيل الأحداث²

حيث تعتبر "ادارة" هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، ومدير في هذا السجل الأحداث السلبية والإيجابية التي قام بها في وجهها الموظف أثناء تلبية عمله وكيف كان سلوكه هذا الموظف في مواجهته هذه الأحداث، كما يمكنه العديد من ألا يتم تسجيله أثناء التقييم بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة، إذ هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي وذلك المتعرف في مراقبة سلوك العاملين، وهناك يتم اختيار نسبة خصائص اختبار مستوفى أداء الموظف، يتم ترتيب العاملين مرتبة تنازلياً و تصديق وفقاً لتلك التي في أداء أعمالهم، وتقلات هذه التوزيع وهذا التوزيع المتعرف صاحب بعلم التوزيع الكافي على أنه من وجدت بتدعية العدل، والرقم الكافي على ذلك الموظف، ويمكن من هذه الطريقة في مؤخرته

¹ هي محمد زاهد، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2003م، ص 210

² تيم جابر جيتي، مبادئ إدارة، ص 126

أداء سر الموضوع حيث يتم تجزئة عمل الموظف إلى أجزاء بعظم كل جزء وزناً معباً وبذلك مع
العامل الآخر وقد يصمم هذا العمل على سبيل المثال كما يلي:

تسمى:

المدة من: / /

تلى: / /

تعدد	لتاريخ	أعمال وتعدد ذلك تلى مفعول	لتاريخ	أعمال وتعدد ذلك مفعول
الموكلين				
المستفيد				
المستفيد				
المستفيد				
المستفيد				
المستفيد				

جدول رقم 7: أداء العامل

بأن هذه الطريقة قد تفضل عند عمل المنهج حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل
مرة، كما تشير هذه الطريقة بتعدد العاملين وحسابه عند التمرين بالصفة التي انخفضت بموجبها
في صفة التقييم وكذلك تمثل هذه الطريقة بأنها بين مواطن القوة في أداء وسلوك الفرد والمتعلم. كما
تسمى وتعتبر.

كما أشار فريزر في أن هذه الطريقة تفضل بعض الممارسات منها:

(1) إن الأهداف السلبية غالباً ما تكون ملاحظة بدرجة أكبر من الأهداف الإيجابية مما يؤدي ذلك إلى تركيز أغلبنا من قبل المصير.

(2) يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الأفراد لعملهم من خلال إهمالهم لأدائهم.

(3) يؤدي إلى تجنب المسئول أكثر بقدر الإمكان من زحف مع كل لحظة وإلقاء ما يتم من تحقيقه في نهاية الفترة مما يؤدي لتقييم أدائه للأمر في العمل.

الفرع الثاني: مميزات الأداء الوظيفي.

أولاً: دوران العمل: يعتبر دوران العمل وانحسار ذات التي أصبحت تحت مكانة بارزة بين موضوعات الدراسات المعاصرة لوجوب فهم مجال الصناعة، حيث ينقسم دوران العمل ثلاثة مستويات:

1- الحركة: ويقصد به الحركات الجسماني الذي يمر به الفرد في عملية العمل من مصنع آخر أو خروج من فروع العمل نهاية.

2- الهجرة: وهي الانتقال من مكان أو تغيير موطن الإقامة والانتقال إلى مكان آخر.

3- التعلق: وهو بدرجة تحريك العمل داخل أقوال النظم الاجتماعية باختلاف الأمر وحسب صحتها تلك الظروف، فقد تختلف بين العمل حسب مستوى التحول فيه، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالحواس الخارجية قد يكون لقول بأن ظاهرة دوران العمل من التفضيلات التي تعني منها بعض المنظمات لصحة جيدة، كل هذه الأمور قد تنعكس بالعمال إلى التفكير إلى ترك عمله والبحث عن عمل آخر.

ثانياً: التغيب: إن الظاهرة التغيب أكثر بروزاً تأثر على المؤسسة الصناعية بصورة عامة وعلى أداء العمال بصورة خاصة، حيث أداء هذا الأخير بشكل كبير وواضح بغير التغيب.

كذلك يترقب أنظر ما سبق أنه يتخذ قرار سبب الاختطابين التي يسببها للتغيب في أن العمال لن يبدل بتخصصهم لغيره عن العمل بخصم من يرغب العاملون بالتغيب بتوهمه.

¹ محمد عبد الحليم، دراسة إحصائية عن ظاهرة التغيب في مصر، ج 1، ط 1، القاهرة، 2005، ص 179

ثالثاً) الرضا عن العمل: ويعرف على أنه شعور الفرد على إشباع الحاجات النفسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتصور التغيير والتجديد والإبداع أكثر من الذات ويحصل المسؤولية والمتعة التي تعود عليه حيث أن القول بالعمل نفسه.

لذا إذا ما تعرضنا من مستوى المنظمة بفكر التحفيز المتجدد للتعامل بين الرضا والانشاؤ على مستوى المنظمة وأعمالها ونفس على مستوى الفرد، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، عملهم أن يكون أكثر فاعلية.

لكن يمكن تحديد مسرور الأداء الوظيفي المطلوب فإنه يختلف معرفة العوامل التي تعدد هذا المستوى وسلبية الغلاف بينهم، وهذا الأمر ليس غامضاً نظراً لتعدد هذه العوامل من حيث، ونعدم معرفة بوحدة التأثير لكل منها على الأداء من جهة أخرى.

والأداء هو نتيجة محصلة لتفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي:

الفاعلية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموحدة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال إيمانه على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله والتجاهته.

مذاهب العمل: يعبر عن التمسك الذي توجّه به العمل لداخلية وهو إيمانه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغبته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

القدرة لدى الفرد على أداء العمل: إن هذه القدرة يستطيع تحصيلها من طريق التدريب والتعبير والتفكير الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

هناك عدة تعريفات متعددة لعملية تقييم الأداء تختلف بين الباحثين والمختصين والدور من اختلاف التفسير إليها من حيث المصممين وأهداف منها حيث عرف الصياغ ودراسة تقييم الأداء بأنه عملية إحصائية حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل وتعرف على إصدار الحكم لقرارات تحقق بالاختلافات والتدليل أو ترتيبهم أو تقييمهم على عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو ترتيبهم ترتيباً موضوعياً أو ترتيبهم ترتيباً ذاتياً أو تقييمهم والتفكير عنهم، أما المحققين فقد عرف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي

¹ إدريس، عبد الحليم، المبادئ التقييمية، دار النشر: ط 1، ص 290، ص 259

بمعظم من أجل فهم وتقييم الأداء: الأفراد أثناء العمل، وذلك من طريق الملاحظة المباشرة والمتابعة وخلال فترات زمنية محددة.¹

وبصرف العام وصالح عملية تقييم الأداء: على أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والمؤسسة التي يعمل بها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطته منه المتخذة مسبقاً.

أما ويمكن فهم تعريفنا لهذا المصطلح الحوافز المتعددة بحلول تقييم الأداء: حيث يرى أن الحلول تقييم الأداء هي إحدى وظائف الإدارة الموزنة الجسدية والإدارية ذات طابع رسمي والتشريعي التي من خلالها يمكن فهم أداء الفرد من طريق لغة عادية وفهم هذه الحوافز (معارف، مهارات، سلوكيات) وذلك للاعتماد عليها في الأداء الفرد والجماعي مستقبلاً.

وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها أثناء العمل، معالجتها أثناء الضعف ومعروفة هي فترات زمنية محددة تكون تحفيزاً وبشكل موضوعي، مما يعود بالنفع على تطوير أداء الفرد في العمل.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن تقييم الأداء هو عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة انتاجياً وسلوكياً ومهارةً وتحديد القدرات والامكانيات التي يمتلكها كل فرد في المنظمة حيث أن عملية تقييم الموظفين هي في مؤسسة عملية مهمة ولها بعداً كبيراً فهو يركز على العمل الفردي لمختصين العاملين، كما وأنه يعتمد من التقييم تحديد الحداد المتخذ بالتدريب والتطوير لأن التقييم يبرز الجوانب السلبية في الأداء فتتجه إلى تحسين الأشخاص والتمتع على هذه النواحي كما يبرز النواحي الإيجابية لدى الموظفين حيث تعزيز هذا إذا كان أهدافاً محددة للتقييم هي:

• توفير معلومات عن الكفاءة التي توجد بها الأشخاص بهدف تحديد المسؤولية كما يجب هذه المعلومات في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وذلك تؤيد الإدارة لعدة أمور من بين مستوى الأداء العام للمنظمة.

• تمكن الإدارة العليا في المنظمة من تقييم الموظفين أنفسهم وأداءهم ذاتيهم في نموهم وتطويرهم الوظيفي الذين يعملون تحت إدارتهم.

¹ حسن حسنة، أسس إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للكتاب، طبع 46، جزء 1، 2000

² د. د. محمد سعيد، أسس إدارة الأعمال، طبع 275

♦ مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم ونقاطهم في أهدافهم والعمل على تذليل أخطائهم والعمل على تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون له من ترقية في السلم الوظيفي، وتحسين دخلهم، مثلاً: وتوبيخات تعقير من المصائب الأمامية في الكف عن تجاوزات الشربوب، وماتهم تحديب المزاج براسج الشربوب والتطوير اللازم.

♦ تعامهم في رسم خطط إدارية للموارد البشرية وتطويرها خاصة في مجالات التوظيف.

ويتم توليهم وتقييمه في شقين: العمل باستخدام معايير محددة يقرر بها إدايتهم تقديرياً وهم:

أ / العناصر: وتشمل الصفات والسميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد وان يتطهر بها في عمله ومفوضاته ليتبين من أنه = عمله بنجاح وكفاءة ومثل ذلك: الأخلاق والقدرة في العمل، الأمانة، التعاون والمواظدة في العمل وتتميز نوعان:

الأول: وهو الذي يشمل العناصر المعنوية التي يمكن توليها بسهولة لدى الفرد، مثل: المواظدة على العمل، والقدرة في العمل، إذ من خلال هذه سمات الخلق، ويمتد احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمية، وبكر الحكم على عمله، كما يمكن قياس القدرة على حدة الاستجابات الفعالة من قبل الفرد لارتبب بد منتظمتها، فنيضة المراجعة مثلاً يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، ومثلها التحك في مدى القدرة في عمله بشكل صحيح.

الثاني: وهو الذي يشمل الصفات التي لا يمكن توليها بسهولة في توليها، نظراً لأنها تتكرر من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتقلب من لحظة لسلوية أخرى، يمكن للمقيس من ملاحظتها ومثل هذه الصفات الذاتية، القداء.

لذا في مجالات الأداء: يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن مزار بمر بواستنه للمقوم أو وزن فيتحية الموظف المعروفة مني كدته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع العمل المحدد للتوصف أخيراً التي تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة، والصفات الأداء ثلاثة المزاج يمكن إصاحتها فيما يلي:

أ- المعادلات الكمية: ويمرحنها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تقيس العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج، ويقتصد بتخصيص حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يحدث تدرجات والمعادلات الأخرى، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم. لأن تلك تعني أداء الأداء، مما يصبغ تأثيراً آخر، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتسبب في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، تلك بعض الانعكاسات على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يقتضيه الفرد من خبرات وقدراته¹.

ب- أهمية الزمن: فجميع الأعمال كونه من أهم للمخرجات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان شرفهم بحدده متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويؤثر عنصر الزمن على العاملين، وعلى العمل المنجز من التوجيه الكمية والتقنية، لذلك من أهم وحيد معدلات تحديد الوقت الذي يستغرقه إتمام العمل بتخصيص معينة ويرتبط بمعددة في إطار التكلفة والتعقيدات المعملية بها، وذلك لتحقيق أهداف للمنظمة.

ج- المعادلات النوعية: وتعتبر وجوب إنتاج الفرد التي مستوية معين من الجودة والقدرة والإنتاج، وذلك ما يحدد نسبة معينة للأخفاد أو الإنتاج المطلوب بعد ألا يتجاوزها الفرد، لذلك يجب أن يشارك بمشغري الجودة مع "المعادلات المتعددة".

د- المعادلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من العاملين لا يترجمه يجب أن يصل إنتاج الفرد التي تحدده من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ومستوية معين من الجودة و"الإنتاج".

وهذا الأثر الاخترا التي ضرورة استخدام العناصر والمعادلات معاً هي عملية فنية وتقييم الأداء، وذلك لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأخطاء من الصعب استخدام المعادلات الكمية في فهمها بشكل، والتأثيرات غير المتوقعة، وهذا العمل تأخذها مضمون، وبالتالي يمكن استخدام النوعي معاً.

¹ محمد محمد، إدارة الموارد البشرية 15 فبراير 2011، على الموقع الإلكتروني <http://www.islammemo.cc/fedaraL/> human resources managemenan el t / 2011 / 04 / 122471.html¹

المبحث الثاني: عنقبة القوادة وانماطها بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي يتبع عن نظام العمل والقدرة والموافق لمرحلة سلوكك لشخصي ويمكن أن يكون القدرة والقدرة مع الاختيارين الواسعين من أجل الأداء الوظيفي فقد تضمنت مخرجات العمل على أنظمة القدرة الحسية ولكن بدون توافق تدافع للعمل ساعدت العنقبة بين شرك وأداء الوظيفي والعنقبة تصبح فقط بتوافق لدى الفرد تدافع القوي للعمل ولكن دون القدرة على العمل ساعدت العنقبة بين الشغف والأداء الوظيفي (2003: 100).

وحيث أن الزام ذلك الأداء بعد نتيجة لخصائص الكائن بين ثلاث محددات رئيسية هي: الذاتية الفردية، ومداخل أو بيئة العمل، القدرة على إنجاز العمل. تلك بدائل الأداء بشكل كبير من الاتجاهات. حيث تأثر اتجاهات "الفرد نحو العمل على أدائهم، فالقدرة الذي يحدد عمله ويرجع في اتجاهه به يتبع مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل بمرور الوقت، والذي يربط في الانتقال بتخصص مستوي أدائه ولا يأخذ بالاعتبار، فالمهمة "الاتجاهات تكون في تأثيرها المباشر على سلوكيات الفرد وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاهات معاد للعمل يتغير لمرور محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدفق الروح المعنوية وانخفاض مستوى "الأداء مما يؤدي على انخفاض كفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاهات معاد للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات اومسا الوظيفي وحيث أن الفرد يتعامل وزيادة معدلات تولد وانخفاض وانخفاض لتحتوي القدرة والسموات بما يخص العمل مما يؤدي إلى تحسين المستوى الأداء وانخفاض الكفاءة "الإنتاجية وقد اختلفت مؤثرات (100% 117) أن تكون لمرحلات التي كانت أهمية "الاتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كمنهج لأحد الدراسات التي تشير العمال بأهميتهم والرتبة في العمل.

ولقد قدم الباحث مؤشراً (100% 117) نموذج تصريحي يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد هذه على هذا النموذج ثلاث عوامل أساسية هي: المحدد لسذوق، والاختلاف والتخصص المرحبة وإثبات القدرة لتوجه الوظيفي. فالمحدد لسذوق يعبر عن درجة حافز الفرد، الأداء هناك أي القدرات الفردية التي تحدد درجة تحاقية للمحدد لسذوق، أي بترك الفرد

¹ مؤثر عند تحديد مجموعهم هو 259

² مجموعة من سلوكيات مختلفة ط 1. مؤثر هو 108

١- تمديد التنظيم: يحزب الشايخ التنظيمي، بأنه قد حضر هذا الظرف مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كالتمدد القيادية وطبيعة الهيكل التنظيمي والتقسيمات الوظيفية، وما تحوالت في أهدافه الاستراتيجية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وبعد الشايخ للتنظيم، يقول الشايخ، إن ذلك وفيه العوامل الخمسة هناك عنهم والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاعة أداء العاملين، KUNNANATI, 2007.

كما يؤثر المناخ القاري على الجذب البشري والاجتماعي للعاملين داخل المنظمة بشكل ملحوظ. فـ المناخ القاري يميز وصفي، بالإضافة إلى تأثيره على السلوك وكفاءة العاملين في المنظمة. أما للعاملين فخصيصة معطاة فتجده في العمل حيث يتك مع المرونة والاعتماد على الذات المستويات.

[illegible]

تاریخ: ۲۰۰۳، ۵۵

256. संज्ञा संज्ञा वाक्य के अंगों में से एक अंग है।

فلماذا ، كما بكل الاحتفاظ بمسئوليات مناسب من الملوك والبناء الوطني وتحت المروج لمخونة ظهر
هذه عناصر مرتبطة بحفلة التوظيف مثل مائدة الكعكيات بالتوظيف والتدريب والتأخير والتربية والتدريب
أما لفترة غير لاه تعمل من خلال هذه الفترة : من الأداة التوظيفي على موظف يقارن أو لا بالاحتفاظ
والثابتة ومدى الشهرة التي يمكنها على موظف رغبة الموظف ثم انصاف الخرافات عن الشؤون
والاستعداد منها. كما أن لفترة التي يمكنها الموظف الذي يستظهر من قبل ولا ينظر لصدا
المسؤولين والاحتفاظ لفترة يكون فائدة في هذا.

وغير قدر هذه التكاليف، يجب أن نعلم أن تأثير كل عمل من هذه الأعمال على تكور بشكل مستقل
على أداء الوظائف وإنما من خلال تعامل التكاليف مع بعضها البعض، ومن تحديد مستوى الأداء = تكور
تحدد تعامل تلك معاً، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، فحين لا كانت
جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، أما في حالة تميز الزوج الوظيفية بالأداء، فعمل
وإرتفاع المتفردة على أنه = العمل مع توفير بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء = مزيج تكون متوسطه

المرحلة ١٩٩٥

وحيث يتحقق الأداء الكامل من قبل الموظف داخل المؤسسة فإنه من التزامه بمصروفه من المصاريف الشخصية.

١ - **التدريب:** وهو العملية المستمرة تهدف إلى تزيين وكناف الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتواءم مع التغييرات المتغيرة في بيئة العمل، ويتلقى الشخص أثناء العملية ككل، وعقب ذلك هدف التدريب هو الموقف ذاته، والهدف من التدريب بذلك تغييرات سلوكية وفنية ومعارفية وذهنية لتطبيق الموقف أو الممارسة أو المبدأ الذي يتلقى الفرد أثناء الموقف أو العملية التعليمية.

2- تحديد الهدف الموعود: في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف محددة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيقها. هذه "الأهداف المحددة" يكون تحقيقها مدته على "فترة زمنية".

١٠- الاستغناء التلقائية هو عدم تكليف الموظف بسهم وظروف جديدة بشكل متكرر وسريع لأي
مصلحة تحت أي ذك لتغيير والإقرار بحدوث الموظف في فترة زمنية تتألف من الوعد الجديد.

[illegible]

- ١ - تحسين مدي العمل لدى: بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تمكنهم من تجاوز التحديات والمعوقات.
- ٢ - تحقيق التعاون: وذلك عن طريق تمكين العمل للمؤسسة بروح الفريق وتوليد هذا بحفز الموظفين، على تنفيذ أعمالهم بشكل فعال وبوقت داخل الموعدة بذلك تنظيمياً معترفاً بدأئهم تحقيقاً بالهدف.
- وكتلك يوجد عوامل تم ذكرها من طرف الباحث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة اليومية لا تؤثر فيها الأداء الوظيفي إذ يوجد نوعين من العوامل يسكن نفوسها فيما يلي:¹
- العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متحدة من العوامل تتركز من:

 - **العنصر البشري:** يشمل أهم مورد في المؤسسة والعنصر "البشري" وتطور المؤسسة مرهون بمدى استغلالها للعنصر البشري بصورة في مهاراته ومعارفها وخبراتها، على "الاستخدام في الصناعة ومدى تعاونها مع العمل على إيجاد حل للمشكلات وتنمية "الأفراد" هذا الأمر وأداءه أفضل.
 - **الإدارة:** إن الإدارة مسؤولة كبيرة في تنظيم تنظيم تنظيم قيادة وإدارة جميع الموارد البشرية ضمن نطاق مسؤوليتها ومسؤولياتها فهي بذلك تؤثر على جميع "الشخطة في المؤسسة.
 - **التقنية:** تشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تشجيع العمل عليهم وفهم مهاراتهم والمكينتهم الخاصة.
 - **بيئة العمل:** تشير على أهم العوامل المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، من أهم المتطلبات في العمل والتحديات والتجارب والحالات وجود بيئة العمل التي تسود بيئة العمل.
 - **طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة أو المنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والتطوير المتاحة له.

¹ عبد الحميد، الإدارة الحديثة، المؤسسة الاقتصادية، دار النشر: دار النشر في مدينة الجزائر، شارع الشهيد، بوزو 2001

- بالمعنى القاموسية: يعني وجود "أدب" أو "أسلوب" أو "سلوك".
- بالمعنى الإداري: وجود عوامل أخرى كذلك تؤثر في "الأداء الوظيفي" أهمها:
- غياب الأهداف المحددة والمنظمة التي لا تمتلك خطط شخصية تعلمها وأهدافها وحدودها "الانتاج" المطلوب أدبيا، لأن تشجيع الناس ما تحقق من إنتاج أو مقدرة موظفيها على مستوى أدائهم نابع من وجود محفز محدد مسبقا لذلك، فلا تمتلك المنظمة محفز أو مؤثرات "الانتاج" أو "الأداء" لهذا، فحدها بتأثيرها لمؤثرات ذو الأداء الضعيف.
- اختلاف مستويات "الأداء" من عوامل المؤثرة على أنه = لموظفين عدم نجاح الأدب الإداري التي تربط بين أهداف الأداء والسرعة القليلة والبطء الشديد، الذين يحصلون على ذلك ارتبط مستوى أداء الموظف بالترغيب والحدود والحوافز التي يحصل عليها كما كانت عوامل التحفيز على مؤشر بالاعتماد، وهذا يتطلب نظام مميزا لتقييم الأداء لتعكس نتائج التميز القليل، غير أن الموظف لمحتبه ذو الأداء الجيد والمؤثر ذو الأداء الضعيف أو العكس والموظف النشيط والموظف الخامل.
- مشكلة الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي يؤثر بعد كبير من الجوانب التنظيمية والتشغيلية للموظف مثل: الجوانب الاجتماعية والمهنية التعليمية والحدود والتكاليف والعوامل التنظيمية كالساعات والمؤثرات ونظام الترغيب والحوافز في المنظمة.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات بدمجهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المسؤوليات أدبيا وإداريا، يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين شعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف لمعكس إنتاجهم في الحصول على النتائج التي يوجبونها في "الأداء" وقد يعتبرون أنفسهم موصفين في المنظمة.
- التسبب الإداري: بالتسبب الإداري في المنظمة يعني صباح ساعدك العمل في أمور غير متعلقة بك قد تكون مؤثرة شكل كبير على أداء الموظفين "الآخرين" وقد يتسبب التسبب الإداري بضعف أسلوب القيادة أو بالتسبب في أن الثقافة التنظيمية تصادف في المنظمة.

- اتحاد الحرس الوطني مع الحكومة.
- تعزيز قدرات وفعالية وشفافية خلال الوقت القياسي.
- اتخاذ القرار في اليوم في الوقت المناسب.¹

المطلب الثالث: دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

لقد كان موضوع التبادلية والمعرفتها وكذلك علاقتها بالأدب : انظر ليجي أهمية خبره في الأبحاث والدراسات
منذ مطلع القرن في "الخبر في الفن" : ليجي في حق الفن ومفهومه في المجتمع : منبه

أشارت دراسة سابقة أجريت في جامعة ميسن أن العودة وشبه الارتباط بين القيادة وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ، حيث أن جماعة من المحترفين في جامعة ميسن بتحديد بعض القيادات هم : الاهتمام بالعمل ["التفاني"] و ["الانضمام"] للعاملين حيث يصب لعدد الأول تركيز القائد على التفاني والتفويض للقيادة في العمل ، أما لعدد الثاني فيشير إلى مدى انضمام القائد للعاملين والاهتمام بحاجاتهم ، وأوصحت تلك الدراسات أن القائد الذي يهتم بعلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون أكثر فاعلية على الواقع مستوى الأداء لديهم ، بينما القائد الذي يهتم بترغيزه على العمل والتفاني ويهتم بالعاملين يمكن ذلك على مستوى رصدهم بالانخفاض والخطوة لتسيير تلك القيادة ، كما صحت دراسات جامعة ميسن تلك النتائج .

ولذلك تحدثنا لتبين أهمية "الوعي" في التحرك نحو خلق ثقافة الديمقراطية الحقيقية
بصفة خاصة العلاقات بين أفراد المجموعة من حيث العمل على مستوى أدنى الموظفين بالصفة ، بينما فهم
فقد القدرة على المشاركة تكون مخفية التحرك من جهة حيث عند جانب القائد عن المجموعة هذا يدل على
الارتفاع مستوى الأداء للموظفين لديهم ، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد
في المنظمة من أجل تحقيق العمل وبين مستوى "الأداء" للموظفين ، كما أنه يتوقف درجة النجاح من العمل
تحقيق المنظمة المعالي وأهدافها على نوعية النمط القيادي .

130 *Journal of the Philosophy of Education Society of Great Britain* 1

² بهرمن، محمد؛ خلیفه، علی؛ و مرادعلی، سعید. «تأثیرات اجتماعی-فرهنگی بر استفاده از اینترنت». ۱۳۹۹، ص. ۳۲۶.

416 محمد بن عبد الله بن أبي حمزة: *الإنجيل في اللغة العربية*، بيروت: دار الفكر، 2003، ص 416.

وأشار كعالم 1993 إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل عملي يطور جو من الرضا الوظيفي وبسببهم يتم عند أداء عملاء يطور شعور بالتقبل للمخاطر العلاقات السائدة بين المدير والموظف. من جهة أخرى، يفتقد عدم الاستقلالية والتصرف والمخاطرة في القرارات الإدارية عند غياب مهمة وميزة في عروحة ومستوى أداء الموظفين، حيث تفقد تلك الشركات الموظفين بشكل دائم متى انحصرت في أداء أو الشعور بالحاجة فبنجته مستوى في الدول والمؤسسات وعدم الرغبة في العمل أو مشاركة منتقل إلى تلك الأمور.

كما أشار الأخير 2003 أن معرفة أهداف القيادة وملائمتها بأداء الموظفين سواء في المنظمات التجارية أو الصناعية أو مؤسسات غير ربحية بعد أن يرى في هذه الأهمية لأنهم يساعدون في رفع كفاءة الإنتاجية من خلال توفير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الأداء الوظيفي الذي يمثل فيه مجموعة من السمات التي تتكيف مع متطلبات المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والمهام المحددة. وقد تم التركيز على أهمية هذا المفهوم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تم التطرق إلى بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، مثل: التدريب، والتطوير، والتحفيز، والتقييم. وقد تم أيضاً مناقشة بعض الأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي، مثل: المقارنة، والتقييم الذاتي، والتقييم المتعدد المصادر. وأخيراً، تم تقديم بعض التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي، مثل: توفير التدريب والتطوير المستمر، وتحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة.



الجانِب التطبيقي

تجهيز:

في البداية نحرص على الجانب التقني من البحث وهذا الفشل هو معرفة دور الضغط النفسي في تعزيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، وتزويجهم على ذلك فشا بتوسيع ميداننا على المؤسسة كخطوة للمزيد الكفاءة والزيادة بمتابعة وهذا أن نعلم أن تاجر الحرفيين من هذا البحث من خلال الانشغال على أداء المؤسسة والتمسك في الاستعداد رقم فيها طرح مجموعة من الأسئلة التي نبحث في تعزيزين والعماد والبرجانية على جميع الصلاحيات التي تخص الدراسة، فشا بتقسيم هذا الفصل إلى:

البحث الأول: التعرف على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نظرة عن المؤسسة.

المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج.

المطلب الأول: تمحة عامة عن المؤسسة .

1) التعريف بالمؤسسة: تأسست المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم 18 / 2012 الصادر بتاريخ 11 / 12 / 1982 ، وقد خضعت لتجديد في سنة 1982 ، وقد غيت وجيزت من طرف

UPPERVAL HOLDING وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج والمزج الكاشطة ENAVA ومقرها بجبل الشرف وهران ، بمكافة بشيبي واستغلال رقمية تصاميم الزجاج والكشط لتغطية الحاجيات الوطنية ومن علاقات المؤسسة بـ رة وحسب الاحتياجات وهي :

- ♦ وحدة إنتاج المواد الكاشطة لسربوطة واستعبطة معدة .
- ♦ وحدة إنتاج الزجاج وتعزول الزجاج الفانز FANZAGH.
- ♦ وحدة إنتاج الزجاج لتجمل AGUTICALL السلف.
- ♦ وحدة إنتاج الزجاج وتعزول الزجاج AGUTICALL موزع.

ويشكل ENAVA مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي ، وفي سنة 1990 أصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية 100% المساهمة والمساهمة الوحيد هو الدولة بالذات وفي 1991 التي تحولت لجمعية للمؤسسات العمومية في فبروري 1997 اتفاد للصعيد لعدة الاشتقايد في ENAVA السعددة يوم 20 سبتمبر 1995 . وأصبحت وحدة جديدة مؤسسة لإنتاج المواد الكاشطة 198

مختلفة حسب في الشبيرو، وتكون تفرع تابعة للشحوة لداريا، ويقتصر رأس مالي 174.500.00

مرفق المؤسسة: تفرع مؤسسة المواد الكاشطة بصعيدة على الشريفي وفي 18 لرابط بين ودية معدة ودية معسكر، تتوافر التريدي: من ب وفي 18 حتى الفصل بصعيدة / 2003 وهذا الموقع يعتبر داخل مناطق المساس في نجاح من هذه المشاريع، حيث أن مختلف المزج الأولاد يجب أن تحفظ في أماكن حافة خاتمة من الرطوبة حيث يكون المنتج مطبق للمكونات الدولية، شريفي على مساعدة شريفي 5.500.000 وسيفق مني 10000 وموزعة بين سائلر إبتاخذوا سائلر بـ رة وسائلر منخدة، وتعزول سائلر بين التوزيع.

جدول رقم 8 : يمثل توزيع العناني .

1 . ورقة مشروع مورد لأفوك Archiev des projets de ressources humaines	ورقة الخطة الترويجية
2 . ورقة الهدف Archiev des objectifs	
3 . ورقة جدول التغيير Archiev des changements	
4 . ورقة العمل اليومي Archiev des activités	
5 . ورقة المراقبة Archiev des contrôles	
1 . ورقة الإنتاج Archiev des productions	ورقة الخطة التطبيقية Archiev des plans appliqués et innovations
2 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	
3 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	
1 . ورقة مورد لأفوك Archiev des projets de ressources humaines	مهام
2 . ورقة عمل اليومي Archiev des activités	
3 . ورقة الإنتاج Archiev des productions	
4 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	
5 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	
6 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	
7 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	
1 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	مهام
2 . ورقة التقييم Archiev des évaluations	

المصدر : مديرية الاستغلال بالشرقية

١٠. تأخير التوسعة ببلغ عدد عمال الشركة الموزعة الكائنة لولاية معدة ٢٢٠ عامل في المسمى ويمكن ان يزداد العدد وذلك بزيادة العمال الموزعين، وهم بعموم لمدة ١١ ساعة في الأسبوع للعمل الواحد، وهو في شكل ١٠ ساعات في اليوم لمدة ٥ أيام.

المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط.

1. نشاط الشركة: هذا ان بدأت التوسعة لتتجهوا منذ ١٩٨٠ بفتح مصنع الإنتاج والتعبئة وهو نظم حاليها بدون توسع في النشاط أو تحديثه، وهي تعمل بصفة انتاجية تعمل لمرتين في الاسبوع في جنوب وبنفس فترة إنتاج الشركة الكبرى ١١٢٢٠ طن، أي تعمل بـ ٨٠٪ من قدرتها الانتاجية، وبها نوعين للماسين من المنتجات وهم:

🌈 النشاط المعبأة: يتم تصنيع هذا المنتج من منتجات موزعة منذ ٢٠١١ التي تباع تحت الاسم "المنتج" وذلك الانتاج، وفي انتظار تحديث الآلات لمتموزة الشركة المنتجة حاليها وتقوم بحملة لتوظيف وتفتك مستخدم الموزة "المنتج"

من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم ١٠ يمثل التفرع واستعمالات ومصادر للمواد الأولية .

اسم المادة	استعمالات	نقد المصنوع
١.٢٩ حبيبات تكاثف product subroxi	هي مادة صلبة وفاتحة لبي نفة أنواع ولعاد مخففة ، وهي المادة الأساسية التي تدخل في استحداث المخففة	أحباب لصغير
٢- تفتيح (الربط) maquette de r leye	من أجل ربط الحبيبات للمخففة	حباب أحباب
كماء carré lin blanc de cette	من أجل صمان من مستعمل للمفتوح	حباب
اللون الشهري، (c) linque	من أجل امن وتزييف لمنتوج وكيفية استعماله	الحزاز
لو حل accrochage	من بين المواد القفاوة في فركبة للمفتوح	بصاق

المصدر: مديرية الاستعمال تفتيح.

٢. أنواع منتجات الموسسة: تنتج المؤسسة حوالي ١2٠00٠ منتج متنوع من الأبعاد الشكل ١
المكونات حسب العنبر، من نوعين تسليين هما:

🌈 الأشعة المخففة: فهي تنوع كلفة مطلق جميع المواد الكلفة المخففة هي ملك (الشراء

حيوان أو زجاج)

وتمتلك بالأخص المصنعة: المنتجات المفعرة والمعدية صلبة لصل في مفتوح للمخففة المختلفة
بمستعمل في:

- الحقة لصلل الخفاف ولتمام لصل الخفوي.
- الصفر ولتمام عمل المواد صناعة تصاممت.
- الصفر الخفيف الخف.
- دهن صناعة الصبرات (الصفر بخفاف).
- صناعة الصبرات (الصفر لصلل الصبرات).

- صناعة الخبز (الثلاث لحاود الثقيل).
 - صناعة قصبية (حديد زهر ، عرن ، ذللة ، اللينيو ، لحاود) .
 - صناعة التبريد (ثلثة قطع ، بقالة المحلل تقطع معدنية عرين حديد ، الزداج) .
- كل هذه المنتجات منتج منتجات نظامية ومنتجات حسب الطلب (الخبز في تفرجات والأحدا).

□ الكسطة: ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

□ ميزانك.

□ خبب.

□ القوس الكسطة المقطع.

منتج الكسطة المرتبطة بمنتجات:

□ تصحيح (تقوية).

□ القسط.

□ القس (قص لزود).

□ تقطع.

□ غرين.

□ حنن بالاحتكاك.

□ قسج.

أ. تحليل الطلب: السوق للمواد الكسطة بحرب في الجزائر طلب مرتفع، ولكن نلاحظ للموسم تلك على منتجات صنف ولا تقوى نسبة حشها في السوق بـ ٠,٢% حيث تقدر الموسم ١١٩١١٠٠ من خببات السوق بـ ١١٩٦١١٠٠ تقريبا المنتجات المستوردة.

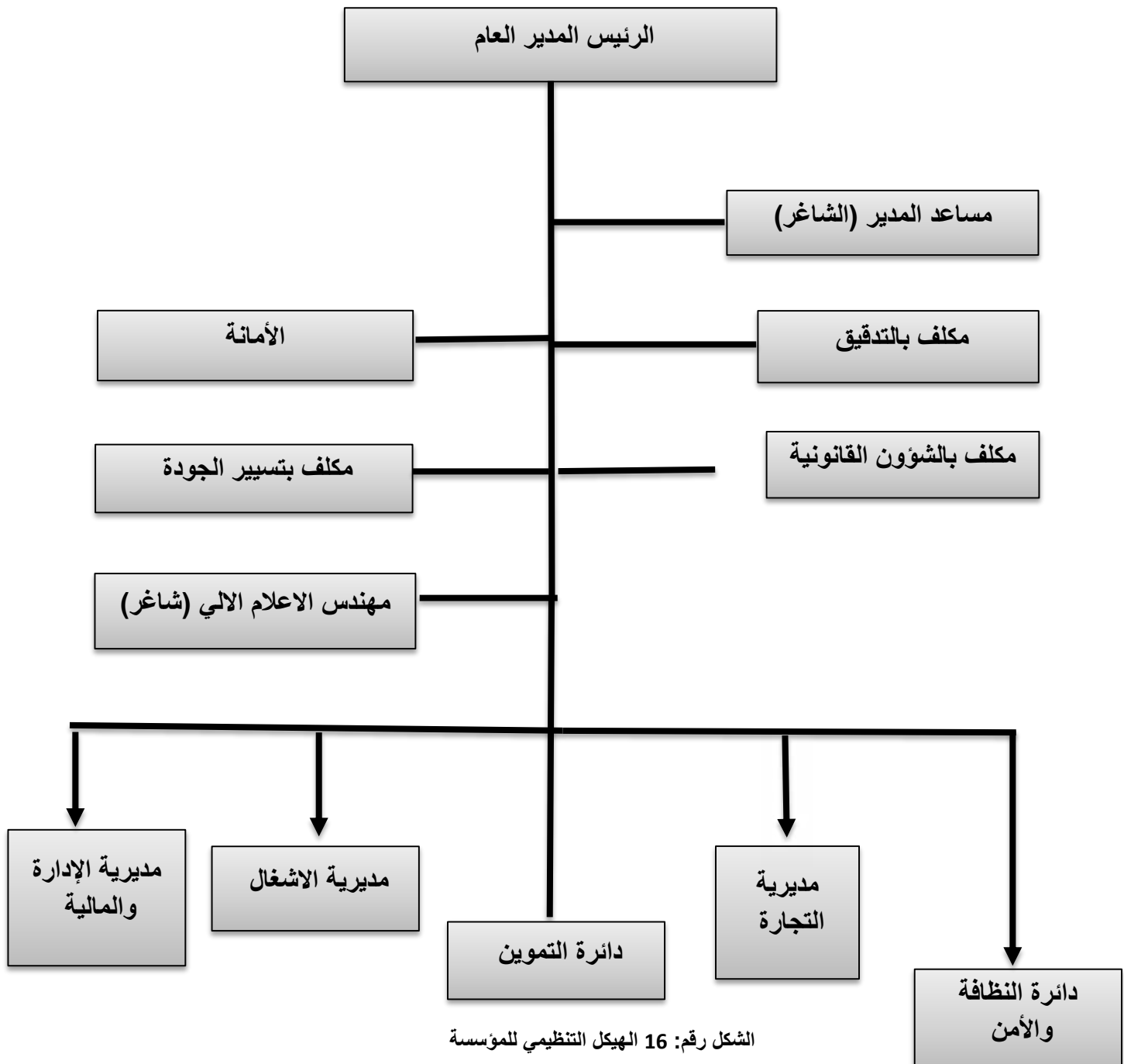
١. تحليل العرض: هناك في الجزائر منتج واحد في صناعة المواد الكسطة وهي موسمة للمواد الكسطة بوزارة سجة منذ سنة ١٩٨٠ ومع القصر الاقتصادي الذي تعرفه البلاد وخاصة في المجال الصناعي، في المنتجات الخفيفة والثقيلة ودعم لونه للسيد إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البناء، فإن الطلب على الموسمة بزيادة، ولكن توفر الشركة توفر تسويق محسن لذلك وتتميز في توفير كميات أكثر وذلك حسب الطلب.

٢. زياتر للموسم: زياتر للموسم هو من الجزائر فقط أهم زياترها هي:

- سوابك.
- الشركات المتعددة الجنسيات (المجموعة الوطنية للصناعة العربية).
- شركة تصنيع الحديد بشار.
- نادي الجامعة وبحسن الشركات الوطنية.
- مقاولات والتجارة بالعملة.
- . مثاقين الميزة: لا يوجد مثاقين في قطاع المواد الكاشطة في الجزائر ولكن الصناعة تأتي من استورين، لما المستورين نجحون في شراء الخواص التي يستوردون المواد الكاشطة من الصين . فرنسا ، ألمانيا ، إيطاليا ، ألمانيا .
- المميزات الاقتصادية للميزة: تتميز هذه الشركة بخصوصية منتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، وهم قومن بحسن احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة منتجات نظائرية ومنتجات حسب طلب المستهلك وهم تصاهم في الاقتصاد الوطني، وتخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية.
- وهم تصاهم الموارد البشرية والمالية والبيئية الميزة هو تحقيق الربح وزيادة المصداقية السوقية في ظل اقتصاد السوق، والميزة خيرة الفكرة من تصنيع في المواد الكاشطة والبطاريات ومنتجات متخصصون ذوي خبرة وخلاصة مبنية التي شريح في قدر جودة تصنيع المستقر، ومن ناحية النقل خضع لوسيلة مريحة مريحة في الحظوظ الغريبة للوطن قعد عن الجودة والتميز.
- نوهان في 171 ظم، وهي شاطئ ولايات الغرب والجنوب الغربي من جدي غمدس من ناحية الغربية، معسكر من ناحية الشمالية، تبارت بين الناحية الشرقية والنعمة من ناحية الجنوبية وهم على خط استواء لحدودية نقل المنتج (الحظوظ العاصمة، بشر).

المحلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تحتل الهيكل التنظيمي في مؤسسة هو الجدة الذي يصفون الوحدة. المصالح، الختام، المكونة للمصالح، وذلك ان سر نجاحها يتلخص في مدى تنسيقها في خبير الهيكل التنظيمي الذي يتفق مع مختلف مشاقها ويحقق أهدافها المستمرة، كونه يحفز المرحح الحفوي للعاملين، الذي يبين فيه حذر- مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طريق العمل الرسمية فيه بينهم: كل المؤسسة، كما يمكن من خدمته كلف الأخففة: التنظيمية، كوجود وظيفة فاعلة أو ازدياد حبة القرار، ويسهل الهيكل التنظيمي تجربة على ما يلي:



الشكل رقم: 16 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لنفسه لجز العام مع مداعده بر: بالذات، بمساعدة تسير المخطط بالتحقيق، المكلف بالتسيير، المخطط
المستور القانونية، بمنع الاعضاء انهم. وذلك ثمة مديرات وهم:

□ مديرية الأشخاص .

□ مديرية الادارة والمالية.

□ مديرية التجارة.

مع وجود دافعية بمدة دائرة المس والتطابق ودائرة التسيير وفي مديرية أو دائرة تفرع بخور هذا لهم
تخرج ومصالح.

المديرية العامة تلاحظ من الهيكل التنظيمي للشركة عدم وجود خلية لمراقبة انهم .

(أ) تولد المدير العام: هو المصنوع الأول من الترخيد ولد بمسخر وهو المنصوب على المديرية
والذي يصراف على تنفيذ الاستراتيجية لمراقبة مستقرة للشركة.

(ب) بالذات تقوم بما يلي :

□ تنظيم وفريق العمل لتسير مثل التوزيع والمقابلات.

□ تنظيم المراسلات والمخاطبات المتفرقة.

□ تنظيم أو من المندوب.

□ حفظ مرسلات المسير وتحتفظ.

ك (أ) المكلف بالتطبيق : من مهامه

□ لتسير على مرفقة حسن تطبيق الاجراء : ك القانون في مكتب المصالح والمسيرية.

□ اجراء: تفرير دورية حول حسن تطبيق الاجراء : ك القانون.

(ج) المكلف بالمستور القانونية: وتتمثل مهامه بـ:

□ تمثيل الشركة في المندوبات القانونية أمام المحاكم.

□ إعطاء: بالمستور ك القانونية للمندوب.

□ توفيق على كل الاتفاقيات والعقد مع زبائن الشركة .

(د) المكلف بتسيير الحدود: وتتمثل مهامه بـ:

♦ من قبل الحدود القديمة للشركة

والمديرية العامة دورها تفرج لهم المديرية وخواتم:

ا. مخزنية التكلفة والمالية: يلجأ العديد من ذوي بشرى على هذه مصالحي.

مصنعة الموارد البشرية: يلجأ بعض غير بشرف ويقيم بينهم القضاة لدايرة في مصنعة.

♦ مهمة لروايات: بناء روايات العمل، مراقبة التعديلات في الأمور المالية أو التفصلي وضع

بطاقة لتفصيل العمل لتضمن:

□ حصول العمل قدياً من طرف رؤساء المصالح.

□ هذه الميزة المالية أو التخصيص (مهمة أو المؤداة).

♦ مهمة التكوين: تقوم بـ:

□ مساعدة العمال الذين فهم نقص في استعمال بعض المعدات.

□ مراقبة العمل المحد في لفترة الزمنية لتوزيع على العمل.

□ توفير على التكاليف عند العمل خلال فصل وتصحيح.

♦ مكتب المراجعة والمخالفات من مهامه.

□ حفظ المراسلات المرسلة (المؤايد).

□ ترتيب وثائق المراسلة.

♦ حساب خلية التوزيع من مهامه.

□ توزيع ديون التوزيع وتصحيح.

□ شطب هذه المصنفات.

♦ تصحيحات العمل من مهامه.

□ اعداد ميزانية المراسلة.

□ مراجعة حسابات الشركة والقوائم بتصحيح الأخطاء.

□ متابعة مبيعات المراسلة.

♦ مسؤول القابلة هو المسؤول عن الأمور المالية من الدخيل بعد بيع المنتجات والمصاريف

للمحتاج الشركة وإيداع المبالغ في البنوك، ويرصد تحت تصرفه موظف مكلف بالتفصيل

والمصاريف المرسلة لتفصيل مبالغ منتجات المراسلة.

♦ اعداد تكاليف المراسلة لتفصيل من مهامه.

□ تقدير تكاليف الإنتاج.

□ اعداد التكاليف المراسلة وسعر البيع.

٤. مديرية التجارة: يرأسها مدير تسويق. ومن أهم مهامه التعامل مع زبائن الشركة وتوصيل قسمة لعرض منتجات الشركة لكن يوجد له مكتب بغير واحد في التسويق مما يجعل عملية الاكراه في الشركة بطيئة كالمية ولا يحصلها حصص اصبية في السوق وتضم عدة تخصصات.

♦ المهام المكلفة بالتسويق كمن مهامه:

□ التعرف بمنتجات الشركة للزبائن.

□ التعرف عن الزبائن المحدد.

□ معرفة المنتجات المخصصة لمنتجات الشركة في السوق.

♦ إظهار مكلف بالعلاقات مع الزبائن: قد يهتمون بالسيطرة مع الزبائن ومثل:

□ مهمة المراقبة: تحصر شائعين فوائدهم مشتركات لمنتجات الشركة.

□ مكلف بيع الزخاج: قدي، يبيع منتجات لزخاجة لمنتجات انتاج الزخاج لمخوف والسطح

لوحدة لمر شحج الزخاج بالزائد.

٥. مديرية الاعتماد: يرأسها مدير وتضم هي ثمانية أعضاء:

□ رئيس قسم الإنتاج.

□ رئيس قسم المبيعات.

□ رئيس قسم مراقبة الجودة.

٥. ١. غرفة الموردين: من مهامهم توفير الشركة بالسلع والخدمات ويتكون من ممثلين:

♦ حاضرة الموردين: فيها ملحق المصلحة وهم أيضا ملحقين بمجال في الشركة عند الحاجة ومن

مهامهم نقل التصنيع والاختصاص.

مصلحة المشتريات: يرأسها رئيس مصلحة ومن مهام هذه المصلحة:

□ توفير المواصلات للشركة من مواد أولية وقطع الغيار.

□ توفير المخفضين للمواد الأولية وقطع الغيار.

□ توفير المخفضين للمنتجات النهائية.

٥. ٢. غرفة الطاقة: يرأسها مهندس كهربائي مكلف بالطاقة والماء ومن مهامه:

□ حديد الشركة من الطاقة.

□ مراقبة الماء المصنوع.

□ توفير الطاقة للشركة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تشكل في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، وذلك بناءً على الدراسة المستخدمة "مستبيان وطريقة بديلة"، وكما شئت أن تدعى الدراسة السابقة في خصوص مميزات الدراسة في توزيع الخيارات، إضافة إلى الملائمة، في خصائص الدراسة في هذه الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد التي تكون طاق العمل في شركة ENAVA، حيث أن جميع الأفراد في المؤسسة، حيث بلغ عدد العمل في المؤسسة 152 عامل في سنة 2017، أي أن عدد العاملين في المؤسسة هو 152 مستويين وظيفيين، والحدود المرحلية يوضح ذلك:

جدول رقم (10) : عدد عمال مؤسسة الكاشطة نزع

المستويات الوظيفية	عدد العمال	النسبة %
إدارات	19	12.5%
أمنون التحكم	21	13.8%
أمنون التفتيش	112	73.7%
المجموع	152	100

تمصدر من أعداد الخيارات بالإعتماد على مخرجات المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن أغلبية عمل المؤسسة هي أمنون التفتيش بنسبة (73.7%) وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة الكاشطة نزع، إضافة إلى أمنون التحكم (13.8%)، أما الإدارات (12.5%)، فهم مسؤولون عن الجانب التنفيذي للمؤسسة.

2. عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين المجتمع من العناصر المختلفة والمتنوعة للمجتمع "الأكبر" لدراسة معينة¹.

قام الطالب باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بغصة 100، ذلك العينة العشوائية يتم اختيار وحداتها بالطريقة العشوائية، وهي ما تكرر مرّة لمجتمع البحث وبذلك تتحقق المتطلبات، وبعض الفرص المتساوية لجميع الوحدات التي تكون عينة المطلوب دراستها².

♦ تحديد حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى نظرية روسكو (Roscoe1975)، التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من 30، ونق من 5000، ذلك يضمن تجمع الدراسات، وكذلك نظرية التوزيع المركزي

Central Limit Theorem

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتقويم الاختصاصية (SPSS (Statistique Package For Social Science)) تطبيق البيانات لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، التي تم تحليلها على مستوى الألف = 0.05، ومن أجل تحقيق الدراسة تم الاختيار بالأساليب الإحصائية الأولية التي حصلت في مرحلة سابقة وقد تم استخدامه الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مفاهيم التوزيع المركزية والتشتت، حيث تم استخدامه لوصف الخصائص من التوزيع المركزية والتشتت لمتغيرين، وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول مخاوف الاستقالات التي هي للقيادة والتحفيز والتأثير.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين كل من القيادة والتحفيز على الأداء الوظيفي.
- اختبار الانحدار والمتعدد (Multiple Régression) لمعرفة على لكل من القيادة والتحفيز على الأداء الوظيفي.

¹ د. محمد عبد الله، 2010، ص 100.

² د. محمد عبد الله، 2010، ص 100.

3. منهج الدراسة

يهدف هذا البحث إلى معرفة العمدة الفعلية التي غرست في المؤسسة والتحقيق على أداء الموظفين. والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية تطوير المنظمة وكذا تفعيل دورها في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق معدلات عالية من الأداء والتحقيق، وبالتالي فإن دراسة هذه قضية التي تتناولها من الدراسات والتحولات الميدانية الوظيفية، والتي تهدف إلى اكتشاف لوائح ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحسين خصائصها تحت كمي وكيفي وهذا ما يسعى لتحقيقه من خلال دراسة ميدانية باستخدام المنهج التالي:

فمنهج الدراسة هو عبارة عن مجموع الأسس والتقنيات والخطوات والعمليات التي يستعين بها الباحث بمرور في صرحها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه للبحث، وهو اكتشاف الحقيقة باستخدام المنهجيات والتقنيات التي تحكم القدرة، والتي بدأ سبيلها في المنهج¹

والمنهج هو الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

والعلماء من موضوع بحث الذي يتناول حركة القيادة والتحقيق والالتزام بالأداء الوظيفي، ومن أجل اكتساب عن طبيعة هذه العلاقة فقد استخدمنا مختلف المناهج الكمية والكمية لتحقيق أهداف البحث.

لجميع المدة الخمسة لبيانات استخدام ألعاب الاستمارة والمقابلة والملاحظة مبررة معرفة مدى تأثير الثقافة المتبعة في المؤسسة ميدان الدراسة على أداء العاملين بها.

1. الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها نموذج بصم مبررة نسخة توحده في الأمر من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق لفظة التخصيص أو أن ترسل في المستويين عن طريق البريد²

وكانت "أسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

معرفة طبيعة القيادة والتحقيق المتبعة في المؤسسة ميدان الدراسة

معرفة تأثير بعض الجوانب على سلوك الأداء الوظيفي.

¹ معبر: عند البحث في ... أسئلة البحث ... دراسة ميدانية ... المنهجية 2003 ص 47

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002، ص 123.

ولقد تم تصميم الاستبانة المستخدمة في البحث لجمع البيانات لمعدلات أداء العاملين في محتويات من لائحة الملاحظة هذه دراسة المقترح خلال عهد لذلك بعنوان: "الممارسات القيادية والتأثيرات في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة منطقة شمال الكويتية سنة 2011م"، وذلك باستخدام الرتب الخمسة، كما تم تأليف الجداول للعلوم الإنسانية.

وكانت من أهداف المقترح تحديد عدد بعنوان تأثير القيادة في إدارة العاملين في المؤسسة الاجتماعية دراسة موصلة من خلال سيرة التوزيع في العلاقات، دراسة باستخدام ملاحظة الانجذابية على بحث التوزيع في مختلف الاستبانة على (أ) محور المسألة: تمحور اتجاهات الفعالية: والتأثير هذا المحور على نتائج البحث، كتحليل المستوى التعليمي، والهدف من هذه الدراسات هو معرفة تأثيره في نمو سلوكه وأداءه في العمل.

محور القيادة: يضم عدة متغيرات

محور التحفيز والأداء الوظيفي

2. المقابلة

المقابلة هي "استمرارية استمعة للمفردة والتي يمكن تعريفها بأنها "تفاعل شخصي يتم عبر طريق موقف موجهة بحوار فيه شخصان لغرض الاستفادة من استمارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".¹ حيث تم استخدام المقابلة مع "الاستبانة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تنشر من الحصول عليها من خلال الاستبانة فقط، إضافة إلى ملاحظة بعض المواقف في مختلف الأقسام التي تمركز مع الموظفين المعنيين الحصول على معلومات إضافية تم ترقب في أثناء الاستبانة.

3. الملاحظة

من ذلك استخدام الملاحظة في دراسة هذه الدراسة من دور مكتب الاستمرارية والمفردة من جمع البيانات حول هذه الدراسة، فأثناء إجرائها في أقسام المؤسسة موضوع البحث سجلت العديد من الملاحظات والتي تتعلق بسلوكيات العاملين وبعض تقنيات العمل والتدريب الداخلي للمصالح والمخاطر، وكذلك الحال في نتائج الملاحظة هذه، "الاحترام المتبادل بين الأفراد في العمل وروابطهم، والصلة بين بعض احترام العمال للوقت والاعتماد على المسؤولية التي موصلة في أنشطة التوجيه، ومعرفة ملائمة لترتيب العمل في هذه الملاحظة بيئة العمل بالأداء "العمل" وقد تأكدنا من خلال الملاحظة تحقيق أحداث الأفراد على العديد من المجالات المتمثلة في الاستبانة.

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 148

ولفرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد اختبار تصميم الاستبيان، على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس تاسم ليكرت (Lickert)، ويؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخبر أو العجزة في الخبر، ذلك عن طريق تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة ضرورية إلى علاقة قوية سالبة -ممكنة- ويعتبر من أكثر المقياس استخداماً والجدول التالي يوضح مقياس ليكرت.

جدول رقم (11): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

شأن أداة الدراسة:

يُقصد بشأن الاعتماد أو أداة القياس أن تعطي الاستبانة نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبانة متشابهة إذا تم توزيعها عدة مرات، وبما أن أداة قيد التحقيق من شأنها أن تعطي نفس النتيجة في كل مرة وهي معدل ألفا كرونباخ.

في هذا تم استخدام معدل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كالمعادلة برنامج SPSS لتقدير الثبات، أو درجة تماسك الأسئلة والمجوز

جدول (12) معدل التماسك الداخلي ألفا كرونباخ لمقياس الأداء ككل.¹

المحدد	التماسك الداخلي
الأداة ككل	.878

المصدر: من إعداد الباحثة على صيغة مخرجات SPSS.

ملاحظة: أن معدل الثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل أكبر من (0.7)، حيث بلغ قيمة (.878)، وبما أن أداة القياس تتفق بالثبات جيد بخص نتيجة الدراسة، ولتسوية يمكن قبولها كالمعيار للتحقق، إذ أنها تجاوزت الحد المطلوب لثبات في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الامتحان في توليد المتغيرات المدروسة نظراً لثباته على نقطة نتائج متوافقة.

¹ تم إحصاءه في (01)

أولا: تحديد العزائل الديموغرافية للأفراد العينة

يظهر الجدول أدناه تحديد العزائل الديموغرافية لأفراد العينة الدراسة بحسب تحديد العمر، الجنس، التعليم، توزيع التوظيف، إضافة إلى الخبرة المهنية.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة بحسب العزائل الديموغرافية¹

المتغيرات الديموغرافية	العينة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	50	100%
	أنثى	10	15%
	المجموع	60	100%
العمر	أقل من 10 سنوات	7	10%
	من 10 إلى 19 سنة	20	33%
	من 20 إلى 29 سنة	20	33%
	أكثر من 30 سنة	0	0%
	المجموع	60	100%
المستوى التعليمي	متوسط	11	17%
	ثانوي	23	35%
	جامعي	25	40%
	مؤهلات أخرى	5	7%
	المجموع	60	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	15%
	من 5 إلى 10 سنوات	20	33%
	من 10 إلى 20 سنة	19	29%
	أكثر من 20 سنة	6	9%
	المجموع	60	100%

المصدر: من خلال الخطة البحثية على نتائج 91.23%

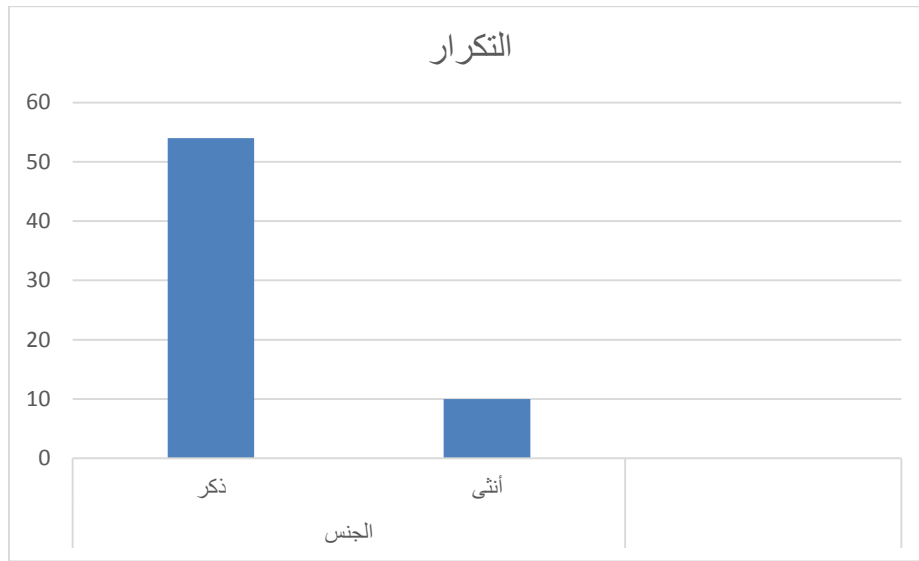
يبقى من الحقوق أعداد أن معظم أفراد العينة كانوا ذكورا بعدد 50 فردا أي بنسبة 83.33% فيما كانت نسبة النساء 16.67% مع أن 10 فردا أي النسبة المئوية (16.67%) قد حظت أكبر نسبة أي

¹ تم استكمال الجدول (102)

بنسبة 3.5% مقارنة مع الفئة العمرية الأخرى، أما فيما يخص انتماء هذا الفئات فنجد أن الفئة الجامعية قد تحصنت على أعلى نسبة مقارنة بقدرات الأخرى أي بنسبة 11.1% بتعداد بلغ 5.5 فرداً، أما فيما يخص الموظفين فكانت خزينتهم بين 1.5 إلى 11 المستويات أي بنسبة 3.5%.

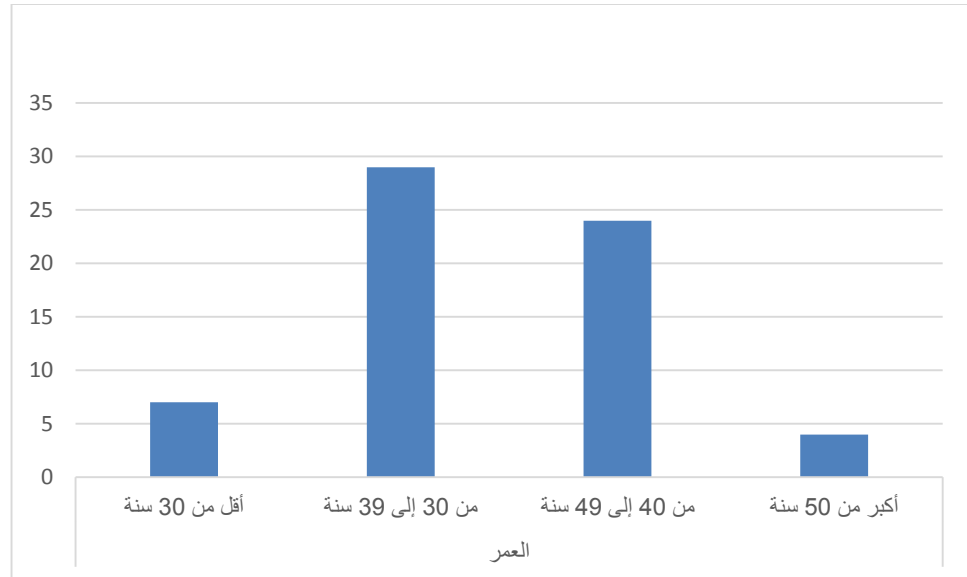
وفيما يلي التمثيلات البيانية للمتغيرات الديموغرافية التي تشكل في الجنس، العمر، المستوى الاجتماعي.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.



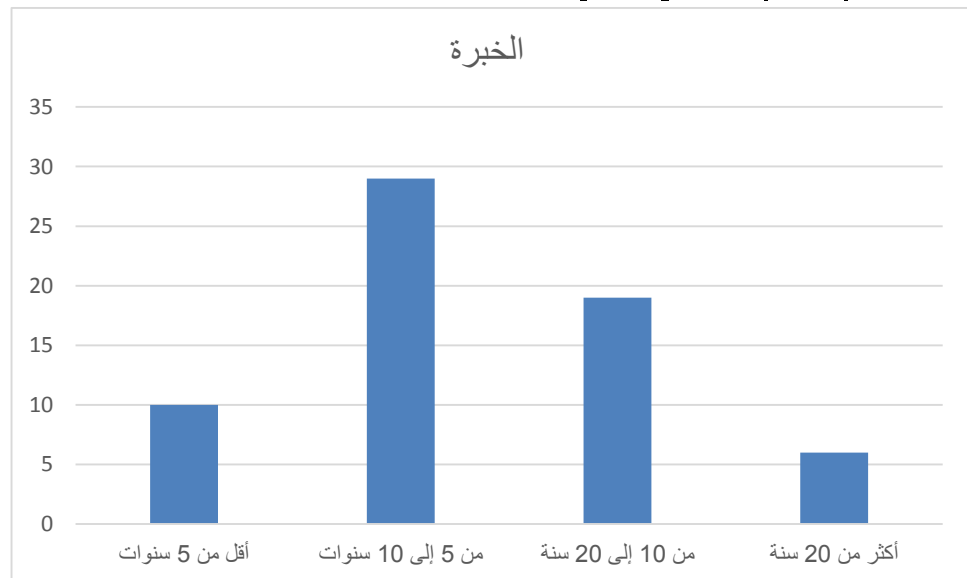
يمثل الجدول رقم 17: عدد الذكور حسب الجنس، حيث كان عدد الذكور 55 من أصل 65 وهذا يمثل 84.6%، عدد الإناث 10 وهذا يمثل 15.4% أي أن نسبة ذكور العينة 84.6%.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع لعينة حسب السن.



يمثل الشكل رقم 18: عينة قبل جمع حسب السن، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين من 30 إلى 39 سنة بلغ عددهم 7 بنسبة 11,3% وكان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة بلغ عددهم 24 بنسبة 37,5% بينما كان عدد الأفراد من 50 إلى 59 سنة حيث يتراوح عددهم 4 بنسبة 6,3%.

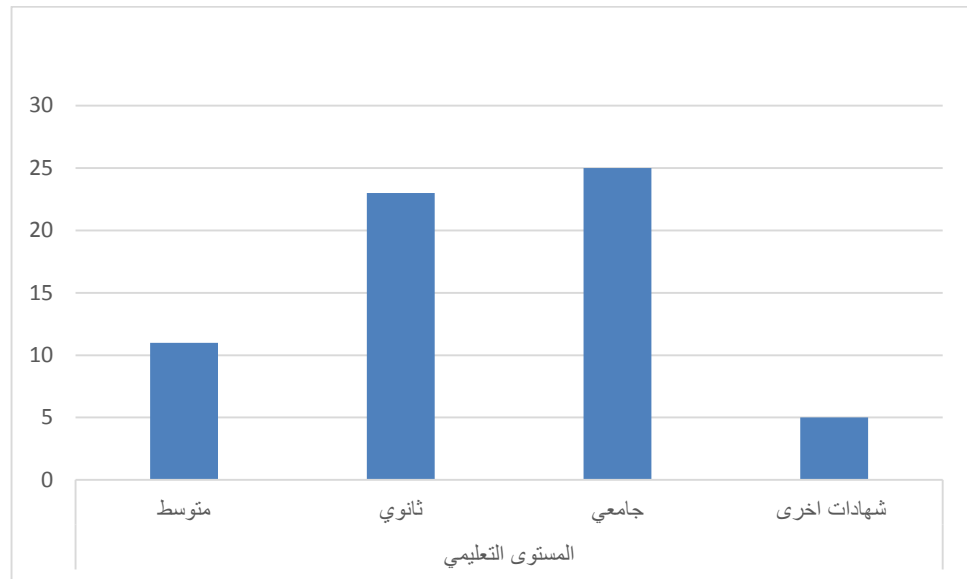
الشكل رقم (19): يوضح توزيع لعينة حسب الخبرة.



نلاحظ من الشكل رقم 19 - هذه الدراسة حسب التجربة في التوظيف، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح مدة التوظيف في التوظيف أقل من 5 سنوات 10 أفراد بنسبة 15,6% ومن 5 إلى 10 سنوات 29 بنسبة 44,7% ومن 10 إلى 20 سنة 19 بنسبة 29,1% وأكثر من 20 سنة 6 بنسبة 9,1%.

45,3% بينما كان عند الأفراد الذين اقترح مدة الخدمة في الوظيفة من 10 إلى 15 سنوات زكراً عندهم 19 نقطة 29,7% وفي الأخير مدة الخدمة في الوظيفة أكثر من 20 سنة عندهم 6 أفراد عندهم 9,4% من خلال نسبة التروسة ملاحظ أن نسبة من 5 إلى 10 سنوات هم أكثر فاعلية في الوظيفة ولهم خبرة غنية مقارنة مع الفئات الأخرى.

الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسبة حسب المستوى التعليمي.



يقين لنا من خلال الشكل رقم 20: نسبة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث كان عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط 11 فرد وذلك بنسبة 17,2% بينما كان عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي 23 فرد بنسبة

35,9% بالتركز الذين لديهم مستوى جامعي 25 فرد بنسبة 39,1% ولم نجد عند الأفراد المتخصصين منهم شهادات أخرى 5 أفراد بنسبة 7,8%

فلاحظ أنه متخصصين منهم شهادات جامعية هو أكثر مغايرة مع الفئات الأخرى

لذلك تحليل إجابات عينة الدراسة

استخدمت الطريقة الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات ومعرفة إجابات عينة الدراسة إذ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتفسيرات عينة الدراسة لكل متغير في الدراسة (البنية، التعليم، الأداء الوظيفي) ودررها في تحسين أداء الموظفين، فكانت النتائج كما يلي في الجدول

1 المتغيرات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة .

الجدول رقم (14): بيان الحصول على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة¹

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	3,73	0,395
التحفيز	3,43	0,704
الأداء الوظيفي	3,53	0,749

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS24

حسب نتائج الجدول الأول القيادة كان المتوسط الحسابي هو 73 أو الانحراف المعياري 395، وهذا يدل على أن الأنظمة من الجهة توافق اتجاه هذا الجانب إلى اتجاه التحفيز فكان متوسطها الحسابي 43 أو وانحراف معياري 704، لذلك المتوسط الحسابي يتعد لذلك الأداء الوظيفي حيث كان 53 أو وانحراف المعياري 749، وهذا يدل على اتجاه التوافق بين أفراد العينة وذلك لحظنا لجدلة النتائج نجد أن هناك اتجاه إيجابي ومنظم للفرق وهذا يؤكد أن إجابات الباحثين كانت مفهومة ومتجاوبة مع حد ما ومن خلال الحصول للموصح أملاء تبين لنا أن متوسطات بعد الإحصاء توضح ما بين (34 أو 53) وبالحفظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت جيدة مشروعة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الجوانب، مما يؤكد على وجود قواسم مشتركة بين أفراد العينة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

نستخدم معمل بيرسون (Pearson)، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

تمثلت الفرضيات:

في هذا الصدد يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

الفرضية البديلة H_0 وهي أن لا توجد فرق.

والفرضية البديلة H_1 وهي أن لا توجد فرق.

¹ عند مستوى 0.03

أ. الفرضية العنصرية: وينص على اختبار عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المتغير من المتغيرات المستقلة) القيادة والتمتعير مع (المتغير التابع) الأداء الوظيفي، إذ كانت Sig أقل من مستوى الدلالة $\Rightarrow = \uparrow \downarrow \neq \geq \leq$.

ب. الفرضية البديلة: نشر 'لكون الفرضية H_0 خاطئة للاختبار، فإنها قد لا تكون بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة هي حال عدم صحة الفرضية العنصرية، وتقوم هذه الفرضية على اعتراض وجود معنى 'الأقل متغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع متغير التابع.

1. الفرضية الأساسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء الموظفين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدامه معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (15) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.¹

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة للقبول
القيادة	0.387	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين على صورة مخرجات SPSS.

كما أن $0.3 > R > 0.7$ لعلاقة ضعيفة، $0.7 > R > 0.3$ للعلاقة متوسطة، $R < 0.7$ لعلاقة قوية.

فمن الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) القيادة و (المتغير التابع) الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.387 ومستوى الدلالة $\Rightarrow = \uparrow \downarrow \neq \geq \leq$ وهذا أيضاً يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و (المتغير التابع) الأداء الوظيفي وذلك قبل الفرضية البديلة $\Rightarrow =$ ونرفض الفرضية العنصرية.

1. الفرضية الأساسية الثانية

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدامه معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

¹ تم استزاده من (09)

معدل التغير المطلق	معدل التغير بين سلاسل	مستوى التداخل	تجربة القياس
57.5%	0.51%	0.00%	قياس

يخبر من تحذرك أعداد أن هناك علاقة إيجابية ومركبة عند توبة نرج ما بين (المختبر المستقل) التحيز و (المختبر التابع) الأداء الوظيفي. إذ بلغ معامل الارتباط للتعاون 0,81، ومستوى الدلالة $\Rightarrow p < 0,05$ وهذا يعني بأن كل واحد من هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التحيز و (المختبر التابع) الأداء الوظيفي وذلك قبل تعريبه للتدخل $\Rightarrow p < 0,05$ ونفص العزوبة الجندرية.

بذلك نرحب نقاب ثم نرحب تأثير لك من لقراءة وتعلم أداء الوظيفة، نقابة من هذا السؤال لم
استخدام معامل ارتفاع نرسون لإيجاد المعادلة الارتباطية بين التغير (لأداء الوظيفة)، والمتغيرات
المستقلة (التحصيل و القراءة)، فكانت النتيجة كما في الجدول التالي:

المستفيزات المستقلة	معامل الارتباط الترتيبي
التحصيل	0,618
القيادة	0,587

يختلف من الحدود الأعلى إلى هناك عمدة إيجابية وذلك دلالة إحصائية مع مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ للمتنوعات المستقلة للتحيز والحيادة والمتغير متناهي (أي لا نهائي).

والاختيار: درجة تأثير كل معدد من التحفيز والقيادة على أداء الموظفين. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقدير النتائج كما في الجدول رقم (18).



المتغيرات المستقلة	احتمالات { A }	T	مستوى الدلالة
الثابت	1.143	2.325	0.000
القبادة	0.241	1.977	0,000
التحصيل	0.628	4.807	0,000

المصدر: من إعداد الطالب على صبر = مخرجات SPSS
 يظهر من الجدول أعلاه ومن خلال قيم الاحتمالات {A} أن متغير التحصيل كان الأكثر إثراءً بالدلالة
 احصائية إذ بلغت قيمة {A} {0.628} وهي ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه
 متغير القبادة إذ بلغت قيمة {A} {0.241} وهي ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال النتائج يمكن تحديد معدلات خطأ التباين كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.241 \text{ قبادة} + 0.628 \text{ التحصيل} + 1.143$$

3 تحليل لمتغيرات التكرارية:

اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عرصة الأداء للعاملين
 وذلك مع المتغيرات التابعة عن القبادة

الخطوات المستخدمة لتحليل التباين (ANOVA)

يسمى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي، إذا كان تتل معرفة من مفردات القبادة اعلمية على متغيرين،
 الأول يسمى المتغير العامل Factor أو المتغير المستقل Independent Variable وهو متغير من النوع
 الاسمي Nominal أو الترتيبي Ordinal له عدد من العتبات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم
 تقييم القبادة التابعة له. نحدد من العتبات التي يراد مقارنتها مقوماتها، أن المتغير الآخر الذي يسمى
 بالمتغير التابع Dependent Variable فهو متغير من التدرج التكملي المنصّل، وهو المتغير الذي سيتم
 فحص متوسطه لكل مرة من فترات المتغير العامل.

يقول أن قيمة F حرة صعباً إذا كانت له قيمة فئوية (معقولة ذاتها Sig) أقل من المستوى المقبول
 لهذا { α } وانتهى علنا تدوي 0.05 فإن كانت قيمة Sig أقل من 0.05 α فإن متوسطات المجموعات
 غير متساوية، وإذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 α فإن متوسطات المجموعات متساوية.

نتائج التحليل (ANOVA) مبسطة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغير أد = العاملين وهذا يتمخيرات التباين في الجدول رقم 18

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مستوى دلالة الإحصائية
الجنس	8,438	63	,312
السن	37,234	63	,819
المستوى التعليمي	46,109	63	344
الخبرة المهنية	47,000	63	,819

المصدر: من اعداد الباحثين على صيغة مخرجات SPSS

يظهر من خلال المخرجات أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المتغير (الجنس) (0.05 ≥ α) في درجة أد = التعاون وذلك وفقاً للمخرجات التباين في الجدول رقم 18 والمستوى الإحصائي. إضافة إلى الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

أولاً: ملخص النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

جدول (19) عرض تحليل إجابة المستجيبين لجدول المحاور أدناه = القفاوة

المحور الأول: القفاوة	الموافق	لا	لا أتوافق	محايد	لوافق	لوافق بشدة
أناك بشعب تمهينة لجماعية بالمعنى الجيد؟	تعدد	٠.7	7.8	7.8	٠.68	٩2.8
يزرع لك التواجبات على العاملين دون مؤمنة لقرائهم؟	تعدد	7.8	20.6	20.6	٩5.8	٩.1
تجميع المبكرات والمفكرات الجديدة من طرف لعدك يودي لمر تقود للمؤمنة؟	تعدد	٩.1	10.8	٠.7	٠.22	٩٩.1
يتمك لعدك سمات جيدة أهمي لمتخصصة إلهامية والمؤمنة ؟	تعدد	٠.7	1٧.1	15.6	٠.68	18.8

100	17.3	100	12.3	نسبة	يأخذ تفقد قرارات العمل بطريقة فردية ؟
100	100	7.8	100	نسبة	مشاركة العمل في اتخاذ القرار بينهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين
100	21.3	25.0	100	نسبة	لا يتلق تفقد بالمخاتبة المروءون وغيراتهم
53.1	100	100	100	نسبة	لعمل اجتماعي يعثر حيدا لك بينهم في صفة القرارات ومشاركة العاملين مع يخلق حرم مذهب للعمل
28.1	7.8	12.3	100	نسبة	رغبين عملك بشركك في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالب/ محمد علي مخرجات برمجيات 1441.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل بيانات المستحقين كانت بجانبهم موزون على استخدام المعطى البيرواطي الذي يمثل مشاركة العمل في اتخاذ القرار وهذا من خلال السؤال رقم 15 نسبة 100% والعمل لصالح في المؤسسة من خلال السؤال رقم 16 نسبة 100%.

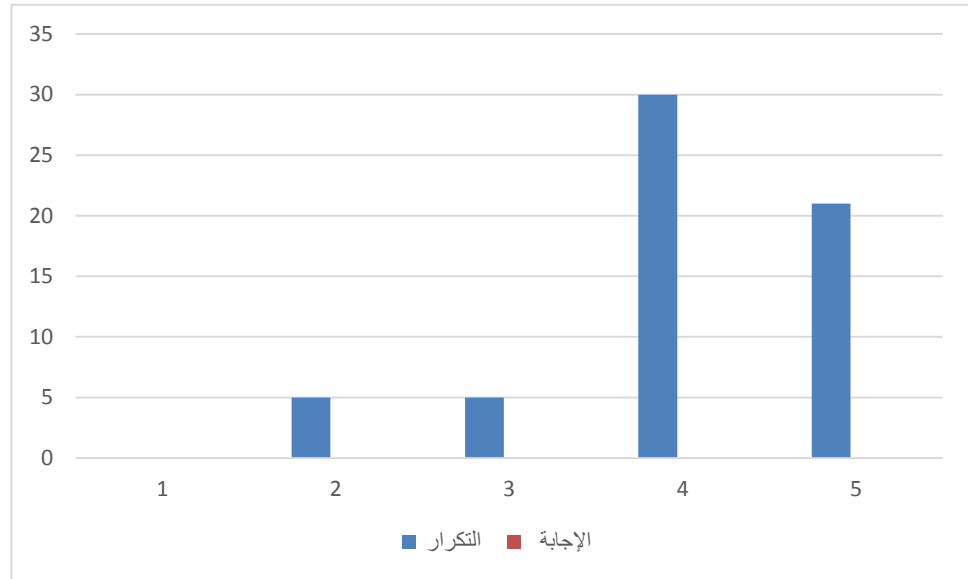
تحليل فقرات محور الأول لقيادة :

جدول رقم (20): بين مدى تشجيع القائد لأدبب العمل الجماعية .

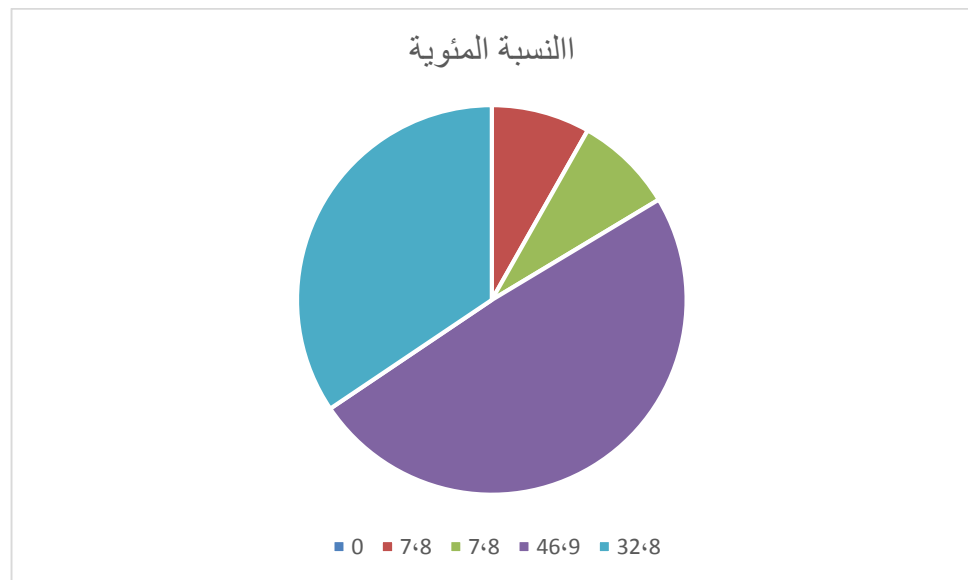
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا لرائق بشدة	0	0
لرائق بشدة	5	7.8
محدود	5	7.8
لرائق بشدة	30	46.9
لوافق	21	32.8
المجموع	64	100

المصدر : من إعداد الطالبين /بالاعتماد على مخرجات spps

شكل رقم (21) : بين مدى تشجيع القائمة تتمتعها كجماعية للاستجاب لعدد .



مصدر : من خلال الطائفتين تاليفتكم انهم مخرجات excel



مصدر : من خلال الطائفتين تاليفتكم انهم مخرجات excel

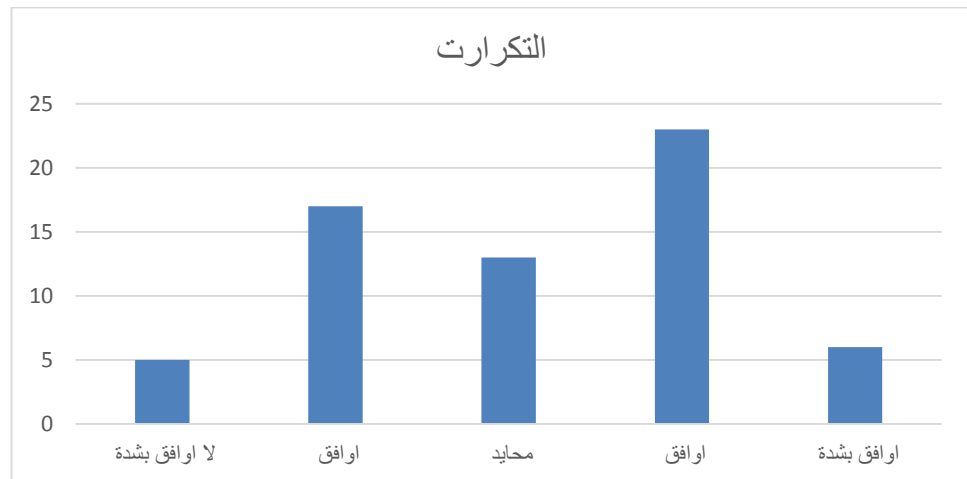
من خلال الشكل أعداد يتبين لنا ان افراد العينة وبمجموع 30 فرد ونسبة 46,9 اجابوا نفي عن لقائهم بفرم بتسجيع المنظمة الحداثية لأدائهم بيند اجاب 5 افراد ونسبة 7,8% بأنه لا يوجد تشجيع للمنظمة الحداثية لأدائهم لعمل وانزال الحيات 5 افراد بنسبة 7,8%.

جدول رقم 21: توزيع القائة التراجبات على التحليتين دون مراعاة لتقدراتهم .

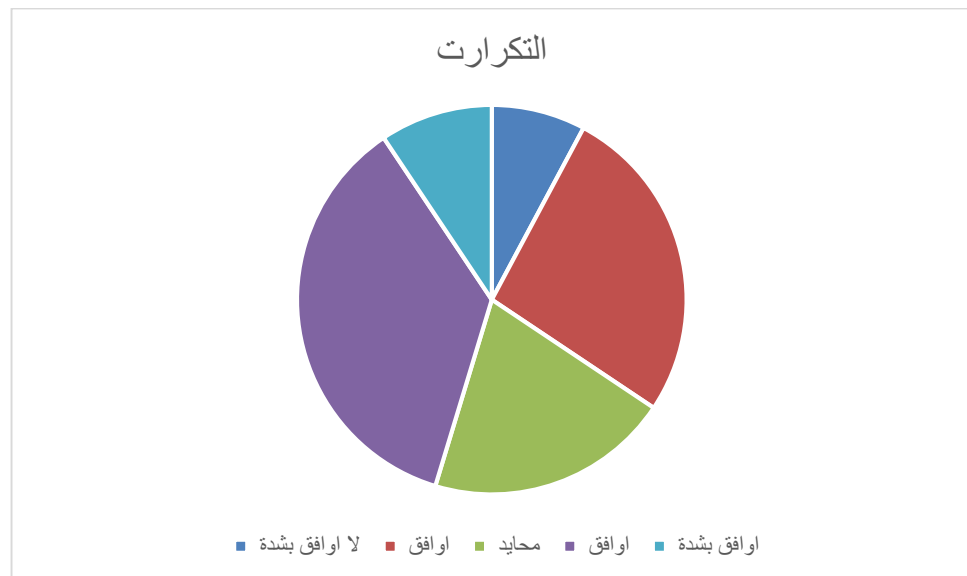
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	5	7,8
اوافق	17	26,6
محايد	13	20,3
اوافق	23	35,9
اوافق بشدة	6	9,4
المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداده التحليتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم 22: بين توزيع التحليتين دون مراعاة لتقدراتهم.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات excel



مصدر : من هناك الخطأين نلاحظ ان هناك خلط في مخرجات excel

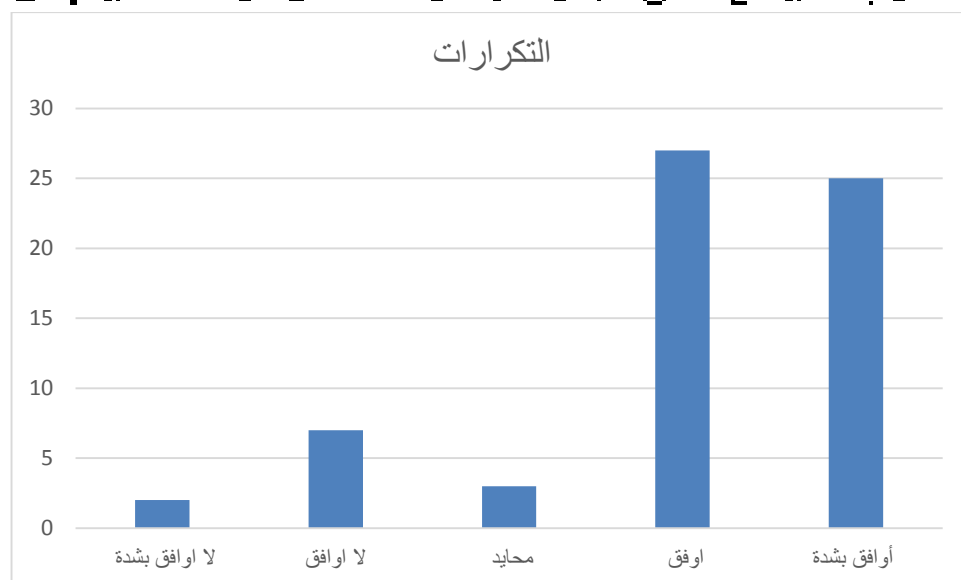
بنصح لنا من خلال الشكل رقم 23 ان عدد المواقف لتوزيع الواحدات على العمال دون مراعاة قدراتهم بنسبة % 35,9 وهي نسبة كبيرة وأحد 17 فرد بنسبة % 26,6 مواقف لتوزيع الواحدات دون مراعات قدرات العمال و 13 فرد كان محدب بنسبة % 20,3.

جدول رقم 22 : تشجيع المبادرات وأنكار المبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة.

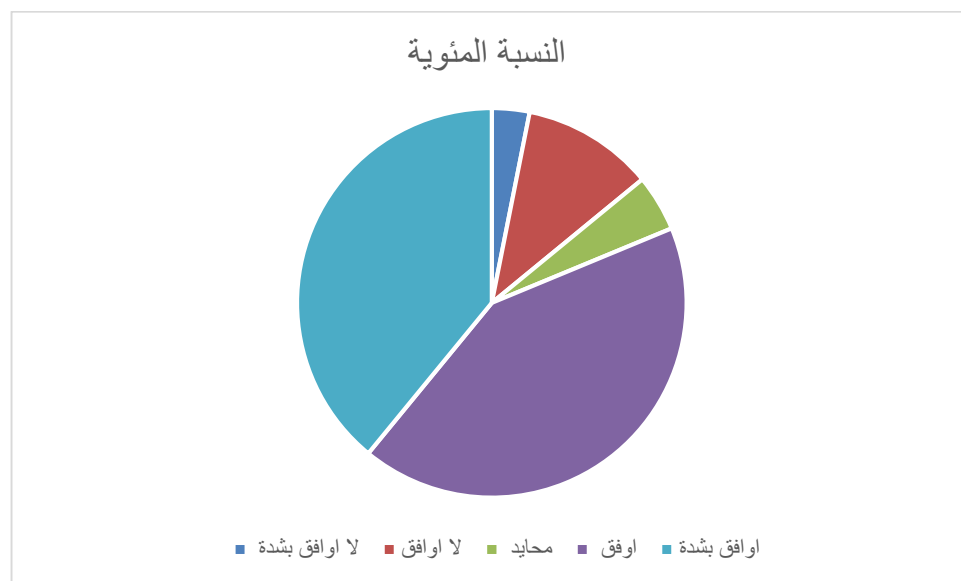
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	2	6,1
لا اوافق	7	10,9
محايد	3	4,7
وافق	27	42,2
اوافق بشدة	25	39,1
المجموع	64	% 100

المصدر من إعداد المشاركين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم 23: يوضح تشجيع المبادرات وأنكار المبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة .



مصدر : من هناك الخطأين نلاحظ ان هناك خلط في مخرجات excel



مصدر : من خلال الطائفتي ذات الصلة. نظم مخرجات excel

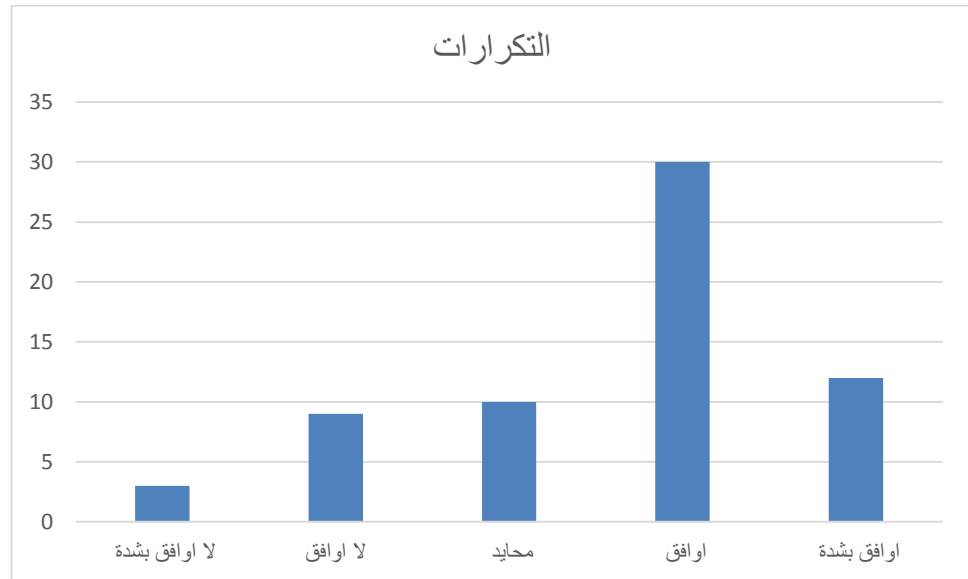
يتضح لنا من خدمات الشكاوى على أن الفرق - عينة لدراسة وبمجموع 27 فرد بنسبة 42,2% لا تفر. منهم 10,9% مغير موقفين و 3 محابطين بنسبة 4,7% .

جدول رقم 23: يتصف لثلاث سمات عديدة أهمها: الشخصية الإبداعية والاعتمادية .

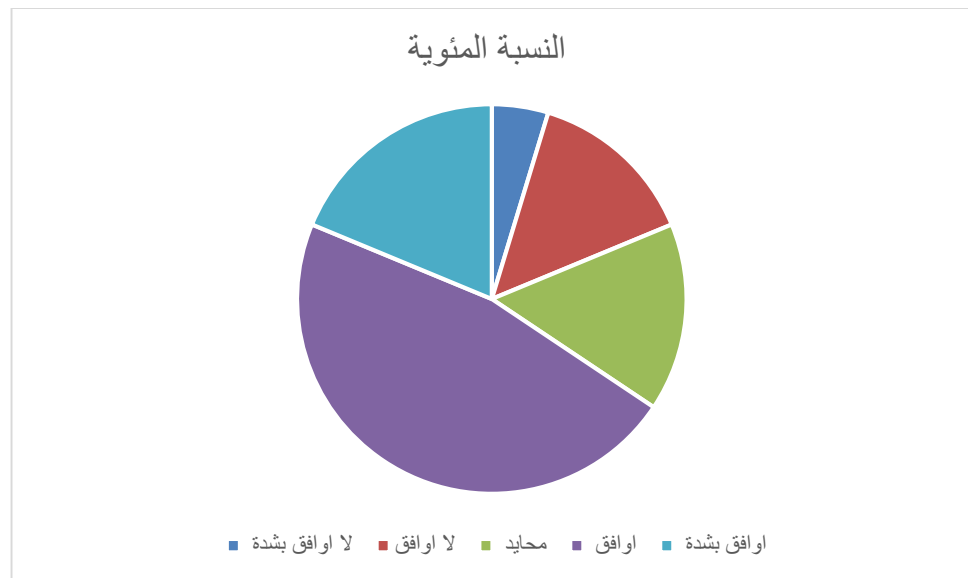
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	3	4,7
لا أوافق	9	14,1
محايد	10	15,6
أوافق	30	46,9
أوافق بشدة	12	18,8
المجموع	64	100%

المصدر من إعداد الطائفتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 24: يبين لشكاوى أن لثلاث يتصف سمات عديدة أهمها: الشخصية الإبداعية والإبداعية.



مصدر : من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Excel



مصدر : من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Excel

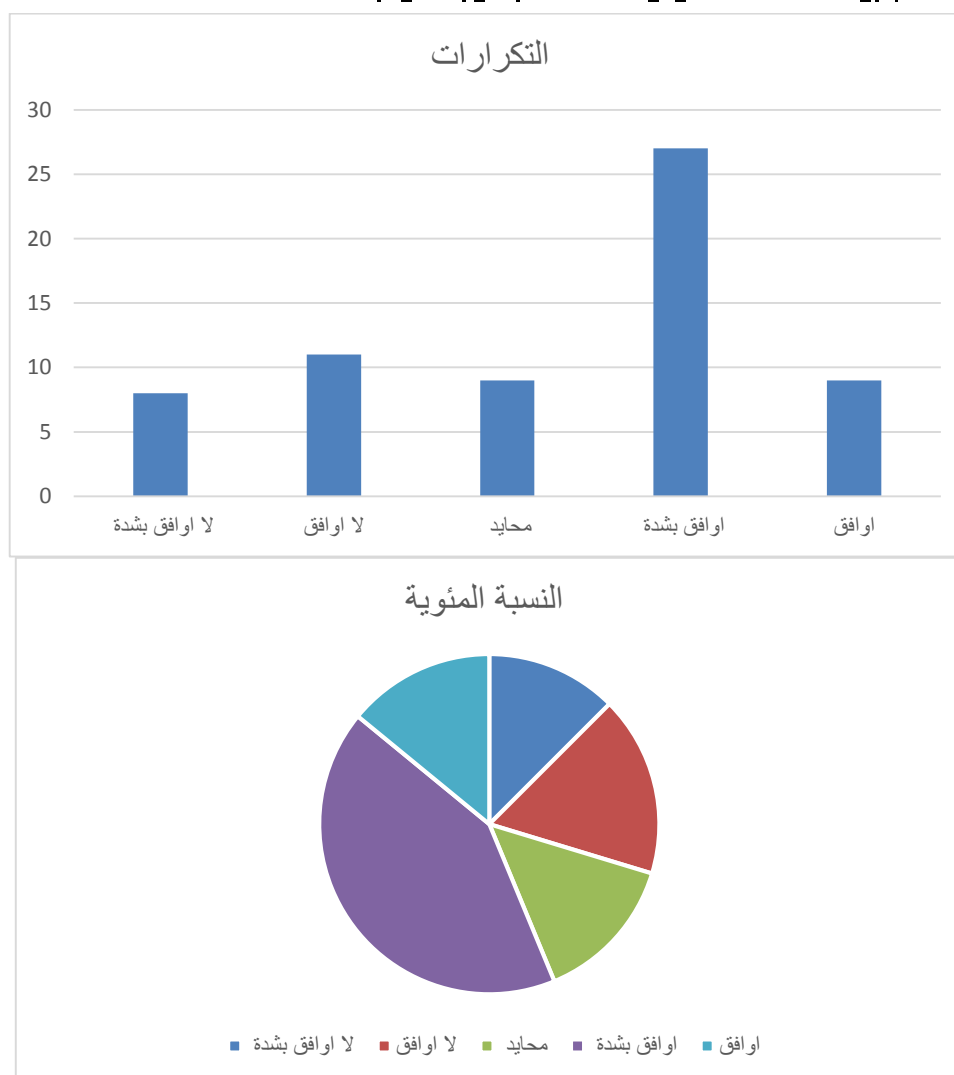
بينما كانت النسبة المئوية 30 فرداً، ونسبة 46,9% أنهم موافقين على أن القائد يتصرف بالشخصية المطلوبة والجدية بينهم أن 3 أفراد أحبوا أنهم يترقبون نسبة 14,1% ونلاحظ كذلك أن 10 أفراد خالفوا معيارهم بنسبة 15,6%.

الجدول رقم 24: يتخذ القائد قرارات العمل بطريقة فردية .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	8	12,5
لا اوافق	11	17,2
محايد	9	14,1
اوافق بشدة	27	42,2
اوافق	9	14,1
المجموع	64	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 25: بين لخصات القائد لقرارات العمل بطريقة فردية.



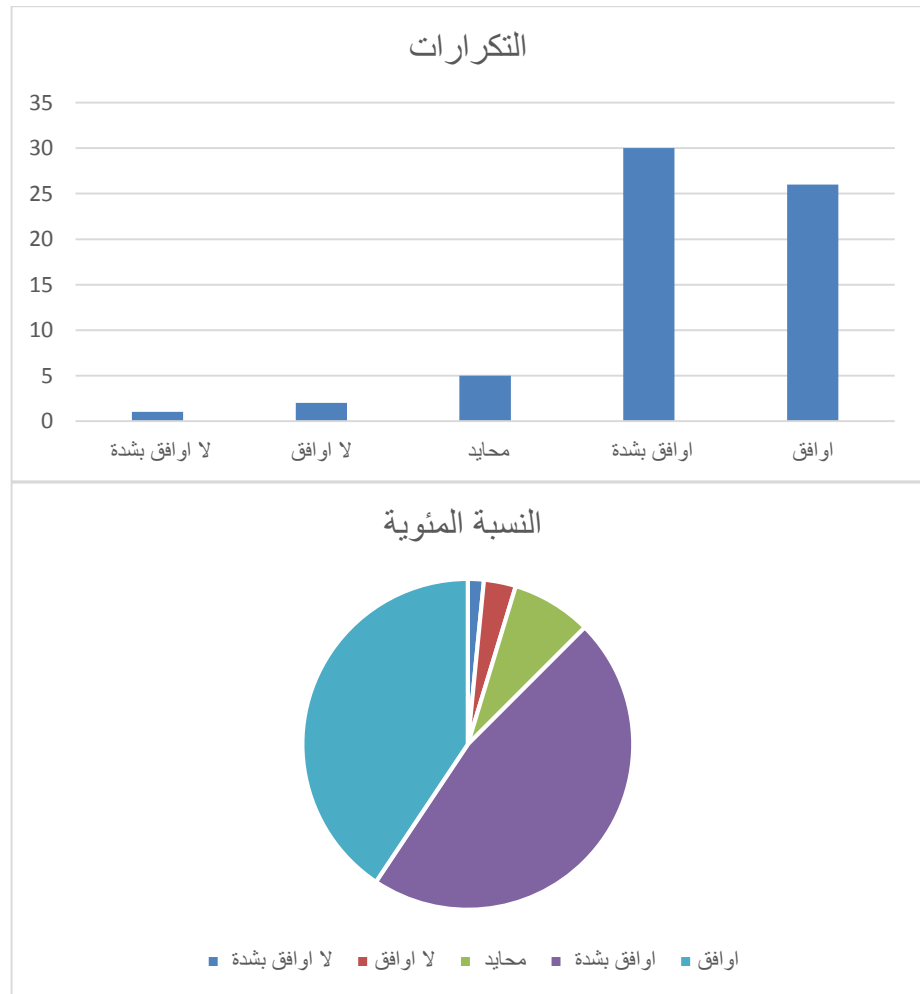
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال تحليل 27 فرد، يراعى أن 42,2% من أفراد العينة قد اتخذوا قراراً بالعمل بطريقة فردية، بينما 14,1% قد اتخذوا قراراً بالعمل بطريقة جماعية، 17,2% من أفراد العينة قد اتخذوا قراراً بالعمل بطريقة فردية، 9% من أفراد العينة قد اتخذوا قراراً بالعمل بطريقة جماعية، 25% من أفراد العينة قد اتخذوا قراراً بالعمل بطريقة جماعية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	1,6
لا أوافق	2	3,1
محايد	5	7,8
أوافق بشدة	30	46,9
أوافق	26	40,6
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد القائمين بالاعتماد على مخرجات sp

شكل رقم 26: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ قرار بشأن تحسين الروح المعنوية.



المصدر: من إعداد القائمين بالاعتماد على مخرجات excel

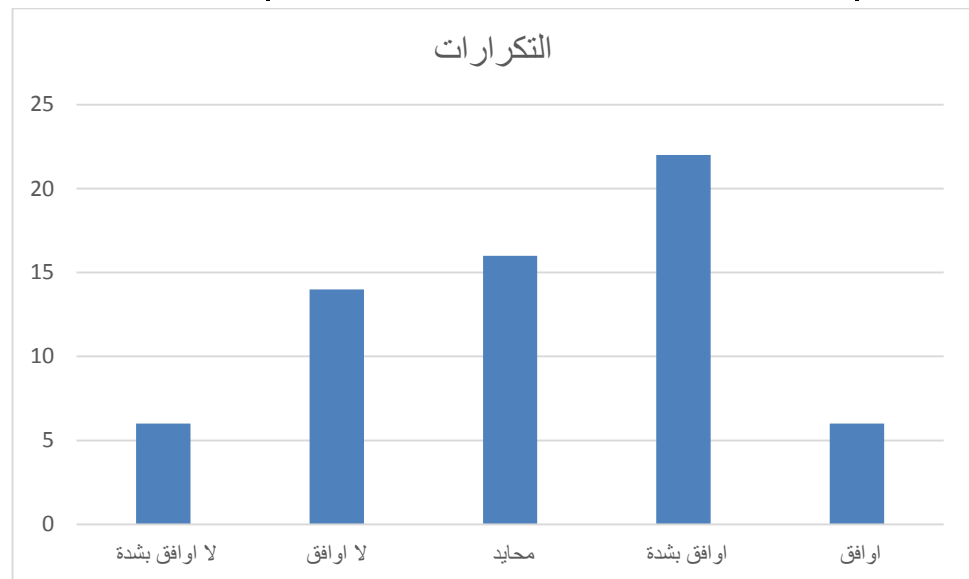
الشكل 26: نتائج اختبار كاي-مربع. أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الفئات الخمس (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق بشدة، أوافق) في توزيع المتغيرات المستقلة. حيث أن نسبة 46,9% من أفراد العينة وافقوا بشدة، 3,1% وافقوا، 25,0% وافقوا، 9,4% وافقوا، و 9,4% وافقوا بشدة.

جدول رقم 26: لا يتفق تمامًا بإمكانات التوزيعات.

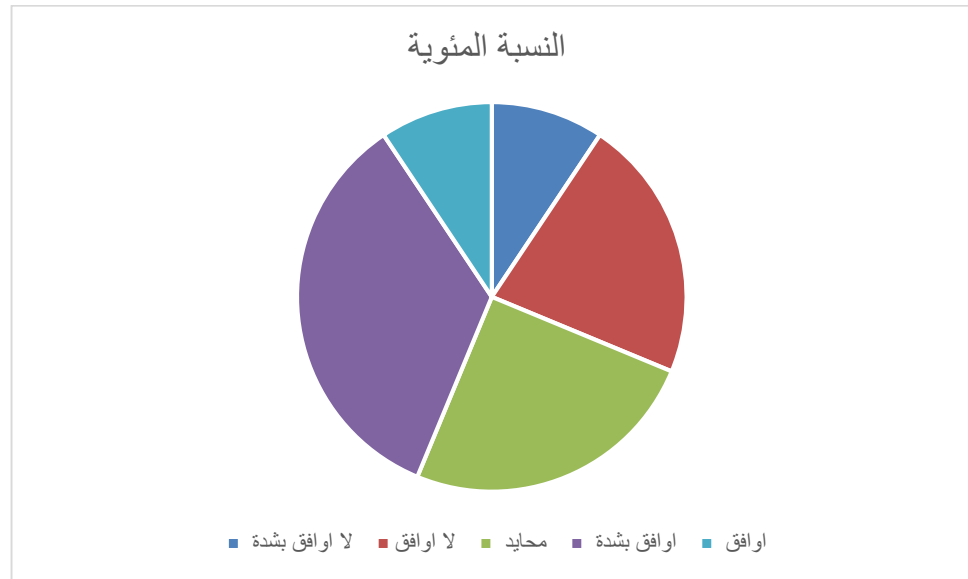
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	6	9,4
لا أوافق	14	21,9
محايد	16	25,0
أوافق بشدة	22	34,4
أوافق	6	9,4
المجموع	64	%100

المصدر: من إعداد الطالب/م.م. بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 27: لا يتفق تمامًا بإمكانات التوزيعات.



المصدر: من إعداد الطالب/م.م. بالاعتماد على مخرجات excel



مصدر: من إعداد الباحثين بناءً اعتماداً على مخرجات Excel

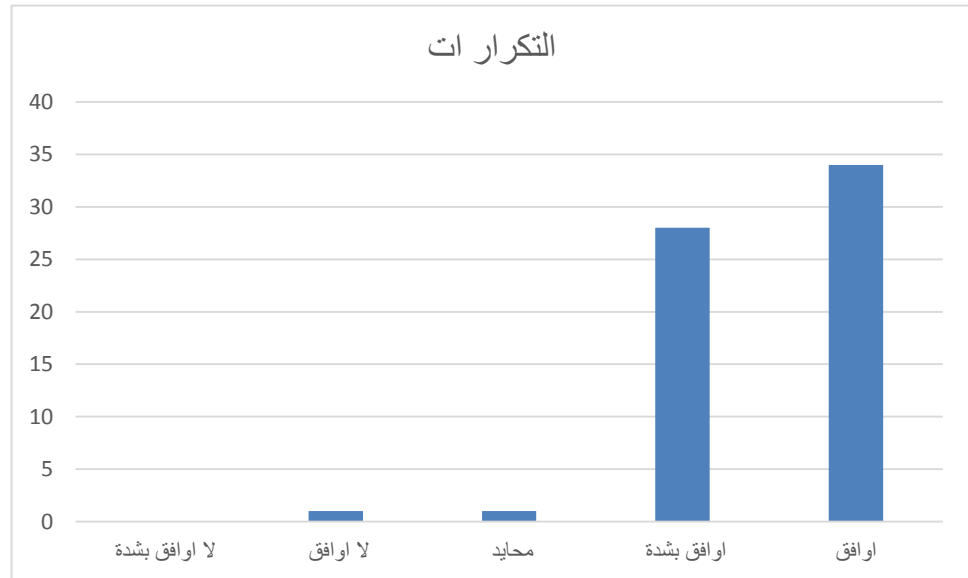
يوضح الشكل أعلاه 22 من أفراد عواصين على أن لفتت لا يثق بفكرات المرووسر وكذا أنهم نسبته 34,4% و 14 خبر موافقين على أن لفتت لا يثق بفكرات المرووسين. نسبة 21,9% و 16 من أفراد عواصين 25,0% محتاجين.

الجدول رقم 27: يبين أن تحمل الجتماعي يعتبر جيداً لأنه يده في صياغة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل.

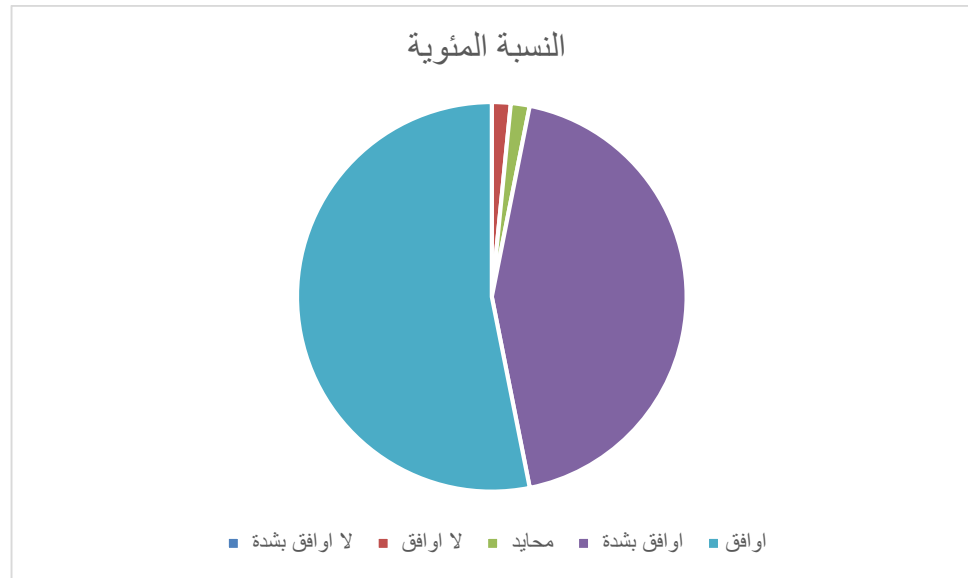
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	0	0
لا أوافق	1	1,6
محايد	1	1,6
أوافق بشدة	28	43,8
أوافق	34	53,1
المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 28- يبين أن العمل الجماعي يعتبر جيداً لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل.



مصدر : من خلال الطابقي باستخدام نظم مخرجات excel



مصدر : من خلال الطابقي باستخدام نظم مخرجات Excel

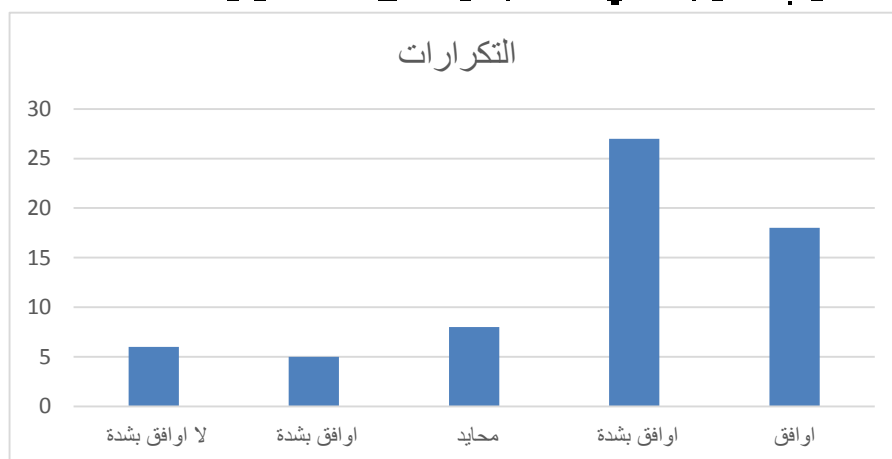
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن 34 فرد كانوا يوافقون أن العمل الجماعي يعتبر جيداً لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل. صمدية القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل بنسبة %53,1 و 1 فرد لا يوافق موافق بنسبة %1,6 و 1 محايد بنسبة %1,6.

جدول رقم 28: رئيس عمالك بشاركك في اتخاذ القرار.

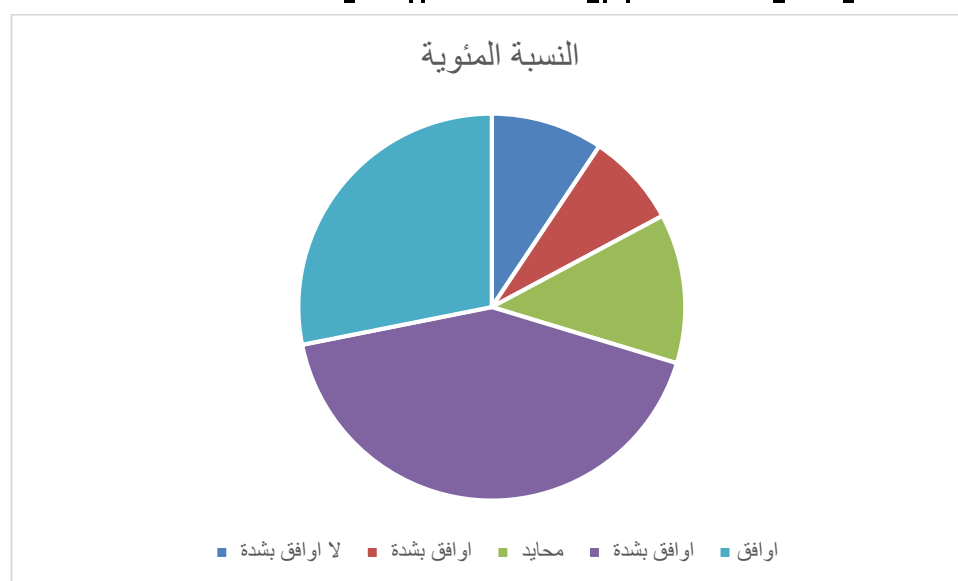
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	6	9,4
اوافق بشدة	5	7,8
محايد	8	12,5
اوافق بشدة	27	42,2
اوافق	18	28,1
المجموع	64	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 29: رئيسك في عمالك بشاركك في اتخاذ القرار.



مصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات excel



مصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات excel

نلاحظ من خلال استكش 27 من تمركز الموظفين على أن رغبتهم بتغيير مكانهم تتخذ القرار بنسبة 42,2 و 5,3 من الموظفين بنسبة 7,8 و 8 من تمركز محاسبين بنسبة 12,5.

الجدول رقم 2: : يوضح تحليل إجابة المستجوبين تحديات المحور الثاني : التحفيز والأداء الوظيفي.

المحور الثاني : التحفيز والأداء الوظيفي	المقبول	لا	لا	محايد	لوافق	لوافق بشدة
كل الظروف مسجلة بالعمل جيدة	تتعدد	17,2	29,7	12,5	26,5	17,2
تحت راضين عن نتائج تسويق لك	تتعدد	31,2	31,1	15,5	12,5	8,3
تتعدد غير بدعات من طرف المؤسسة تحت	تتعدد	18,8	28,1	10,8	31,1	7,8
عملائك بزملائك وبمديركم جيدة	تتعدد	10	31,1	8,3	51,7	35,8
تصبح سببك بدعمك لاتحز عليك بفعالية	تتعدد	8,3	10,8	11,1	10,5	32,8
الاعتراف بخدمات المرومين برك تقديم خدماتهم	تتعدد	31,1	11,1	12,5	18,9	28,1
شخصيات ذات الشعور والتصور الخلق حو صلات	تتعدد	7,8	12,5	10,8	18,1	20,2
توفر الأمان والثقة والجدالة يودي لهم تحقيق الأهداف من طرف إدارت	تتعدد	11,1	11,1	8,3	15,2	29,7
بحسب نظام تقييم الأداء الموظفين على مديري	تتعدد	7,8	17,2	31,2	28,1	15,5
بف نظام تقييم الأداء حثوا على تطوير الأداء وتحسينه	تتعدد	1,7	11,1	10,8	53,1	21,8
يرجع تمخير عمل المؤسسة بسبب تحسين الأداء	تتعدد	1,8	11,1	12,5	53,1	23,1
بتصرف أعضاء الفريق بالمرونة والخدمة لهم تنفيذ المهام	تتعدد	1,8	31,1	17,2	51,7	25,3
بمستخدم نظام تقييم الأداء بصفة دورية لهم المزمع	تتعدد	7,8	8,3	15,5	37,5	32,8

12,5	25,0	31,3	23,1	7,8	نسبة	نظر النتائج المتصورة من طرف المتدربة تحقق في أهدافها المتعددة
20,3	29,7	28,5	15,5	7,8	نسبة	تتبع المتدربة سياسة لتدريب لمعين أداء التلاميذ
12,5	28,1	23,1	20,3	15,5	نسبة	هناك دورات تدريبية لصيغ العمل لتخصص ذاتهم

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحصيل العمل له دورا أساسيا في المتدربة وهذا من خلال سؤال 16 بنسبة 48,6% وكذلك يحضر تقييم نظام تقييم الأداء الوظيفي حافظ بنسبة العمل من خلال السؤال بنسبة 53,1% وفتحت نتائج الدراسة أن هناك مزايا في اجابات افراد العينة نحو لتأثير كل من التحسين والتقادة وتأثيرها على أداء المعين، فيما زعم ما يلي: نتائج لرسالة:

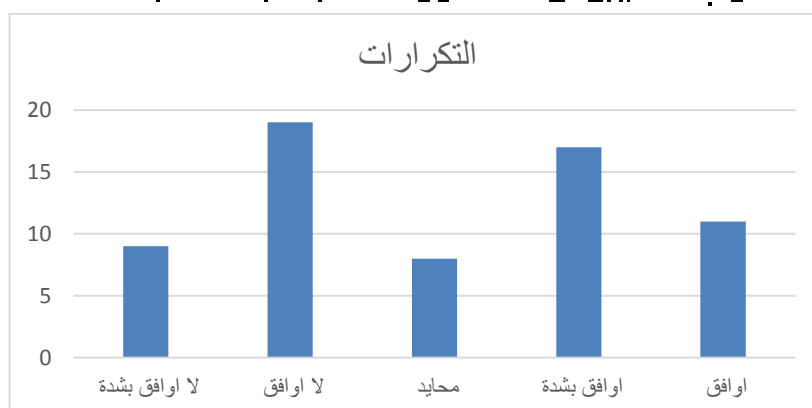
تحليل فقرات المحاور الثاني التحفيز والأداء الوظيفي :

الجدول رقم 30: كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.

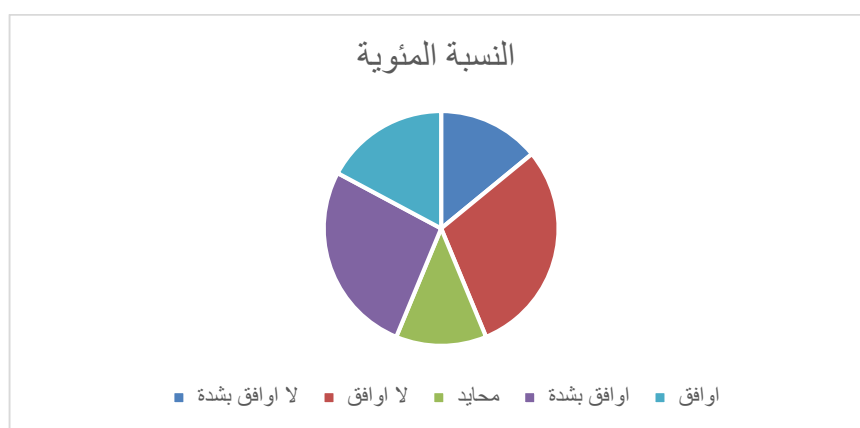
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	9	14,1
لا اوافق	19	23,7
معتد	8	12,5
ارافق بشدة	17	28,6
ارافق	11	17,2
المجموع	64	100%

المصدر من اعداد تطابقين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 30 : بين أن كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.



مصدر : من تلك البيانات نلاحظ اننا نعلم مخرجات excel



مصدر : من تلك البيانات نلاحظ اننا نعلم مخرجات excel

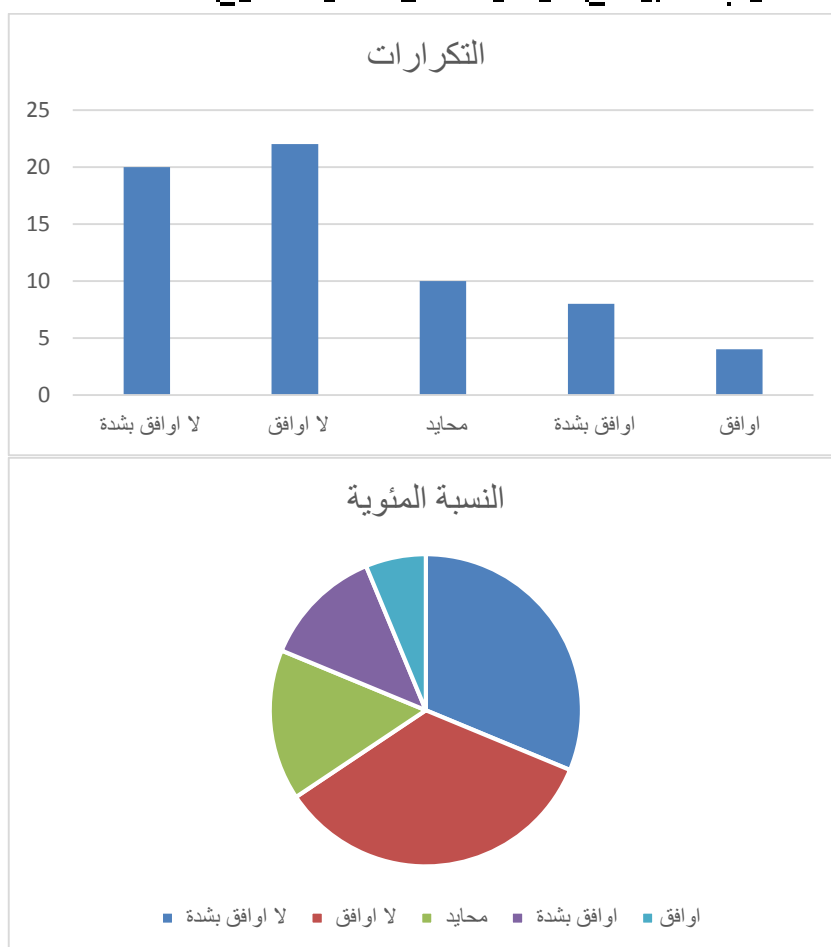
الشكل اعلاه يوضح 17 فردا موافق عليهم أن كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة بنسبة 26,6% بينما
أخيرا، 19 فردا تأيد ظروف العمل غير جيدة وهذا بنسبة 29,7% وأخيرا، 8 محدد بنسبة 12,5%.

الجدول رقم 31 : أنت راضى عن الأجر الممنوح لك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	20	31,1
لا اوافق	22	34,4
محايد	10	15,6
اوافق بشدة	8	12,5
اوافق	4	6,3
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد طابقت بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 31: توضيح عن الرضا عن الأجر الممنوح.

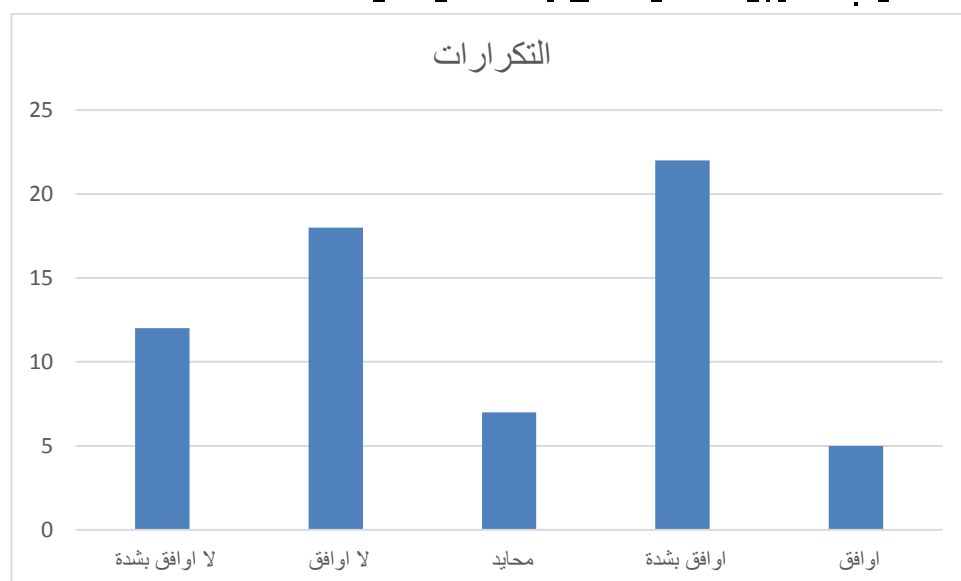


يوضح الشكل رقم 8 من جدول المرفقين عن الأجر الممنوح نسبة 12,5% و 22 من أفراد عينة
موظفين وهم نتيجة كبيرة بنسبة 34,4% و 10 من أفراد عينة محابير بنسبة 15,6%.
الجدول رقم 32: بين الحصص على إعانات من المؤسسة عند الحاجة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	12	18.8
لا اوافق	18	28.1
محايد	7	10.9
اوافق بشدة	22	34.4
اوافق	5	7.8
المجموع	64	100%

المستخرج من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 32: بين الحصوات على إجابات من التوسعة عند اتخاذ.



تفضل بوضع 22 من شركة كانوا يوافقون على أنهم ينجحون على إجابات من التوسعة عند اتخاذ بسبب 34,4% بينة تحسنا 18 فرد لم يوافقوا بسبب 28,1% و 7 محايد بسبب 10,9% .
 الجدول رقم 33: يوضح علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	0	0
لا اوافق بشدة	2	3,1
محايد	4	6,3
اوافق بشدة	35	54,7
اوافق	23	35,9
المجموع	64	100%

المصدر من اعداد التحليلات بالاعتماد على مخرجات SPSS

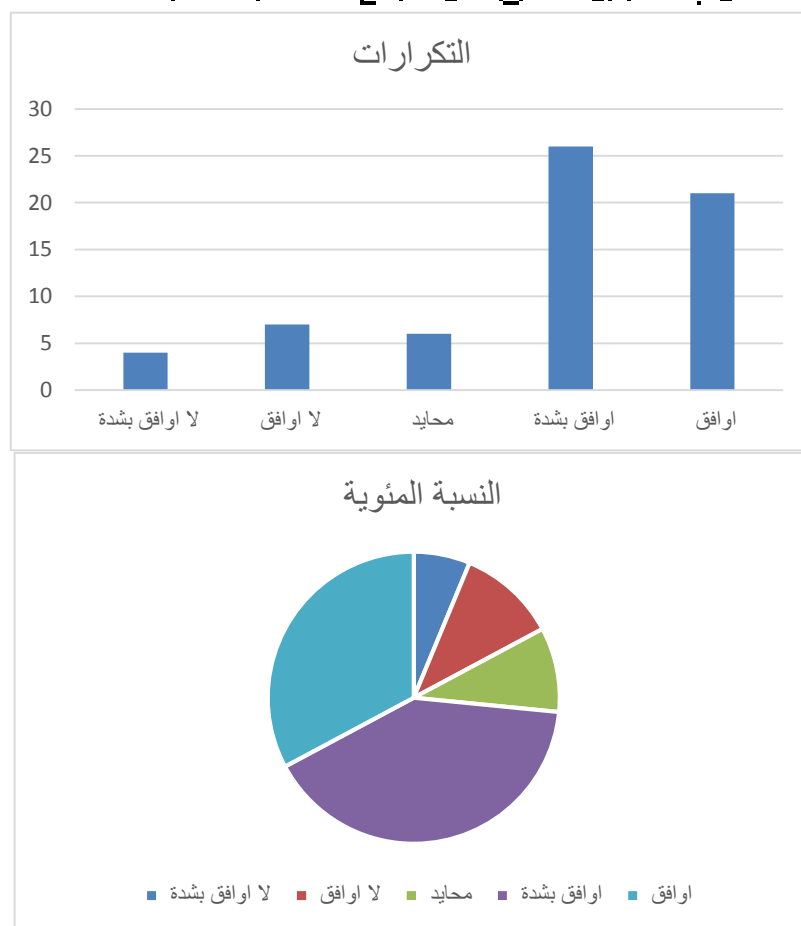
من خلال الشكل نلاحظ 35 من أفراد عائلته مؤهلين في تخصصات مختلفة، حيث أن 54,7% منهم 2 من تخصصات كالتخصصات الطبية، 3,1% 4 من تخصصات الهندسة، 6,3%.

الجدول رقم 34: بين تشجيع مدير بدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	4	6,3
لا أوافق	7	10,9
محايد	6	9,4
أوافق بشدة	26	40,6
أوافق	21	32,8
المجموع	64	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 34: بين تشجيع مدير دفع تحصيل العمل بكفاءة.



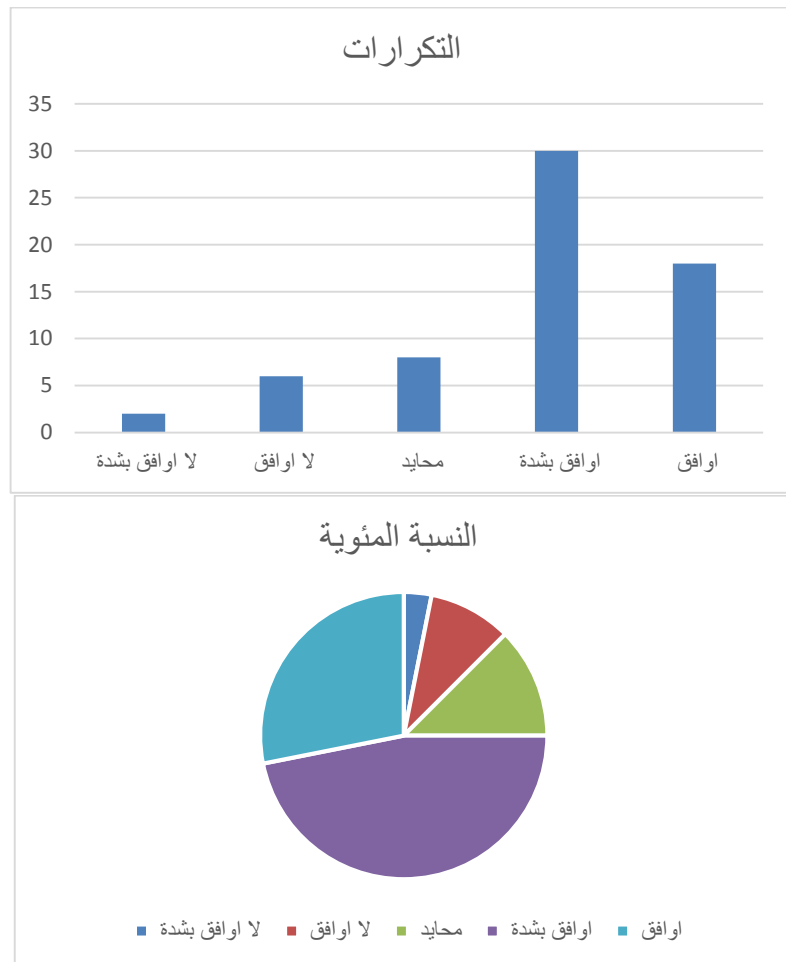
نلاحظ من خلال الشكل أن 26 من أفراد العينة موافقين على أن تشجيع المدير بدفعك للعمل بكفاءة بنسبة 40,6% بينما 7 من أفراد العينة موافقين بنسبة 6,3% 6 كانوا محايدين بنسبة 9,3%.

الجدول رقم 35: الاعتراف بقدرة الموظفين بولك تدعيم اذافع في العمل.

الترتيب	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	2	3,1
لا اوافق	6	9,4
محايد	8	12,5
اوافق بشدة	30	46,9
اوافق	18	28,1
المجموع	64	%100

المصدر: من اعدادات الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 35: الاعتراف بقدرة الموظفين بولك تدعيم اذافع في العمل.



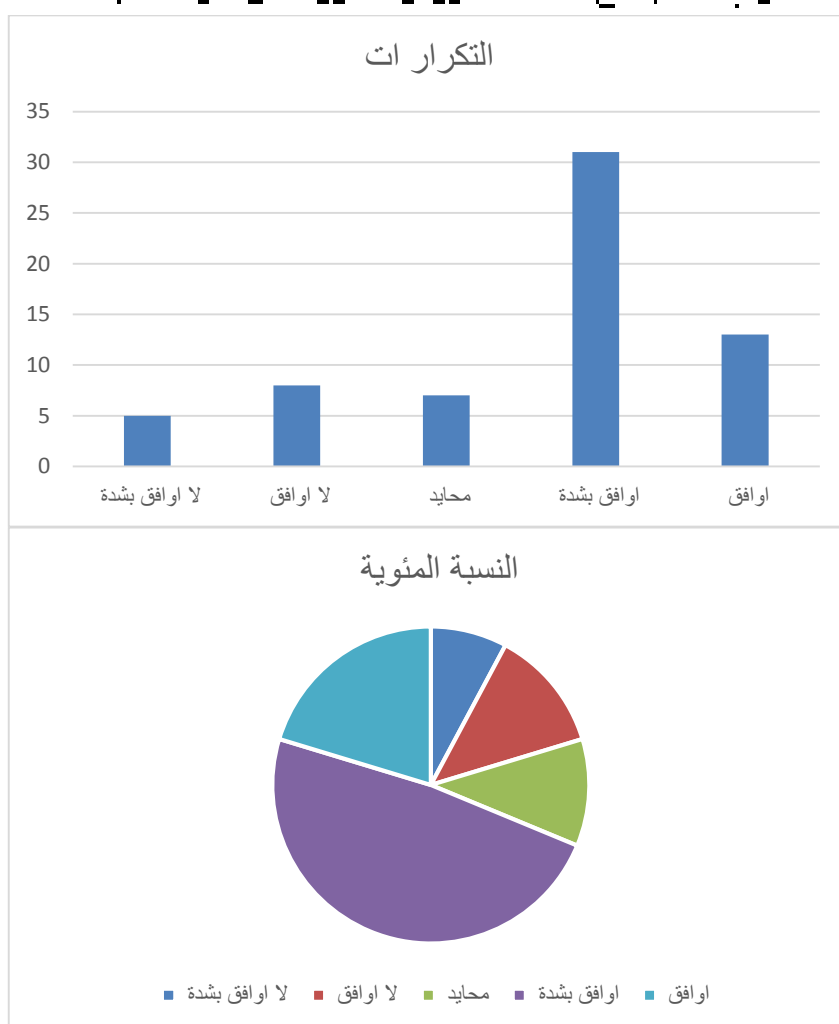
فلاحظ من خلال الشكل رقم 36 من نموذج البيانات، على أن الاختلاف بفترات التوزيع بين نسبة التوزيع في العمل بنسبة 46,9% بينما هناك 6 أفراد لم يوافقوا بنسبة 9,4 و 8% ممن تفراد أكثر. محايد بنسبة 12,5%.

الجدول رقم 36: بشجع لذلك التطوير والتطوير لخلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	5	7,8
لا أوافق	8	12,5
محايد	7	10,9
أوافق بشدة	31	48,4
أوافق	13	20,3
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد التطبيق بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 36: بشجع لذلك التطوير والتطوير لخلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة.



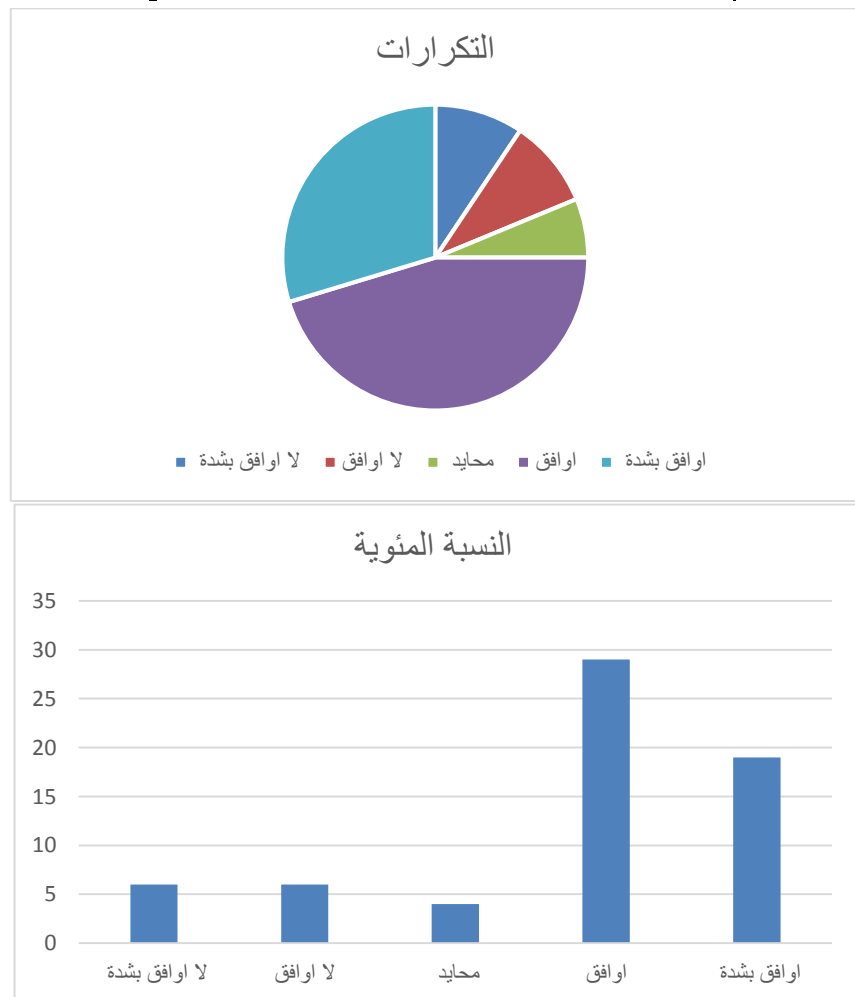
تلاحظ من استكشاف أعداد من 31 من أفراد العينة عثر أن لغات برنامج التحليل والتشاور دخل
للمجموعة بنسبة 48,4% بينما أجاب 8 من أفراد العينة بنسبة 25,5% و 7 أفراد خلتوا محايداً
بنسبة 10,9%.

الجدول رقم 37: يبين على توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	6	9,4
لا أوافق	6	9,4
محايد	4	6,3
أوافق	29	45,3
أوافق بشدة	19	29,7
المجموع	64	100%

تمصدر من أعداد التكرارات بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 37: يبين على توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي إلى تحقيق الأهداف.



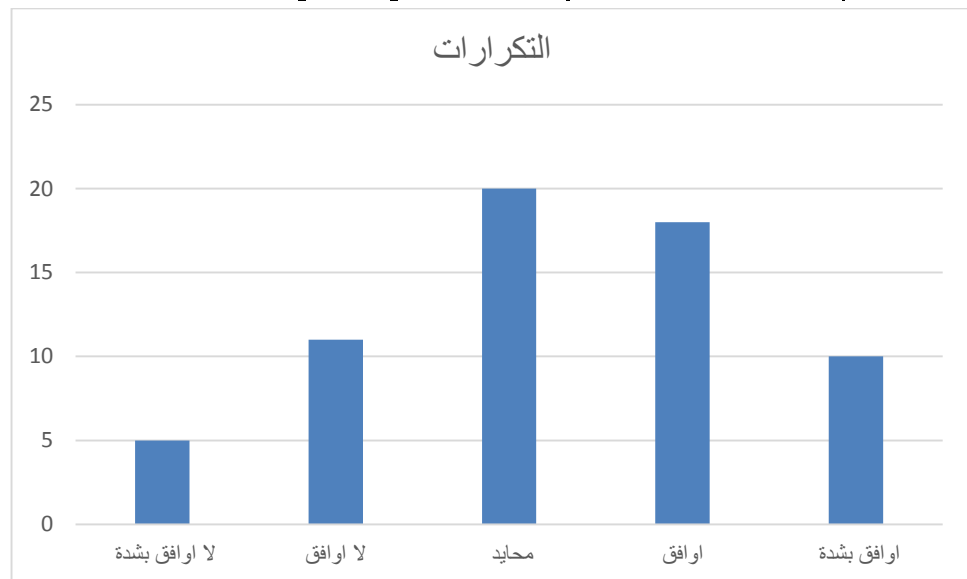
تلاحظ من خلال الشكل رقم 29 من آخرات كذا هو الموقف قوتر الأبرار واحدة واحدة كذا في الأعداد كذا 45,3% بنسبة 6 من آخرات كذا هو الموقف بنسبة 9,4% 4 من آخرات كذا هو الموقف بنسبة 6,3%.

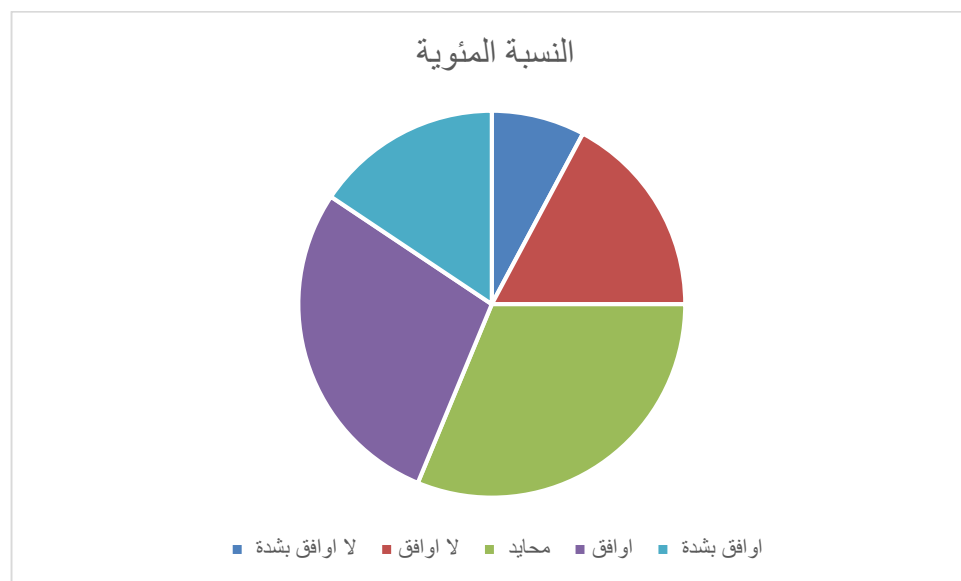
الجدول رقم 38 يبين أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يحتوي على معايير علمية تقاس قترات العمل.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	5	7,8
لا اوافق	11	17,2
محايد	20	31,3
اوافق	18	28,1
اوافق بشدة	10	15,6
المجموع	64	100%

المصدر من اعداد كذا كذا بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 38 يبين أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يحتوي على معايير علمية تقاس قترات العمل.





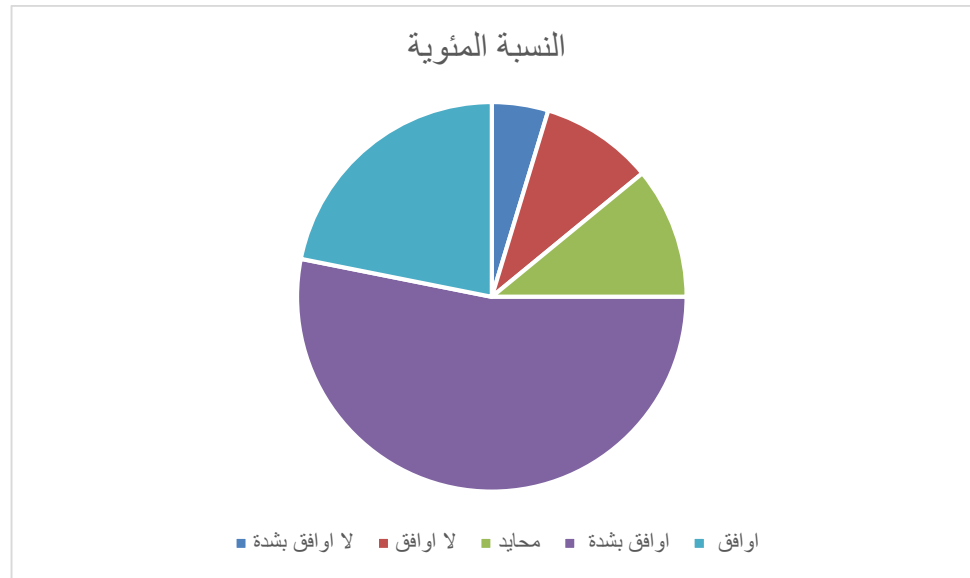
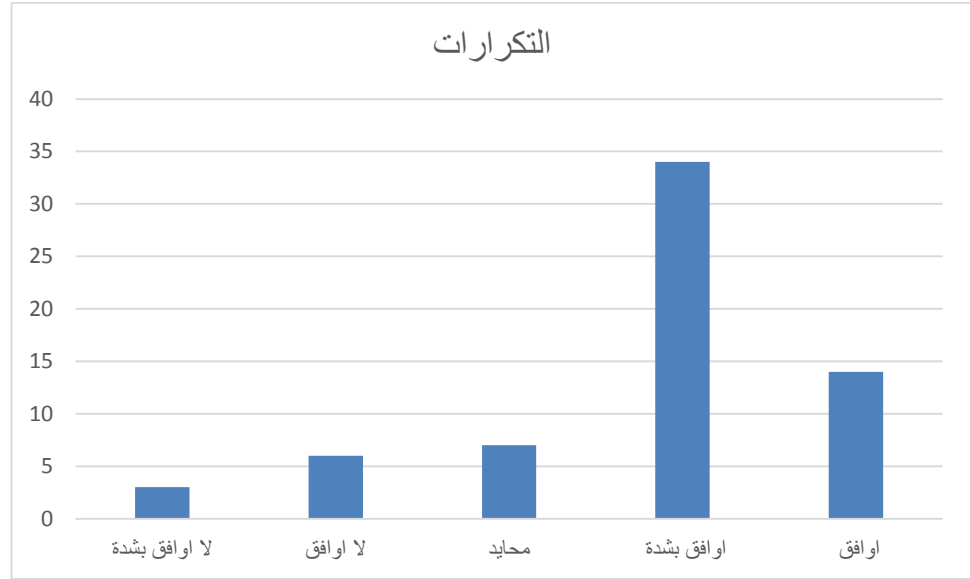
من خلال الشكل نلاحظ 18 من أفراد العينة على أن نظام التقييم الأداء الوظيفي يحسني عمله معلمي. علماً بأن نسبة 28,1% تبنت 11 تحديراً بغير موافقين نسبة 17,2% و 20% معارضين عند 31,1%.

الجدول رقم 39 يبين أن تقييم الأداء حافظاً لتطوير الأداء وتحسينه.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	3	4,7
لا اوافق	6	9,4
محايد	7	10,9
اوافق بشدة	34	53,1
اوافق	14	21,9
المجموع	64	%100

المستخرج من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 39: تقييم الأداء حلقاً لتطوير الأداء وتحسينه.



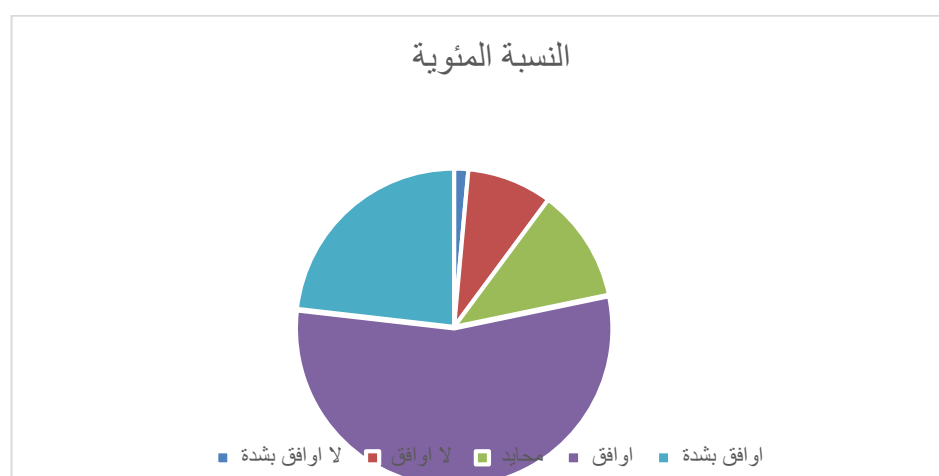
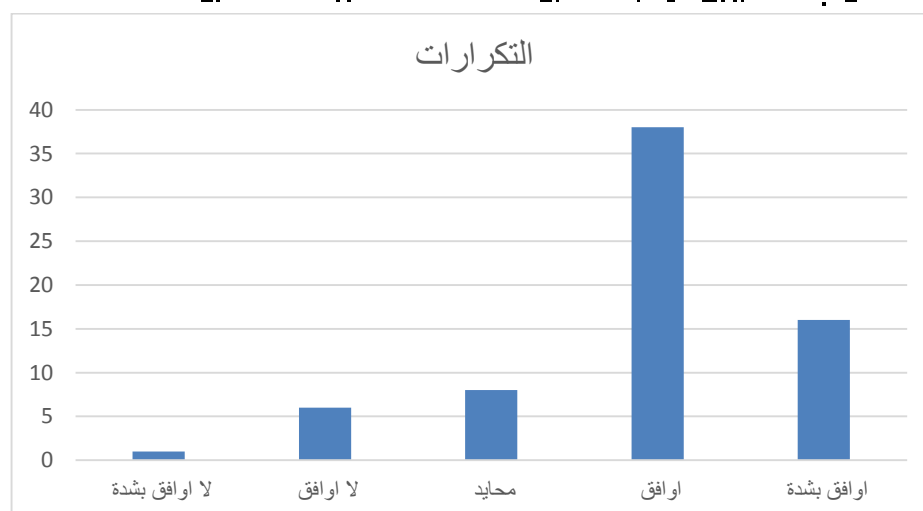
اشترك اربعة اوساط من 34 من أفراد المولفين على أن تقييم الأداء حلقاً لتطوير الأداء وتحسينه بنسبة 53,1% بنسبة 6 اوساط مولفون بنسبة 9,4% و 7 محايد بنسبة 10,9% .

الجدول رقم 40: يبين توجيه التمدور لبحث الجماعة بهدف تحسين الأداء.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	1,6
لا أوافق	6	9,4
محايد	8	12,5
أوافق	38	53,1
أوافق بشدة	16	23,4
المجموع	64	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 40: يبين توجيه التمدور لبحث الجماعة بهدف تحسين الأداء.



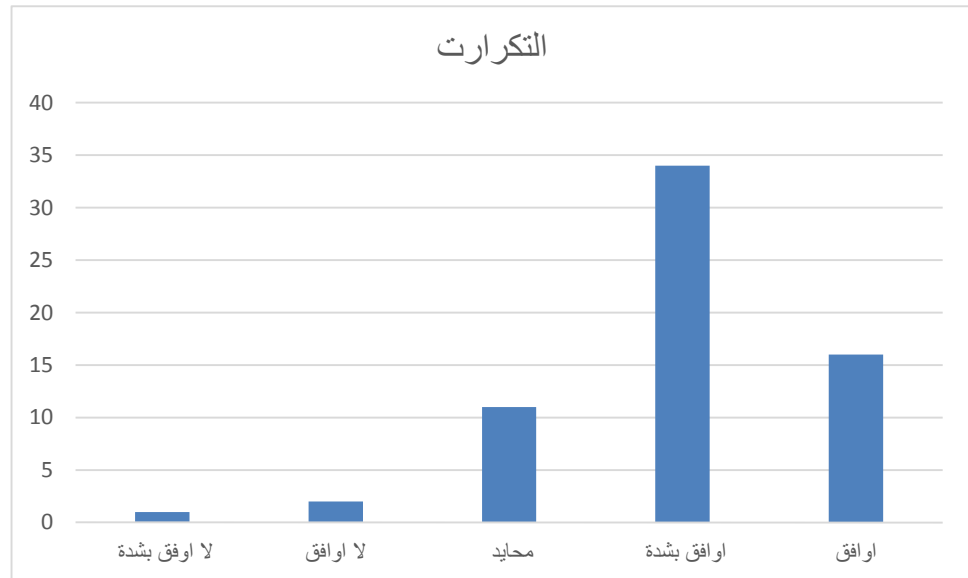
تلاحظ من خلال استكشاف 34 من أفراد العينة من توجب للمدير على الجماعة بهدف تحسين "القيادة" عند % 53,1 بينما 6 نفر موافق عند % 9,4 و 8 محايدين بسبب % 12,5.

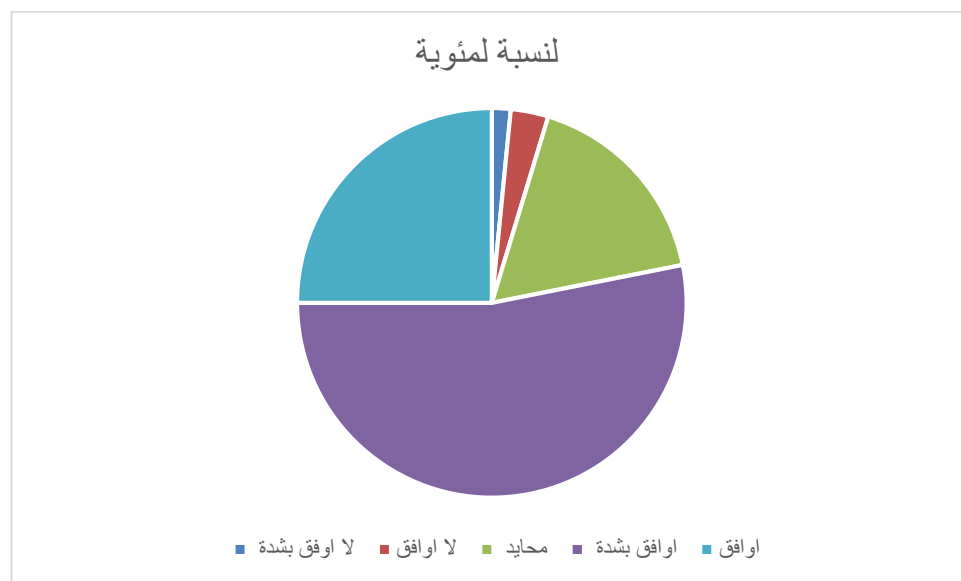
الجدول رقم 41 : تقصاف أعضاء الفرق بالمعرفة والقدرة على تنفيذ المهام.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	1	1,6
لا اوافق	2	3,1
محايد	11	17,2
اوافق بشدة	34	53,1
اوافق	16	25,0
المجموع	64	% 100

تصدر من اعداد تقاطعتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 41 : تقصاف أعضاء الفرق بالمعرفة والقدرة على تنفيذ المهام.





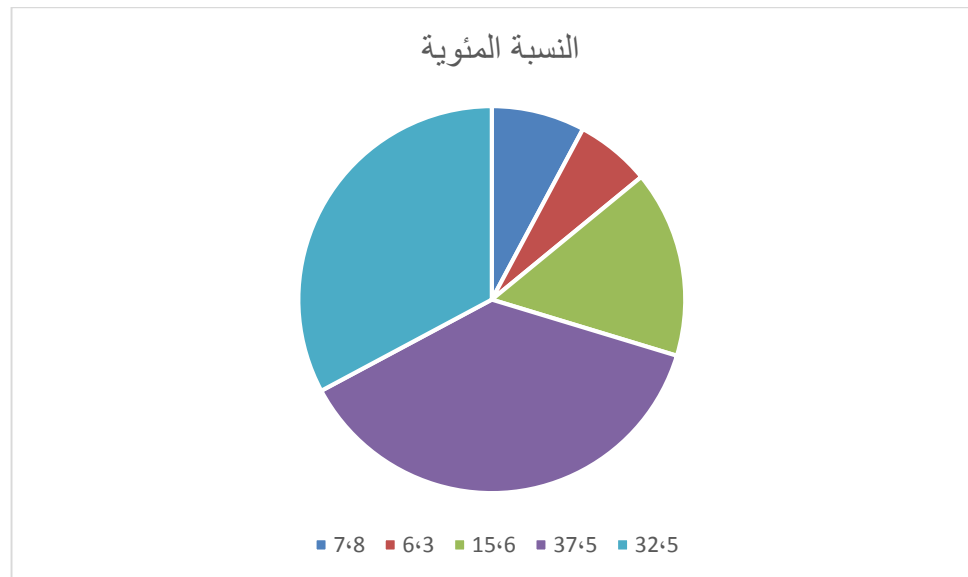
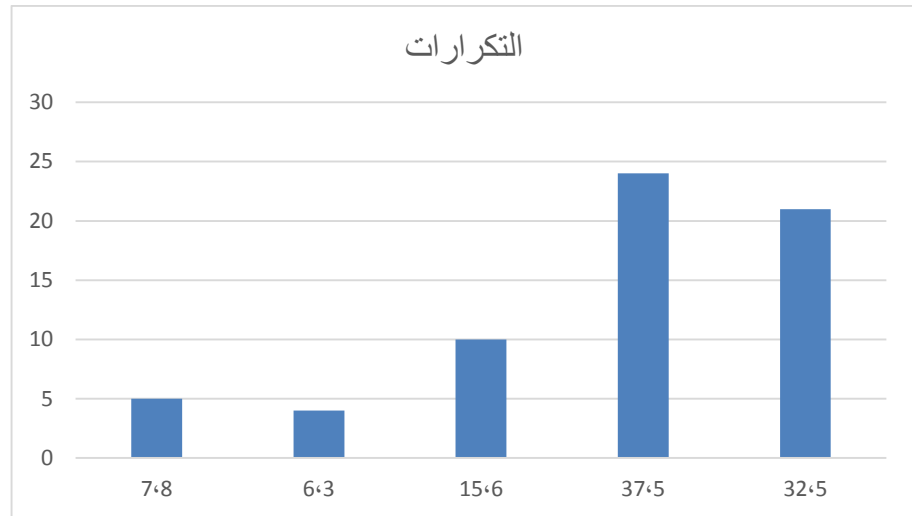
لشأنك بوضع أن 34 من أفراد العينة يوافقون على أن العبارة التالية بنسبة 53,1% و 2
 غير موافقة بنسبة 3,1% و 11 محايد بنسبة 17,2%.

الجدول رقم 42 يوضح نظام التقييم أسسها في المؤسسة ويحقق الأهداف.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	5	7,8
لا أوافق	4	6,3
محايد	10	15,6
أوافق	24	37,5
أوافق بشدة	21	32,5
المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 42: بعد نظام التقييم تمسك في المؤسسة ويحقق الأهداف.



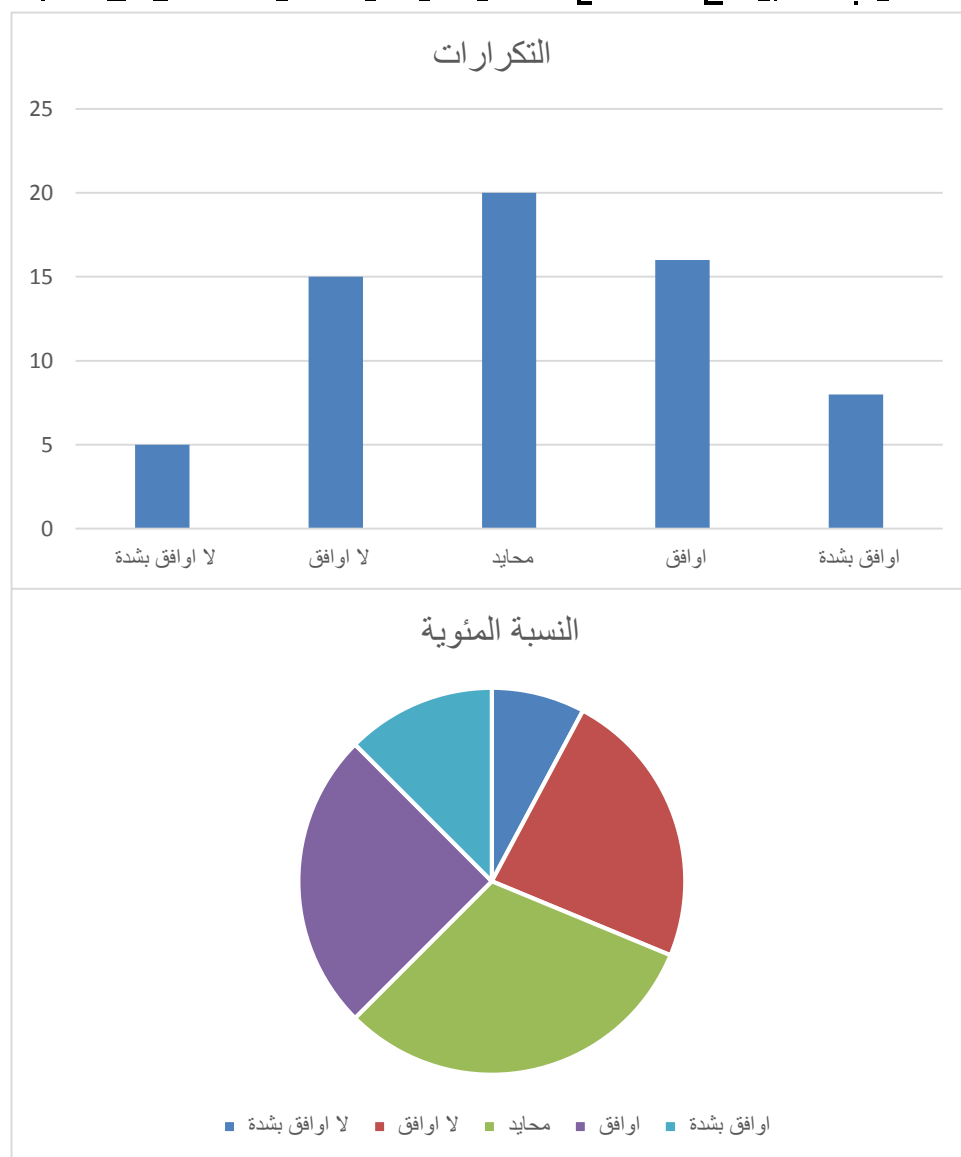
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن 24 فرداً موافقين على أن نظام التقييم يعتبر أداة في المؤسسة تساعد
37,5% و 5 من أفراد الغير موافقين بنسبة 7,8% ولا لاحظ 10 معاكبين بنسبة 15,6%.

الجدول رقم 43: بأن كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها' العتات.

الإجابة	التكرارات	نسبة المتوقعة
لا لرائق بشدة	5	7,8
لا لائق	15	23,4
معتد	20	31,3
لائق	16	25,0
لائق بشدة	8	12,5
المجموع	64	%100

المعبر من إعداد الطائ بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 43: يوضح كل النتائج المستخرجة من طرف المؤسسة تحقق في أجابها العنات .

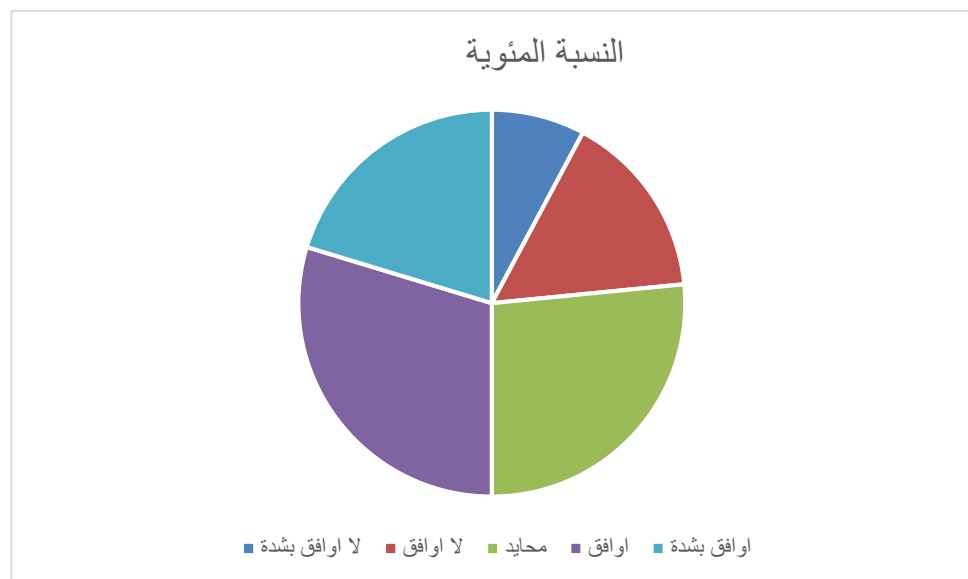
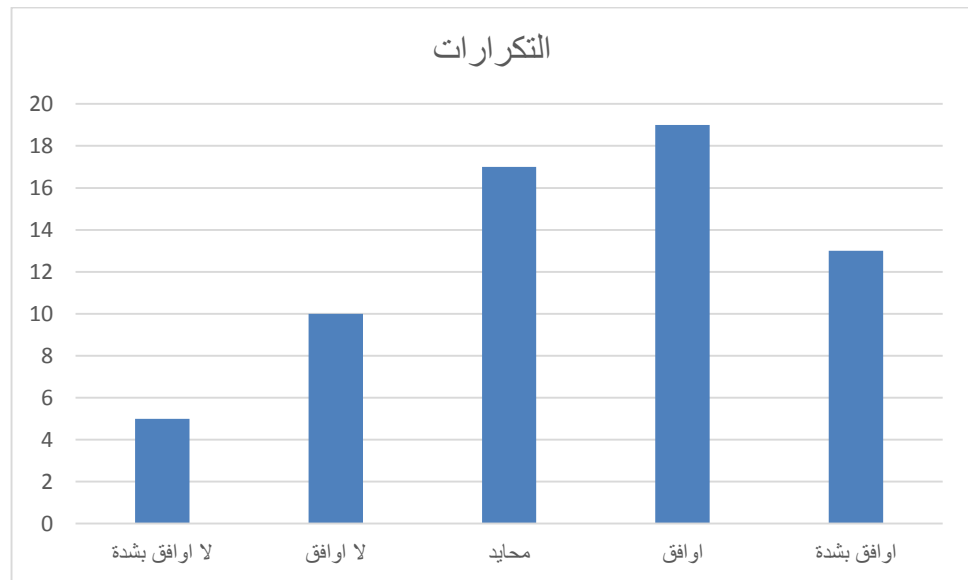


من خلال الشكل نلاحظ 16 من أفراد العينة على أن كل النتائج المستخرجة من ضرب العنات تحقق في أجابها العنات بنسبة 25,0% بينما خالفوا 15 من أفراد العينة بنسبة 23,4% وكانوا 20 معدين بنسبة 31,3% .

الجدول رقم 44: تلخيص المؤسسة سبابة للتدريب لتحسين أداء العاملين.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	5	7.8
لا اوافق	10	15.6
محايد	17	26.6
اوافق	19	29.7
اوافق بشدة	13	20.3
المجموع	64	%100

الشكل رقم 44: تبين تلخيص المؤسسة سبابة للتدريب لتحسين أداء العاملين.



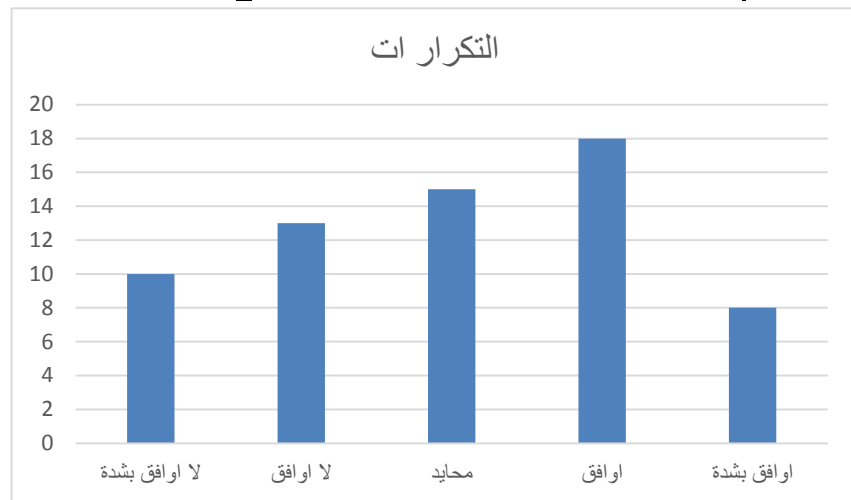
الشكل أعداء يوضح بأن 19 من أفراد عواقبين علق شحيح لعمومة لعمدة لشرب تحسن لالهم نسبة 29,7% ولجاءوا 10 لترك لالهم علق موافقهم نسبة 15,6% و 17 من ألق - كلقوا كلقبن علق 26,6%.

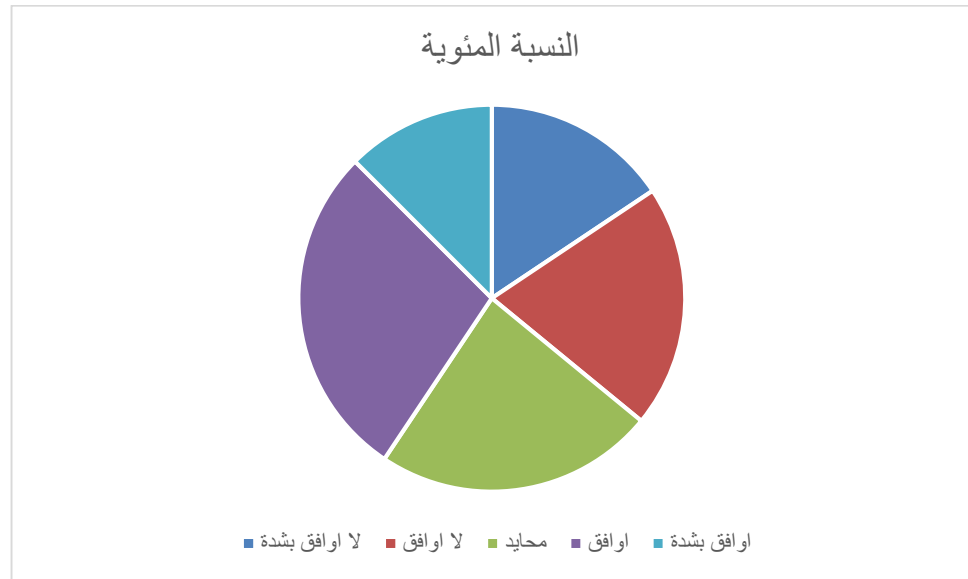
الجدول رقم 45 : بأن هلك دورات كلقبية منظمة لجمع لالهم لالحال تحسن ألقهم .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	10	15,6
قل لوافق	13	20,3
محايد	15	23,4
وافق	18	28,1
اوافق بشدة	8	12,5
المجموع	64	100%

المصدر من أعلال الطاق بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 45: بين بأن هلك دورات كلقبية لجمع لالحال تحسن ألقهم .





نلاحظ من خلال الشكل أن 18 من أفراد العينة يرون أن دورات تدريبية لخدمة العملاء لنحسن أدائهم بنسبة 28,1% و 13 فرد يرون أن دورات تدريبية لنحسن أدائهم بنسبة 20,3% و 15 من أفراد - محابيين بنسبة 23,4%.

لذلك: الاستنتاجات

هناك علاقة إيجابية بين القيادة وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,77) ونسبة دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن الأداء الوظيفي مرتبط إيجابياً. هناك علاقة قوية بين التحفيز وأداء الموظفين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.641) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط إيجابياً.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة الكفاح للزجاج سبعة ، من طويين استعمال أداة الاستبيان والتي تسلك أفراد مجتمع الدراسة والمكون من ١٠٠ عاملين ، حيث استوفينا فيه هذا العمل التي القيادة والتحيز والتفهم على أداء الموظفين من خلال إتباع إجراءات ومنهجية سليمة إحصائية بهذا نستطيع التعرف على نتائج توضح لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة ، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من التحفيز و القيادة و أداء الموظفين ، ومن خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون وجدنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية .

خاتمة

تخاتمة

تعتبر القيادة المحرر الرئيسي لذي ترتكز عليه المشاكة و العمل في المنظمات .تتم اختلاف أنواعها وصيغها استراتيجيتها في ظل المتكاسة السديية والتغير الشاه في بيئة الأعمال مما حول الدراسات تتشعب في مجال القيادة، وهذا التفرع على "ألس الترم يعتمد عليه القادة لتأثير إحليها في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

ونك مرحلة الانحاج لشخصي بل المنظمة ، إلا أن الدراسات خلقت في تحديد مصادر التأثير القيادة . فقد أوجهنا لبحث أن قائد يمكنه المهارات (التقنية ، ذهنية ، شخصية) لتفرض على التغير والروية المستغنية خيول لمان يرتكز عليه القادة في التأثير على مرؤوسيه ، في حين أن هناك من أوجهنا لم يدرى قدرة القادة على التكيف مع الترف التي يزجها قدة فيأكت مراد مع المرؤوسين أو المنظمة ككل ، وهذا ما بين أن القيادة لها دور أساسي في تنمية فرك العنصرين من أجل أداء فعل والذم يحقر أهم محددات أدله المنظمة باعتبار أن العنصر البشري أهم موارده.

ند لفتنا في هذا الموضوع من مرصبات وعلى أسسها وصعد منها دراسة ونحليل مختلف عناصر الدراسة ومن الضروري أن نشاه في الأخير بشبكة اختبار المرصبات من خلال الدراسة النظرية والتجريبية التي تمنا به :

قد حددت وغوت في البحث في الفكر الإداري فسد تحقيق خلفية القادة وعناصرها ومن أهميتها قد ظهرت لكثير من النظريات المنسورة للقادة، وقد استطعت حصرها في أربعة نظريات هي: النظرية الفرجية، النظرية الموجهية والتعددية، التي أن رغم قابلية هذه النظريات إلا أنها مكمنة فحسب.

والقادة الإدارية ويش في التأثير على الأداء الوظيفي، فعمل هذا في هذه الدراسة إلى 4 أبعاد قيادية وهي: الأبعاد القيدية حسب المصدر، الأبعاد القيدية حسب السلوك القيادي، الأبعاد القيدية حسب فترات المكاء العاطفي، الأبعاد القيادية حسب الأسلوب القيادي، إذلتمم لتمر بختلف عن الأبعاد الأخرى ، لأن يكون فيه لفت مجرد سمشز بعثي بعض الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل ، بما يودي في بعض الأحيان لنتائج تخرج من العوضي.

ورجع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل منظمة وقد عطية تحقيق لتمامين من الأهمية الأساسية للمنظمات، فهي تحدد مؤلفر القوة والضعف في أداء الأفراد، ولتحتاج هذه العنسية بصورة علامة معالين

التجريب، فإن أمر خطأ في تحديد، أو استعمالها يؤدي إلى عند هذه المبرورين في نتائجها، لذلك يجب اتباع منهج وسن نضمن الأمانة وتطويره عند تعارضها في ذلك، إلى ذلك نظام الحوافز المادية والمعنوية وبخفية الاستعداد منها شكل مدبر من أجل تنمية القدرات البشرية.

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسة حققت نصير غير من أهداف التي رسمتها دراسة هذا الموضوع، حيث أنه كل ما أمكن من الجهد في هذا البحث لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في زيادة فعالية من خلال دراسة منهجية وتطبيقية في السودان من خلال لمؤسسة محل الدراسة (ENAVA) وثالثه أنه عند دراسة هذا البحث قد بينه اكتشاف أكثر حدود أخرى بشكل من خلالها تطوير هذا البحث أو تطويره في وقت آخر.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه النتائج التي تمت بإحداها يمكن أن تلخص بعض النتائج المحصل عليها في النقاط مشروحة بعض الاقتراحات المبنية على نتائج الدراسة لزيادة الإنتاج.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات.

بالنسبة للفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي.

بالنسبة للفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي.

ثانياً: توصيات الدراسة

إن الدراسة التطبيقية التي أجريتها في الشركة المنشأ في "الخبر" من تصور مجموعة من الاقتراحات و التوصيات للخصم فيما يلي:

- 1 - على الإدارة المحافظة على النمط الحالي، وزيادة الاهتمام بمبرورينهم وتوجيههم على مبادئهم.
- 2 - التخفيف من استخدام النمط الأوتوماتيكي وعدم استخدام أسلوب "المر واليهي"، وعلى الإدارة زيادة تحريك العاملين.
- 3 - زيادة من القدرات الإنتاجية بين لنداء وتوزيع العمل، والعمل الجماعي في حل مشاكل العمل.

4 - زيادة تعرض المبدأ والمبادئ للمروسة حيث يثير حافز محتوى "الاداء وتحمل
المسئولية".

5 - لعمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل
مع المشكلات التي تواجههم وهذا يعتبر تحفيزا ماليا جدا.

الصعوبات:

- صديق الوقت نسيب للظروف الاقتصادية لجامعة خور واد.
- صعوبة الوصول إلى الإحصائيات الزمنية.
- عدم توفر المراجع المتخصصة في مجال القواعد الإدارية.
- قلة بتوزيع الأمن فيعتبر على مجال الإدارة واسترجاع الأمن من الاستبيان وهذا يستلزم
بعض العمل من الإدارة على "الخط".
- عدم اهتمام القواعد في بعض الأحيان للقرارات المتخذة من طرف المستجوبين.



قائمة المصادر والمراجع

1 - قائمة الكتب:

1. أسامة خير، القيادة الاستراتيجية، دار لامية للنشر والتوزيع، هذا، 1401 هـ.
2. مفسر العماني، الإدارة الحديثة نظريات ومناهج، البوليفوني، نشر والتوزيع، الأردن، 1408 هـ.
3. جمال خنب، القيادة وإدارة المنظمات، دار المعبرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1408 هـ.
4. جمال الدين عويضة، فنون التخطيط والتطوير، مكتبة دار المسيرة، 1407 هـ.
5. جمال الدين محمد قمر، الإدارة، "المترجمة للموارد البشرية"، دار الجمعية، 1403 هـ.
6. محمد الشامي، إدارة الموارد البشرية، منشور لتوزيع، مكتبة، هذا، 1406 هـ.
7. حس عبد الرحمن أحمد، عنوان القيادة في علم النفس الإداري والتطوير، مؤسسة عبد الله، 1410 هـ.
8. خصيص كظم حدود، إدارة الأعمال، دار لامية للنشر والتوزيع، الأردن.
9. خير، مصطفى، كتابة منشور، إدارة الأعمال، دار لامية للنشر والتوزيع، هذا، 1407 هـ.
10. زائدة العربي، مهارات القيادة التربوية في إدارة المدارس، دار لامية للنشر والتوزيع، 1408 هـ.
11. لامية حسن، القيادة، دار الجمعية، الإلكترونية، هذا، 1404 هـ.
12. زكي محمود، علم، المهارات الحياتية في إدارة الأفراد والمنظمات، دار لامية للنشر والتوزيع، هذا، 1404 هـ.
13. زهير ذلك، كيمياء القيادة، المهارات والتطوير، دار لامية للنشر والتوزيع، مصر، 1401 هـ.
14. زهد بنو، الإدارة، دار لامية للنشر والتوزيع، هذا، 1407 هـ.
15. طارق عبد الحبيب، الحوافز التربوية، دار لامية للنشر والتوزيع، هذا، 1407 هـ.
16. عمر ممدوح عبد المطلب، إدارة المهارات الحياتية في المنظمات الحديثة، دار لامية للنشر والتوزيع، هذا، القاهرة، 1410 هـ.
17. ناصر عوض، المهارات الحياتية، دار لامية للنشر، 1408 هـ.
18. عبد الجبار، المهارات الحياتية، إدارة الموارد البشرية، هذا، دار لامية للنشر، 1410 هـ.
19. عبد الحكيم أحمد، المهارات الحياتية، إدارة المهارات الحياتية، مكتبة بنو، 1404 هـ.
20. عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات الحياتية، إدارة المهارات الحياتية، مكتبة بنو، 1406 هـ.

11. عبد الصافي أبو لطف، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العلمي للفكر الإسلامى، هذا ، 1976م.
12. عبد الحار عجرة، لكة الاعمال، دار الحاسوب، مطة كبة القربة بالمصرية ، 1411م.
13. عبد المظفر محمد عصف، لسوك الإدارى، التنظيم فى المنظمات المعاصرة، دار ولد نشر والتوزيع، 1974م.
14. الحصر محمد حن، القدة الإدارية واتمية لشرية، دار المسرة نشر والتوزيع، هذا ، عمان 1408م.
15. عصمت لى القلة، الحكة فى الداء الوظفى، دار حنر لوزن، دار لوزن، هذا ، 1404م.
16. عسر وسفر عطفى، لدة مضموعات الأعمال الصغرة، دار ول نشر والتوزيع، هذا ، مصر ، الأردن ، 1408م.
17. عباسرة عفر، أحمد عبد السلام، القدة والدافعة فى الإدارة القبروة، دار الحان نشر والتوزيع، هذا ، عمان ، 1406م.
18. فاروق عب الصحت، لسوك التنظيمى، دار السبرة، هذا ، مصر ، الأردن.
19. محدة عطفى، لسوك المنظمة، دار لوزن، هذا ، مصر ، الأردن ، 1403م.
20. ممر صحت صالح حن، القدة، دار الكوز، هذا ، 1404م.
21. صحت لراهم بلوط، لدة الموزة لشرية، دار الصفة العربوة عروت ، 1409م.
22. محمد حن العظمى، الاتهاداب الحكة فى القدة الإدارية واتمية الشربة، دار المسرة ، هذا ، مصر ، الأردن ، 1405م.
23. محمد وبع زانر، لسوك التنظيمى، مكتبة لتقى، السعودية ، 1403م.
24. محمد عود عفر، لسوك الاتهاداب فى المنظمات، المكتب الحاصر الحن، مصر ، 1400م.
25. صحت ممان الحبان، لسوك التنظيمى، دار ول نشر والتوزيع، هذا ، 1405م.
26. محمد عد المفسود صحت، القدة الإدارية، مكتبة المصنح لفرى نشر والتوزيع، هذا ، 1403م.

47. محمد عبد الوهي ، عفا : المجتمع الصناعي ، مجددي النشر والتوزيع ، هذا ، عمان ، الأردن ، 1405هـ .
48. محمد قلم ، مبادئ الإدارة التفريعية والتعاملات والموظف : دار نشر للطباعة والنشر ، عمان ، 1404هـ .
49. محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار النشر للطباعة والنشر ، عمان ، 1404هـ .
50. محمد لعموي ، مدخل إلى علم النفس والتفكير ، دار الحداثة ، هذا ، الجزائر ، 1404هـ .
51. مصطفى نجيب شومس ، إدارة الموارد البشرية : دار نشر والتوزيع ، عمان ، 1396هـ .
52. مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحداثة للنشر والتوزيع ، هذا ، 1405هـ .
53. محمد زيف ، إدارة المخزون ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، هذا ، 1403هـ .
54. موسى قنوني ، أسس الجدول الزمني ، هذا ، عمان ، 1400هـ .
55. سعد خليل ، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار النشر للنشر والتوزيع ، 1404هـ .
56. محمد حمود نجم ، القواعد الإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، هذا ، 1401هـ .
57. نزار نوني النسي ، أهمية الإدارة الوظيفية والإدارية ، دار نشر ، هذا ، عمان ، 1405هـ .
58. خوف الكنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، هذا ، عمان ، 1404هـ .
59. نوري مفر ، تغيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الحداثة ، هذا ، 1404هـ .
60. هادي زكي محمود ، الحواشي المتكوبة في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1370هـ .
61. هشام العاني ، الإدارة بالحواس ، دار الشؤون للمعرفة والتوزيع ، عمان ، 1407هـ .
62. رشيد صبحي فهد محسن الغالي ، مفسحة إدارة الإدارة : المبررات ، الأسباب الإدارية ، وإدارة التقييم المتوازن ، دار وائل ، هذا ، 1404هـ .

2. الرسائل والأطروحات:

- لونس. وهد: الإدارة بشؤون وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة السويدية للتأجير ، عين لندني ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التطبيقية ، جامعة حيداتي بونعنة ، 1404 - 1405هـ .

- خنور عشرين ، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح ، مكتبة نيل شهدة لبحاثين ، تخصص الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية ، ٢٠١٣ ، ١٣(١) ، ٢٠١٣.
- كورد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مكتبة نيل شهدة لبحاثين ، تخصص إدارة الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية ، ٢٠١٣ ، ١٣(١) ، ٢٠١٣.
- سحر بن موسى عبدك صفي ، "الموقف القادة والتأثير في إدارة الصراع التنظيمي" ، دراسة منشورة للحصول على شهادة البكالوريوس ، إدارة الأعمال ، تخصص إدارة تنفيذية ، المملكة المتحدة البريطانية ، ٢٠١١ ، ٢٠١١.
- كسم شاهين ، نجاح القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، دراسة تبني من الخبراء والعاملين ، العراق ، ٢٠١٤ ، ٢٠١٤.
- لخوني حسين ، القيادة والفرق ، علم التميز والتفوق ، دراسة حالة مؤسسة اقتصاديات العراق وكافة الشرائع ، مكتبة نيل شهدة البكالوريوس في العلوم الاقتصادية ، جامعة الخنور مولاي كاهن سعيد ، ٢٠١٣ - ٢٠١٤ ، ٢٠١٤.
- زويين سبيز ، أثر نمط القيادة على تنمية إنتاج الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة موقفة مستقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، ٢٠١٣ ، ٢٠١٣.
- اسماء إبراهيم ، أثر تطبيق برامج القيادة من أجل المستقبل ، علم تخصص المهارات القيادية لدى مدربي المدارس ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، ٢٠١٣ ، ٢٠١٣.
- بن عطية معاد ، أثر تطبيق تغيير الموارد البشرية على أداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تجارة ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، ٢٠١٦ ، ٢٠١٦.
- في المقال :
- الهام بخونوم ، الحدود الممنوعة لتخصيص الأدب ، "التأثير في المؤسسة الجزائرية" ، مقال منشور من جامعة بنغازي ، ٢٠١٧ ، ٢٠١٧.

4. المجلات :

تد لمؤلف مزرعة ، "الأداء بين الكفاءة والقدرة معيوز وتقييم ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 1 ، جامعة محمد خبصر ، 1417هـ .

فضل الصفر ، نموذ التحليل الإداري لمؤلف و "المسبب ، مجلة طب ، العدد 46 ، 1411هـ .

5. الملتقيات

زهرة سعد الموززفي ، القيادة وإنتاجها بالاندماج الإداري ، متحدث في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد يوسف السبيلة ، 1414هـ .

أخصر صديجر ، مؤسس كفاءة الإدارة الفعالة ، الملتقى العلمي الدولي حول فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة السبيلة ، 1414هـ .

6. المؤتمرات والبحوث :

رشيق حمفي ، دور القيادة الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني الرابع الذي نظمه كلية الاقتصاد ، جامعة الأزهر ، أغسطس ، 1413هـ .

7. المطبوعات :

مطبعة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، إعداد لقيادات بالادارة وإدارة إدارية في المؤسسة العربية ، القاهرة ، 1414هـ .

عطا حسن ، الموارد البشرية ، مطبوعة موحدة السنة الثالثة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة سعبد ، 1416هـ - 1417هـ .

زوزم فخر ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعة موحدة للسنة الثالثة لإدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، 1418هـ - 1419هـ .

8. المراجع باللغة الأجنبية:

Marc muller .wshamom. emotimal intelligence 2002

Larousse librairie , Paris 1971

الملاحق

المصدر: بـ اجزائها المتعددة الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي، الطاهر حيلة

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسه

المستهدف

في إطار إعدادات ما تتركز لنهل سيطرة الماخر في اقتصاد وتسيير مؤسسه تحت عنوان

دور النمط القادي في تعزيز التنمية على تخصص الأداء الوطني

ومستهدف يهدف إلى معرفة دور النمط القادي في تعزيز التنمية على تخصص الأداء الوطني في
مؤسسه ENAVA بولاية سعادة حيث : وضعنا مجموعة من الأسئلة التي نود منكم
الإجابة عليها من طرفكم ونرجو مصداقيتكم في الإجابة ، ونحسب الإشارة إلى أن المعلومات التي
سوف تقدمونها إلينا هي بحسن علمي ولا تتحمل في أي ظرف آخر .

ملاحظة : نرجو منكم وضع علامة (x) على اجواب الذي يجر عن رأيكم

معلومات الشخصية والوطنية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 ☐ بين 30 و 40 ☐ بين 40 و 50 ☐ أكثر من 50

الإقامة في المنطقة: أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و 10 ☐ بين 10 و 15 ☐

الزواج: ☐ متزوج ☐ غير متزوج

المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ ثانوي ☐ شهادة لثانوي ☐

ملحق 1: الملاحظة

الترتيب	الملاحظة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	متوسط	أوافق	أوافق بشدة
	الملاحظة					
1	ملاحظة واضحة على مستوى الأداء					
2	توزيع التكاليف على المخرجات بشكل متوازن					
3	ملاحظة واضحة على مستوى الأداء					
4	ملاحظة واضحة على مستوى الأداء					
5	ملاحظة واضحة على مستوى الأداء					

٦	مبدأ كتابة الجملان في الخانة الفرع يستقيم في كماله الفرع يستقيم في كماله				
7	دائش القدر، ثم كائنات برزخ وسير، وفاء القم				
٨	العمل الجماعي بغير هذا لأنه يساهم في نمو الفرع، ثم وسع كفة العمل، مما خلق مناصب للعمل				
٩	نفسه بغير ذلك في اتحاد القدر				

مورد 2: التحفيز والأداء الإيجابي

المرجع	المصدر	الإشهاد	الإشهاد	مورد	د	لا الإشهاد
	التحفيز					
10	تدبر منظرة الحطة والعمل بها					
11	أدت راسي عن ذاير منسجج					
12	تجديد على إجراءات من طرف القوم					
13	تلاقيت برهاتنا، وسببونا، بما في					
14	تأثيرات منسجج، وتأثيرات منسجج					
15	تأثيرات منسجج، وتأثيرات منسجج					
16	تأثيرات منسجج، وتأثيرات منسجج					

17	توزيع الأمان والمخاطر في النظام الأنشائي من طرف المحامي				
	الأداء الوظيفي				
18	توزيع نظام تقييم الأداء الوظيفي على معلمي الخدمة المدنية في تونس				
19	بعد نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				
20	بعد نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				
21	توزيع نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				
22	توزيع نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				
23	توزيع نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				
24	توزيع نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				
25	توزيع نظام تقييم الأداء الوظيفي في تونس في التعليم				

فہرس

فهرس المحتويات

فهرس

فهرس:

فهرس فهدول الشكس

فهرس: 12.

فهرس: 1.

الفصل الأول: القيادة علم وفن

الفصل الأول: القيادة علم وفن 3.

تمهيد الفصل الأول: 8

تمهيد الأول: مفاهيم حول لقيادة 9

المطلب الأول: ماهية للقيادة 9

المطلب الثاني: نظريات للقيادة 17

المطلب الثالث: مفاهيم للقيادة 17

المطلب الرابع: مفاهيم للقيادة 19

المطلب الخامس: مفاهيم للقيادة 23

المطلب السادس: مفاهيم للقيادة 28

المطلب السابع: أهمية للقيادة 32

المطلب الثامن: مفهوم النمط القيادي ومحدداته 32

المطلب التاسع: مفهوم النمط القيادي 32

المطلب العاشر: مفاهيم النمط القيادي 45

المطلب الحادي عشر: لتحفيز 46

المطلب الثاني عشر: مفهوم الحوافز والتوافع 46

المطلب الثالث عشر: مفهوم النمط القيادي 46

المطلب الرابع عشر: مفهوم النمط القيادي 49

المطلب الخامس عشر: أنواع للتحفيز 50

المطلب السادس عشر: أهمية للتحفيز والعوامل المؤثرة فيه 53

المطلب السابع عشر: دور للقيادة والنمط في تحفيز التحليل 55

59 خلاصة الفصل الأول :

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

60 تمهيد الفصل الثاني :

61 استراتيجيات الأداء الوظيفي :

61 لمبحث الأول : عموميات حرك الأداء الوظيفي :

61 المعطيات الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره :

61 الفروع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي :

64 عدم الفهم : عدم الأداء الوظيفي :

66 المعطيات الثاني : طرق قياس ومحددات الأداء الوظيفي :

66 عدم الفهم : عدم الأداء الوظيفي :

71 عدم الفهم : عدم الأداء الوظيفي :

72 المعطيات الثالث : تقييم الأداء الوظيفي :

76 لمبحث الثاني : علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي :

76 المعطيات الأول : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

82 المعطيات الثاني : أهداف الأداء الوظيفي :

83 المعطيات الثالث : علاقة القيادة بالأداء الوظيفي :

86 خلاصة الفصل الثاني :

87 تمهيد :

88 لمبحث الأول : تقديم المرحلية كوظيفة تتواءم الكاشطة والزجاج :

88 المعطيات الأول : أهمية علامة عن المرحلية :

90 المعطيات الثاني : بؤنات علامة حرك النشاط :

94 المعطيات الثالث : الهيكل التنظيمي للمرحلية :

98 لمبحث الثاني : منهجية العناية المعنوية :

98 المعطيات الأول : مجتمع وعونة العناية :

107 المعطيات الثاني : أدراك جمع المعنويات :

110.		ز تعلق الحروف فيهمزة
111		المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
145		خلاصة الفصل:
147.		الخاتمة
157.		المحتمل