

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

دراسة بعنوان:

أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين
دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية
مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور: إيهاب عبد الله عباس

إعداد الطالبة: لندا عبد الله سيد أحمد

1438هـ - 2017م



الإستهلال

قال تعالى :

{ والذين إستجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم

ومما رزقناهم ينفقون }

صدق الله العظيم
سورة الشورى الآية

(37)

الإهداء

إلي أول كلماتي وصادق إحساسي إلي الميناء الذي يحتضن مركبي

إلي الشمعة التي تحرق نفسها لتضيء للآخرين إلي قلبه الحنان

وموكب العطاء الدائم.....إلي نهي الحب الأبدي

إلي أمي الحبيبه

قرأت كثيراً عن فضائل الدنيا ولكن عرفتكم فيك

يا صديق الروح في لحظة الوحدة المظلمة

كنت الحنان والحب في لحظة الألم

وكنت الأمل في لحظات الإحباط

فأنت النور الذي أضاء طريقي وسيضيئه حتي النهاية

وإلي من دعمني في كل صغيرة وكبيرة

إلي أبي الحبيب

إلي من يعجز اللسان عن ذكر صنائعه

لن أستطيع أن أوفيه حقه ولكنني أرجو من الله

عز وجل أن يجزيه خيراً

إلي رفيق الدرب (زوجي العزيز)

الذهب الذي لا يلمع إلا حين تسطع عليه شمس المحن

أخواني وأخواتي

إلي أجزاء روعي المبعثرة في هذه الدنيا

إلي كل زملائي وزميلاتي

الشكر والتقدير

الشكر لله شكراً ليس ينصرمُ ** شكراً يوافقُ ما يجري به القلمُ
(الشكر لله أولاً وآخرأ)

ومن لم يؤد الشكر للناس لم يكن ** لإحسان رب الناس يوماً بشاكر
والشكر لكل من كان نبراساً ودليلاً لهذا العمل ليخرج بهذه الصورة
المتواضعة ثم من بعد ذلك شكري للهرم الشامخ جامعة شندي التي
نهلنا من فيضها ما نهلنا والشكر أجزله لكلية الدراسات العليا والبحث
العلمي كما أخص بالشكر إلي الذي لم يبخل علينا بنصائح القيمة
ومعاملتة الصادقة الجادة أستاذنا المشرف الدكتور / إيهاب عبدالله
عباس كما أشكر جميع أساتذة جامعة شندي وأخص بالشكر أساتذة
كلية الإقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال والعاملين بهذا الصرح
الشامخ والشكر أيضاً إلي أساتذة قسم الإدارة علي وجه الخصوص.

المخلص

تناولت الدراسة أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، دراسة ميدانية علي مجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية.

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف التوجيه في المنظمات مما انعكس سلباً علي أداء العاملين ويتجلى ذلك في قلة الحوافز وضعفها وذلك يؤدي إلي تدني مستوى أداء العاملين وضعف قدرة المنظمة علي المنافسة عالمياً وإقليمياً.

نبعت أهمية الدراسة في توضيح وظيفة التوجيه داخل المنظمة والأسس التي يقوم عليها وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية وبيان مفهوم القيادة الإدارية بمختلف أنماطها، وايضاً تبرز الأهمية من خلال النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث والتي تؤدي إلي تطوير الأداء في المنظمات الخاصة.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم التوجيه الإداري وأثره في الأداء.

إنحصرت فرضيات الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه السليم داخل المنظمة وأداء العاملين، وأخر بذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة وأداء العاملين، وعلاقة الاتصال الفعال وأداء العاملين.

إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي ، التاريخي ، الإحصائي ومنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. التوجيه الإداري يؤثر في أداء العاملين.
 2. الإتصال يهدف إلى نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
1. ضرورة إتباع التوجيه الإداري لما يخلفه من تأثير إيجابي في أداء العاملين.
 2. ضرورة الإتصال الإداري داخل المنظمة لتحقيق هدف نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين وأيضاً تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة.

Abstract

The current study handled the administrative orientation effect on workers' performance in private institutions.

Mamoon-Elbirair food stuffs factories group as a case study.

The problem of study fixed on organizations orientation weakness. This weakness may negatively effect on workers' performance.

In addition to that the motivation, connection and leadership weakness leads to workers' level performance decrease, in addition to the international and regional competition.

The significance of the study explains the job of presentation in the institution and it's connection to spiritual motivation and financial incentives, in addition to the administrative leadership conception explanation, and its patterns and significance. Moreover the significance of the study is apparent in the results and recommendation the researcher suggested, which leads to the performance promotion at private institutions.

The study aims to recognize the administrative orientation conception, and its significance and principles. In addition to the performance conception clarification, and its effect and significance on orientation.

The study hypothesis indicate that there is a relationship accompanied by a statistical indication between the intact orientation inside the institution besides the workers' performance.

There's relationship accompanied by a statistical indication between the intact relationship and workers' performance, likewise, there's a relationship accompanied by a statistical indication between the efficient connection and workers' performance.

The researcher used many different method: The descriptive method, historical method, statistical method, and the case study method.

The researcher has undertaken many different results. The most important of all is that the administrative orientation effects on workers' performance in private, institutions. The leader should watch his employees, contact facilitates the orientation process and consider it as a mean for thoughts and information transport.

Also the researcher recommended to follow the administrative direction orientation in private institutions. This may positively effect on worker's performance. Moreover the leader should not let the employees act freely.

This has negative effects on the organization. Also the administrative contact is necessary, because it's considered as a mean for thoughts and information transport, this will facilitate the orientation process.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الملخص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
المقدمة	
2	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
7	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: التوجيه الإداري	
16	المبحث الأول: مفهوم التوجيه الإداري
26	المبحث الثاني: القيادة الإدارية
38	المبحث الثالث: الإتصال والتحفيز
الفصل الثاني: أداء العاملين	
53	المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين
61	المبحث الثاني: أساليب تحسين أداء العاملين
71	المبحث الثالث: مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
84	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية
89	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
107	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
الخاتمة	
118	النتائج

119	التوصيات
122	قائمة المراجع والمصادر
128	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	أسلوب التوزيع الإجباري	.1
78	أسلوب مقاييس الملاحظة السلوكية	.2
90	نتائج إختبار معامل إرتباط كرو نباخ	.3
92	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	.4
92	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	.5
93	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	.6
93	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	.7
94	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	.8
94	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	.9
95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولى	.10
95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية	.11
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة	.12
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة	.13
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة	.14
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة	.15
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة	.16
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة	.17
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة	.18
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة	.19
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر	.20
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية عشر	.21
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة عشر	.22
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة عشر	.23
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة عشر	.24

103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة عشر	.25
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة عشر	.26
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة عشر	.27
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة عشر	.28
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العشرون	.29
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية والعشرون	.30
108	القيمة المحسوبة والإحتمالية لمربع كأي علي عبارات الفرضية الأولى	.31
111	القيمة المحسوبة والإحتمالية لمربع كأي علي عبارات الفرضية الثانية	.32
114	القيمة المحسوبة والإحتمالية لمربع كأي علي عبارات الفرضية الثالثة	.33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
76	التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية	.1
76	التقسيم بواسطة الجمل الوصفية	.2
88	الهيكل التنظيمي لمجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية	.3

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الإستبانة	128
2	قائمة المحكمين	133

المقدمة

وتحتوي علي:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
تمهيد:

التوجيه هو أحد نشاطات العملية الادارية في المنظمات وهو الثالث بالترتيب وهو يعني الاختيار بين مجالات كثيرة في ضوء ما لدي الشخص المراد توجيهه من استعدادات وفي ضوء الظروف الخارجية القائمة في المجتمع وفي ضوء التغيرات التي حدثت وتحدثت في المجالات العلمية والمهنية المتباينة.

يعتبر التوجيه أهم عناصر العملية الادارية مع وظيفتي التخطيط و التنظيم وتعتبر وظيفة التوجيه إحدى أعقد وأهم الوظائف الادارية وذلك لإرتباطة بالحوافز والقيادة والاتصال وكذلك العمل في ظل الفريق الواحد.

تعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها الي ان المدير يتعامل مع الناس وهم قوي مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم اهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع اهداف المنظمة او قد تتعارض احيانا وهذا يتطلب من المدير ان يفهم هذه القوي حتي يتمكن من توجيه تلك الجهود الانسانية نحو تحقيق اهداف المنظمة.

يعتبر مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لإهمية المفهوم علي مستوي الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر علي الأداء وتنوعها. والاداء هو العملية التي يتعرف من خلالها علي اداء الفرد لمهامه وقدراته داخل المنظمة. وهو المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علي الوجه المطلوب.

التوجيه الجيد يلعب دوراً هاماً في رفع مستوي الاداء فكلما كان التوجيه توجيه سليم من قبل المدير فإن ذلك يؤدي الي رفع مستوي اداء العاملين وبالتالي رفع مستوي اداء المنظمة، والتوجيه السليم يعتمد علي القائد لابد ان يتمتع بالصفات والمهارات الانسانية والادارية و الفكرية التي تمكنه من توجيه المرؤسين بطريقة صحيحة بالإضافة الي أهمية إشباع حاجات الافراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة اكثر كفاءة وفعالية فبدون وجود رغبة في الاداء ودرجة عالية من

تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوي عالي من الاداء أو الانتاجية، وعملية التوجيه مرتبطة بالإتصال فالتوجيه يتم من القائد الي المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو اهداف المنظمة. أهمية الدراسة:-

أصبح التوجيه امرا لا غني عنه لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق اهداف المنظمات وغاياتها ولأجل تحقيق هذا التوجه ومواكبة التطور كان لابد من العمل علي تطوير الادارة من خلال بناء وتوفير القيادات علي إتباع الأساليب القيادية الملائمة وبالكفاءة المطلوبة بما يكفل تحسين وتطوير الاداء الوظيفي بالمنظمة لتحقيق الخطط والاهداف الموضحة.

وتكمن أهمية هذا البحث في توضيح وظيفة التوجيه داخل المؤسسة والأسس التي يقوم عليها وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية وبيان مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها وأهميتها في تنفيذ الخطط والسياسات والإستراتيجيات والإتصال المباشر الذي يتم بين الرئيس ومرؤوسية وهذا لضمان نجاح المؤسسة وزيادة ارباحها وتحقيق أهدافها ومدى تأثير التوجيه علي أداء العاملين.

كما تكمن أهمية هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بدراسات حول التوجيه الإداري والخروج بنتائج وتوصيات تؤدي الي تطور الأداء في المؤسسات الخاصة. مشكلة الدراسة:-

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف التوجيه في المنظمات مما ينعكس سلباً علي أداء العاملين ويتمثل ذلك في ضعف التحفيز والقيادة والإتصال فإن ذلك يؤدي إلي تدني مستوي أداء العاملين و ضعف قدرة المنظمة علي المنافسة عالمياً و إقليمياً ومن هنا يجب النظر الي التوجيه بحيث يتم تصميم و تنفيذ برامج التوجيه لتحقيق اهداف المنظمة.

وتتمثل المشكلة في السؤال الرئيسي التالي :-

هل يؤثر التوجيه الإداري في أداء العاملين ؟

ونتفرع منه الأسئلة التالية :-

1. هل عدم وجود إتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة يؤثر تأثيراً سلباً علي أداء العاملين ؟
2. هل عدم وجود الحوافز في المنظمة يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد العاملين للعمل بكفاءة وفعالية ؟
3. هل يؤدي ضعف التوجيه من قبل المدير إلى تدني مستوي أداء العاملين ؟
أهداف الدراسة:-

1. التعرف علي مفهوم التوجيه واهميته و مبادئه.
2. التعرف علي مفهوم القيادة وانماطها واهميتها في تنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات.
3. توضيح مفهوم الإتصال بإعتبارة الأداة التي تستخدم لتحفيز و توجيه العاملين ورفع معنوياتهم لبذل اقصي طاقاتهم نحو تحقيق الاهداف.
4. التعرف علي طبيعة وظيفة التوجيه وعلاقتها بالحوافز المادية او المعنوية نحو تحقيق الاهداف المحدده.
5. بيان تأثير التوجيه في أداء العاملين.
فروض الدراسة:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه السليم داخل المنشأة وأداء العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة وأداء العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال وأداء العاملين.
منهج الدراسة:-

إعتمدت الدراسة علي عدة مناهج من أجل الدراسة النظرية والميدانية وإختبار الفرضيات وهي :-

1. المنهج الوصفي.
2. المنهج التاريخي.
3. المنهج الإحصائي.
4. منهج دراسة الحالة.
مجتمع وعينة الدراسة:-

مجتمع الدراسة: المنشآت الخاصة (مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية).
عينة الدراسة: قامت الباحثة بأخذ عينة ميسرة متمثلة في العاملين بمصانع مأمون البرير للمواد الغذائية.
حدود الدراسة:-

حدود مكانية: ولاية نهر النيل، ولاية الخرطوم، مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية.

حدود زمانية: 2007 - 2016

حدود بشرية: العاملين بمجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية.
مصادر جمع المعلومات :-

أولاً: مصادر أولية: وأهم مصادرها هي :-

أ- الاستبانة.

ب- المقابلة.

ت- الملاحظة.

ثانياً : مصادر ثانوية :-

إعتمد الباحث في جمع المعلومات الثانوية علي المصادر المختلفة من كتب ودوريات ومجلات وتقارير وأوراق عمل ودراسات سابقة،بالإضافة إلي مواقع مختلفة في الشبكة العنكبوتية(الإنترنت).
هيكل الدراسة:-

تتكون الدراسة من المقدمة وثلاثة فصول والخاتمة، حيث شتملت المقدمة الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة،الفصل الأول تناول التوجية الإداري وإحتوي علي ثلاثة مباحث أولاً: مفهوم التوجية الإداري، أما المبحث الثاني القيادة الإدارية، و أخيراً تناول المبحث الثالث الإتصال والتحفيز، أما في الفصل الثاني تناول أداء العاملين ويحتوي علي ثلاثة مباحث تطرق المبحث الأول على مفهوم أداء العاملين،والمبحث الثاني أساليب تحسين أداء العاملين،أما المبحث الثالث مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين.

كما في الفصل الثالث استعرض البحث نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة (مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية) ،المبحث الثاني إجراءات تحليل

الإستبئانة،أما المبحث الثالث إختبار الفرضيات،الخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والمصادر والملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة

1/دراسة محمد محبوب (2015م)¹

تناولت الدراسة(أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال،بنك الخرطوم . البنك الإسلامي السوداني) تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك قصور في التحفيز في أغلب المؤسسات،وهدفت الدراسة إلي معرفة تأثير الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال في السودان،وافتترضت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفعال ومعدل دوران العمل،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم الأداء يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة،ومن ما أوصت به ضرورة إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم أداء العاملين للوصول إلي نتائج موضوعية تؤدي إلي منح الحوافز بطريقة عادلة.

2/دراسة ألاء عبدالحافظ(2014م)²

تناولت الدراسة(أثر القيادة الإدارية علي أداء منشآت الأعمال،شركة أسمنت عطبرة)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في أن عدم إستخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنشأة قد يؤدي إلي عدم تحقيق أهدافها المنشودة،وهدفت الدراسة للوقوف علي القيادة الرشيدة والتي تستطيع من خلالها المنشأة تحقيق أهدافها كما هدفت إلي التعرف علي مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وخصائصها ومدى إسهام أنماطها في رفع كفاءة الأداء،وافتترضت هذه الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام النمط القيادي الحر وفشل المنشأة في تحقيق أهدافها،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات بين القائد والمرؤوس لها دور إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي،ومن ما أوصت

¹ محمد محبوب، أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال:بنك الخرطوم . البنك الإسلامي

السوداني(شندي:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة شندي،كلية الدراسات العليا)2015م

² الاء عبدالحافظ، أثر القيادة الإدارية علي أداء منشآت الأعمال:شركة أسمنت عطبرة(شندي:رسالة ماجستير غير

منشورة،جامعة شندي،كلية الدراسات العليا)2014م

به ضرورة إشراك القائد لمرووسية في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة وأعمال المنشأة.

3/دراسة آلاء محمدالحسن(2012م)¹

تناولت الدراسة(دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين،شركة زين للإتصالات)

تمثلت مشكلة الدراسة في الجهل بدور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين والمتمثل في عدم توفير القائد الفعال والجهل بالأساليب القيادية الحديثة التي تؤدي إلي خلق التوازن للمنشأة،وهدفت تلك الدراسة إلي كيفية تدريب القادة علي الأساليب القيادية الحديثة وخلق روح التفاعل بين القائد والعاملين بما يضمن للقائد سلطته وللعاملين تنفيذ الأعمال الموكلة لهم بكل فعالية،وقد إفتترضت هذه الدراسة أن هنالك علاقة إرتباطية بين تدريب القادة علي الأساليب القيادية الحديثة وفاعلية أداء العاملين،ومن أهم النتائج أن القائد الذي لديه خبرة سابقة يقوي من موقف المنشأة ويزيد من فرص نجاحها،ومن ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل علي تدريب القادة لزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع أساليب القيادة الحديثة والفعالة.

4/دراسة أشرف بشير(2011م)²

تناولت الدراسة(دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين، المؤسسة النفطية الليبية)

تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في عدم وضوح العلاقة بين مستوي الأداء الوظيفي للموظفين ونوع ومقدار الحوافز في المؤسسات النفطية،وهدفت هذه الدراسة للتعرف علي مدي مساهمة نظام الحوافز في تشجيع الموظفين علي العمل والإبداع وتقديم التوصيات اللازمة للمؤسسات والشركات الليبية فيما يتعلق بأنظمة الحوافز،وقد توصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أن تقييم الأداء لا يتم بصورة صحية مما

¹ آلاء محمدالحسن، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين:شركة زين للإتصالات(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا)2012م

² أشرف بشير، دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين:المؤسسة النفطية الليبية(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا)2011م

يؤدي إلي منح الحوافز لغير المستحقين لها وتوجد معايير واضحة ومعروفة في منح الترقيات بالمؤسسات دون إعتبار للمحسوبية وضرورة وجود معايير واضحة لنظام الترقيات والحوافز .

5/دراسة عبدالمجيد بن عبدالمحسن(2011م)¹

تناولت الدراسة(معوقات الإتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين،جوازات مدينة الرياض)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في التعرف علي معوقات الإتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين،وهدفت الدراسة إلي التعرف علي معوقات الإتصال البشرية المؤثرة علي أداء العاملين والتعرف علي وسائل التغلب علي معوقات الإتصال المؤثرة علي أداء العاملين،وافتترضت هذه الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري وأداء العاملين،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن معوقات الإتصال الإداري المهمة التي تؤثر بشدة علي أداء العاملين هي الإفتقار إلي نظام إتصال مناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الإتصال وغياب التخطيط الإستراتيجي،ومن ما أوصت به توفير الموارد المالية والكوادر البشرية والإمكانات الفنية لتأمين وتشغيل وصيانة تقنيات الإتصال الحديثة.

6/دراسة محمد عبدالرحمن محمد(2010م)²

تناولت الدراسة(أثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين، مستشفى ألبان جديد) تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في إنخفاض الأجور الأمر الذي يؤدي إلي إنخفاض مستوي الأداء بمستشفى ألبان جديد،وقد هدفت هذه الدراسة إلي معرفة الأسباب التي تحول دون نجاح عملية التحفيز في إشباع حاجات العاملين ومعرفة الأساليب المتبعة لتقدير العاملين بمستشفى ألبان جديد،وكانت أهم النتائج التي

¹ عبدالمجيد بن عبدالمحسن،معوقات الإتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين:جوازات مدينة الرياض(الرياض:رسالة ماجستير من الإنترنت،كلية الدراسات العليا)2011م

² محمد عبدالرحمن محمد،أثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين:مستشفى ألبان جديد(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا)2010م

توصلت لها الدراسة أن هنالك مشاكل تواجه نظام الحوافز بمستشفى ألبان جديد علي رأسها تأخير صرف الحوافز وقد كانت أهم توصيات هذه الدراسة هي زيادة المرتبات والأجور للعاملين بالمستشفى وتوفير السكن والترحيل لهم.

7/دراسة سلوي عثمان(2010م)¹

تناولت الدراسة(أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين غير الأكاديميين،بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في أن إستخدام القائد للأساليب القيادية الناجحة والفعالة له دور في تطوير الأداء الإداري للعاملين غير الأكاديميين،وهدفت الدراسة إلي التعرف علي ملامح القيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين،وقد إفتترضت الدراسة أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المطبق ورضا العاملين،ومن أهم النتائج الإدارة في تنفيذ قراراتها علي السلطات والصلاحيات لإجبار المرؤوسين علي التنفيذ،ومن ما أوصت به الدراسة ضرورة إهتمام الإدارة بعقد دورات تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة مما يؤدي إلي تنمية مهارات وقدرات العاملين وتجويد وتقليل الأخطاء وتحقيق أهداف العمل والعاملين.

8/دراسة فيصل عمر(2010م)²

تناولت الدراسة(أثر القيادة علي أداء منظمات الأعمال،شركة الكهرباء. إدارة كهرباء مكة)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في هل المنظمة التي تمتلك القيادة المميزة تختلف في الأداء عن باقي المنظمات،وهدفت الدراسة إلي توضيح مدي تأثير التحفيز علي أداء المنظمة وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة،وقد إفتترضت هذه الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصداقية قيادة

¹ سلوي عثمان،أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري:بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا)2010م
² فيصل عمر،أثر القيادة علي أداء منظمات الأعمال:شركة الكهرباء،إدارة كهرباء مكة(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا)2010م

المنظمة وزيادة الإنتاجية لدي العاملين في المنظمة، ومن أهم النتائج هناك قصور وعدم إهتمام لمفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب علي أساس الكفاءة، ومن ما أوصت به الدراسة ضرورة إهتمام المنظمة بإعادة النظام الخاص بالترقيات وزيادة الرواتب، فتحرص علي وضع نظام واضح وجيد وفعال.

9/دراسة أبوبكر جلال الدين المنصور (2009م)¹

تناولت الدراسة (القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين، شركة هجليج للبترو) (البترو)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في أن إهمال القائد للنواحي الإنسانية والإجتماعية والثقافية يؤثر سلباً علي الأداء الوظيفي للعاملين، وهدفت الدراسة إلي إبراز أهمية العوامل الإجتماعية والنفسية كنواحي مكملة لرفع أداء العاملين، وقد إفتترضت هذه الدراسة أن إهتمام القائد بالتركيز علي الأهداف المادية دون إعتبار لإحتياجات ورغبات العاملين يؤثر سلباً علي الأداء، ومن أهم النتائج أن إعتتماد المنشأة علي مهارات وإبتكارات كادرها القيادي والإداري والذي يخلق الميزة التنافسية ويزيد الإنتاج، ومما أوصت به الدراسة ضرورة تحديد الكادر البشري المحلي وترقية العمل حتي يكون قادر علي أداء مهامه.

10/دراسة عثمان إبراهيم (2006)²

تناولت الدراسة (التوجيه المعنوي ودوره في رفع مستوى الأداء: دراسة ميدانية علي منسوبي حرس الحدود)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في مدي توفر التوجيه المعنوي في المنشأة ومدي توظيفها لرفع مستوى الأداء. وهدفت الدراسة للتعرف علي دور التوجيه المعنوي في رفع مستوى الأداء والتعرف علي الآثار التي يخلقها نقص التوجيه المعنوي. ومن

¹أبوبكر جلال الدين المنصور، القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين: شركة هجليج للبترو (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا) 2009م

²عثمان إبراهيم، التوجيه المعنوي ودوره في رفع مستوى الأداء: منسوبي حرس الحدود، (رسالة ماجستير من الانترنت، كلية الدراسات العليا) 2006م

أهم النتائج التي توصلت إليها تقييم دور الجهود المبذولة للتوجيه المعنوي ومن ما أوصت به ضرورة تقييم جهود العاملين المبذولة في العمل

11/دراسة الفضل أبوالقاسم(2006م)¹

تناولت الدراسة(أثر السياسات الإدارية علي تحسين الأداء)

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود سياسات إدارية وغياب السياسات الإدارية يؤدي إلي إرتباك المنظمة وضعف أدائها وكثرة التعارض والتضارب في إنجاز الأعمال،وهدفنا الدراسة إلي معرفة تأثير السياسات الإدارية علي تحسين الأداء،واقترضت هذه الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين السياسات الإدارية غير المكتوبه وعدم تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة،وهناك علاقة طردية بين السياسات الإدارية الفعالة وتحسين الأداء،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن السياسات الإدارية هي أساس توجيه الأداء الإداري للمنظمات،ومن ما أوصت به يجب علي كل المؤسسات الخدمية وغير الخدمية أن تضع أهداف دقيقة صريحه واقعية مكتوبه يمكن قياسها وبالتالي يمكن وضع سياسات لاحقة تدعم هذه الأهداف وتوجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف.

12/دراسة سعدية راغب راشد(2006م)²

تناولت الدراسة(أثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين،جامعة النيلين)

تمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في قصور نظام الحوافز بجامعة النيلين مما أثر سلباً علي أداء العاملين وكذلك عدم عدالة النظام المتبع لتوزيع الحوافز بالجامعة، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تأثير نظام الحوافز بجامعة النيلين علي أداء العاملين من خلال تحليلية ومعرفة جوانب القصور ومحاولة معالجتها،وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هي أن الحوافز لا تمنح في وقتها مما يجعلها تفقد قيمتها مع مرور الوقت وعدم تناسب حجم الحوافز مع حجم العمل، وتمثلت أهم

¹ الفضل أبوالقاسم،أثر السياسات الإدارية علي تحسين الأداء(رسالة ماجستير من الإنترنت،كلية الدراسات العليا)

² سعدية راغب راشد،أثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين:جامعة النيلين(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا)2006م

توصيات هذه الدراسة في أن يحدد الحافز حسب المجهود وعدم التأخير في صرف الحوافز.

الفجوة البحثية:-

ركزت الدراسات السابقة علي التوجيه الاداري ودوره في رفع مستوي الأداء، وأيضاً ربطت القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين، وركزت علي أن السياسات الإدارية هي أساس توجيه الأداء الإداري للمنظمات، وكذلك معوقات الإتصال الإداري المؤثرة علي الأداء، وأثر الحوافز علي أداء العاملين، وكانت معظم النتائج المتواصلة من الدراسات تركز علي ضرورة الإهتمام بتطوير دور التوجيه في المنظمات. أما الدراسة الحالية ركزت علي أثر التوجيه الإداري علي أداء العاملين في المنشآت الخاصة وكانت أهم النتائج أن التوجيه الإداري يؤثر علي أداء العاملين ويجب علي القائد عدم ترك الحرية الكاملة لمروؤسية لما لها من آثار سلبية والإتصال يسهل من عملية التوجيه بإعتبارة وسيلة لنقل المعلومات والأفكار.

الفصل الأول

التوجيه الإداري

المبحث الأول : مفهوم التوجيه الإداري
المبحث الثاني : القيادة الإدارية
المبحث الثالث : الإتصال والتحفيز

المبحث الأول مفهوم التوجيه الإداري

1/ مفهوم التوجيه الإداري :-

التوجيه هو إحدى وظائف الإدارة، وأحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوي إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسية بشكل جيد وبإتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبونهم، ويطيعون أوامرة وتعليماته عن رغبة وإقناع، وتوفير الحوافز المناسبة ليزلوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلي المنظمة.

وعليه فالتوجيه يسعى إلي توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة فهو عمل مستمر طالما أن العمل في حالة التنفيذ. فالمدير يواجه المشكلات ويحلها ويوجه مرؤوسية لتطبيق الحل وتقويم الإنحراف وتحقيق التعاون ودعم روح العمل الجماعي والفريق، بما يحقق الأهداف والرضا لدي المرؤوسين، فالتوجيه الجيد إذن هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط.

ويتضح من التعريف السابق أن وظيفة التوجيه تعتمد في تحقيق هدفها المشار إليه أعلاة علي أربعة أركان أساسية هي: توفير القيادة الإدارية الصالحة الجيدة، والحفز الإنساني المناسب، ثم توفر إتصالات فعالة تسمح بعملية التفاعل بين أجزاء المنظمة والأفراد بداخلها، وأخيراً فهم السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة.

إذن يمكن القول أن التوجيه ومن خلال ما تقدم يستند وبشكل أساسي إلي طبيعة السلوك الإنساني، وتوجيه هذا السلوك بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وهذا العمل ليس بالعمل السهل بل عمل في غاية الصعوبة، ذلك لأن المدير في عملية توجيهه لمرؤوسية يتعامل مع سلوكهم الذي يعتبر قوة مركبة غامضة يستوجب الأمر منه دراستها وفهمها جيداً، ليتمكن من التعامل والتفاعل معها بشكل صحيح وتحقيق الأهداف.¹

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم (القاهرة: ب ن، ب ت) ص ص 373 - 374

ويمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي علي قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة علي الحصول علي تعاون ومساعدة الأفراد علي قبول توجيه نشاطهم بطريقه إختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط.

والمشرف أو القائد هو الشخص المسئول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة علي مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من إتباعهم للخطط الموضوعه فحسب، بل يهدف اساساً إلي خلق قوة عمل فعالة وحفز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويطلق لفظ مدير أو مشرف في هذا السياق علي كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية علي كافة المستويات الإدارية إبتداءً من المدير العام للمنظمة إلي مشرف خط الإنتاج الأول أو رئيس العمل.¹

فالتوجيه هو الوظيفة التي تعطي إشارة البدء بالعمل فتسري الحياة في المنظمة وتتحرك أجزاء التنظيم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة. فالتوجيه يشمل:²

- أ- الإشراف علي الأفراد وحفزهم للأداء.
- ب- مساعدة الأفراد وتقديم النصائح والإرشادات لهم.
- ج- توفير جميع الإمكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالعمل المطلوب بأحسن طريقة ممكنة.
- د- شرح المدير لمرؤوسية كيفية تنفيذ الأوامر التي يصدرها لهم بالإضافة إلي تصحيحه لهم لما يقعون فيه من أخطاء.

¹ بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة(عمان:ب ن، 1998م) ص ص 263 - 264

² ذكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة(الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م) ص ص 189 - 191

ويعرف التوجيه أيضاً بأنه: "التحقق من أن العاملين يؤدون وظائفهم بالطريقة المحددة لهم وبالتالي فإن التوجيه يتطلب الإرشاد والاتصال الفعال بالعاملين بحيث يعاونهم في الأداء بصورة سليمة ويدفعهم للعمل وهو يحتاج أيضاً للتنسيق شأنه شأن باقي الوظائف الإدارية".

ويعرف التوجيه بأنه: "العملية التي يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف".

ويعرف أيضاً بأنه: "الكيفية والإسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسية للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية".

وتكمن قدرة الإدارة في كيفية توجيه سلوك الأفراد (المرؤوسين) لما يحقق أهداف المنظمة. فالتوجيه يعتبر المحرك الأساسي للمرؤوسين تجاه تحقيق أهداف منظماتهم ويرتبط التوجيه بالتحفيز والاتصال والقيادة بحيث نجده يتمثل في الآتي:¹

1. عملية تحفيز العاملين وقيادتهم والاتصال بهم.

2. وإعطائهم التوجيهات والتعليمات.

3. والإنصات لأرائهم ومشاكلهم.

4. كيفية التعامل مع هؤلاء المرؤوسين والإهتمام بهم.

بالمقابل فإن سوء التوجيه يتمثل في سوء التحفيز والقيادة والاتصال، حيث أن الإدارة التي لا تنصت إلى مرؤوسيه لتتعرف على مشاكلهم إدارة سيئة، والإداة التي لا تتصل بمرؤوسيه إتصالاً فعالاً يحقق أغراضه إدارة سيئة أيضاً، والإدارة التي لا تكون قدوة إدارة سيئة.

2/ أهمية التوجيه :-

تتبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعد أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها. فعندما يتوفر لدى منظمة ما التوجيه السليم والفعال لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر وروح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المنظمة هونجاحة ويسعي إلى تحقيق أهدافها.

¹ لكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 189 - 191

إن عملية التوجيه ليست سهلة كما يعتقد البعض، فهي صعبة جداً لأنها تتعامل مع الإنسان الذي هو قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها الكثير ولا يمكن السيطرة عليها بسهولة فالإنسان علي سبيل المثال لديه نزعة الأنانية وحب النفس من الصعب إنتزاعها منه إلي جانب أنه سريع التغيير في آرائه واتجاهاته. صحيح أنه يمكن من خلال السلطة الرسمية أن نحصل علي الطاعة والإمتثال، لكن هذا الأمر غير مرغوب فيه من وجهة نظر التوجيه السليم الذي يؤكد وإلي حد كبير علي أن الطاعة يجب أن تكون عن رغبة وإقتناع وحب المرؤوس لرئيسه، فهذا الشيء هو الذي يحقق التعاون وحب العمل والمنظمة من قبل المرؤوس. وهذا الأمر ليس بالبساطة، فعملية جهود المرؤوسين في بوتقة واحدة متعاونة متحابية ليس بالأمر السهل.

إذن يمكن القول أن التوجيه في ضوء ما تقدم صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ويحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلي كافة المستويات، فهو يلزم تنفيذ العمل يومياً، وهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والإنسجام وروح التعاون بين المرؤوسين، فلا يوجد عمل جماعي ناجح إلا وراءه توجيه سليم يدل علي جادة الصواب ويصحح الإنحرافات و الأخطاء.¹

ويستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها. فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية وإكتملت بدقة فإن مسئولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا إختلت هذه العملية في إحدي مراحلها أولم تلقي العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الإختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات علي الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلي ضعف الإلتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسئولية، كذلك إذا تم شغل المراكز

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ص 376 - 377

الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلي أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراد وجماعات وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة الناس والتأثر فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوي يتم إتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلي مشاكل العمل وطرق إنجازة بفاعلية.

بالإضافة إلي أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلي أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتي الآن إلا القليل أضف إلي ذلك أن المنظمة تضم أفراداً عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها وتعلموا فيها وبالتالي فهي تنعكس علي سلوكهم وأدائهم ولهذا يجب إختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظراً للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان إستمراريتها.¹

3/ أسس التوجيه :-

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز علي العمل، ويشمل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأوامر أو الإرشاد وغيرها وأياً كان اللفظ الذي يطلق علي هذه العملية فإن معناه أن يعمل شخص علي تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم إتخاذها والواجبة للتنفيذ للوصول إلي أهداف معينة عن طريق الغير (أي المنفذين)، أو القيادة الموجهة أو بالإقتياد القائم عن طريق الغير (أي المنفذين)، أو القيادة الموجهة أو بالإقتياد القائم علي سلطة العقارب) وهذا النوع الأخير لا يناسب البشر إلا في الأعمال العضلية والذهنية الرتيبة التي لا يستعمل فيها العقل بمزاياه).

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة (الأردن: الميسرة للنشر والتوزيع ، ب ت) ص 156

ويتضح أن التوجيه يقوم علي عنصرين أساسيين هما الإتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير علي سلوك معاونة خلال أعمالهم لحين الإنجاز.

وعلية فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام إلي ما يلي .:

(1) إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.

(2) أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم علي طرق ووسائل إنجاز المهمات وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

(3) حفز الأفراد علي الإنجاز لتحقيق ما يتوقعة المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلي هذه الكفاءة ما أمكن.

(4) المحافظة علي النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير إجهاده وحماسة في العمل.

وبإختصار، فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير لإتقان الإنجاز.¹

4/ مبادئ التوجيه :-

يقوم التوجيه الصحيح علي عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه، وهذه المبادئ سنأتي علي شرحها فيما يلي .:

1/ تجانس الأهداف

يشير هذا المبدأ إلي ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة مع أهداف المنظمة. وهذا الأمر يتعلق بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية ومصصلحة المنظمة قائمة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني، وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات (عمل وجهد ونشاط وغيرها) التي يقدمها العاملون للمنظمة، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

¹علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 265

2/ وحدة الأمر

يشير هذا المبدأ إلي ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسيه واحدة فقط، منعاً للإرتباك والإحتكاك، فلا يعقل أن يمارس الأمر والتوجيه من رئاستين ذلك لأن هذا الأمر يجعل المرؤوس مشوشاً ومضطرباً لا يعرف لأي جهه يتبع. وهذا فيه تقسيم لمسألة الطاعة والإمتثال وبالتالي الولاء. إذن يمكن القول إن وحدة الأمر تسهل وتدعم عملية الإدارة والتوجيه السليم.

3/ توفير المعلومات

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية. وتبرر هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين جري تعيينهم حديثاً في المنظمة. فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية، وتوفيرها لمرؤوسيهها بالكم والكيف والوقت المناسب وذلك من أجل تفعيل عملية الإرشاد والتوجيه، ولا شك أن الإتصال الجيد يسهم إسهاماً فعالاً في عملية توفير المعلومات .

4/ السلطة

تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلي سلطة رسمية تمنح للرؤوساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيههم، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف فالسلطة تعطي الرؤوساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل ولضمان تنفيذ الأمر وبالتالي التوجيه، لا بد من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب. وإلي جانب ذلك لا بد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل. وبوجه عام يتصف الأمر الجيد بالمواصفات التالية:

- أن يكون ضمن إمكانات المرؤوسين وأن يكونوا قادرين علي تنفيذه.
- أن يكون الأمر واضحاً.
- شرح الأمر للمرؤوسين لإزالة أي غموض فيه.
- أن يكون الأمر في خدمة المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.
- أن يكون الأمر مكتوب.

5/ تفويض السلطة

فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسية أداء مهمة معينة ويشرحها له جيداً ويوجهه الوجهة الصحيحة لابد من تخويله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء المهمة.¹

5/ متغيرات التوجيه :-

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة(دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد) وطريقه في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلي ذلك بكونك قائد موجه للآخرين عليك:.

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك علي المهمة.

- الأخذ بعين الإعتبار العنصر البشري عند إتخاذك للقرار.

- تأكد من أن القرار الذي تم إتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك إتخاذه.

- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

- متابعة كل شخص تم تفويضة، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

6/ أسباب التوجيه وفوائده :-

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق فإنه يعمل علي مساعدتهم حيث:.

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في إستثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

- يوفر التوجيه إتصلاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد علي تلبية إحتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوي المطلوب للجودة .

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ص 374-376

- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم علي أداء وظائفهم علي نحو أفضل.

- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.

- إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة.

ف نجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء ، فهو بذلك يدرهم ويساعد علي تنمية مهاراتهم.

7 / إرشادات حول عملية التوجيه الفعال :-

المقترحات التالية مقتبسه من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبين "ليستار بيتل" و"جون نيستروم".

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز إهتمامك وإهتمام الموظفين علي الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواقع التي تقتضية الأوامر فهو ليس مبنياً علي هوي المدير.

- تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجديه فعليك بهذه الطريقة.

- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية علي الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصه لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف دعهم يؤكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.

- تأكد من حصولك علي "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض علي المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر محبطة للعاملين أجعل تعليماتك مختصرة

ومباشرة. إنتظر حتي ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

- أعطهم التفاصيل المهمة فقط بالنسبة للمساعدين القداماء. لا يوجد ما يضجرهم أكثر من إستماعهم لتفاصيل معروفة.

- إنتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته وتؤكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

- حاول عدم تمييز أي شخص من غير اللائق معاقبة الشخص بتكلفة مهمة كريهة حاول التقليل من هذا الأمر بقدر المستطاع.

- لا تصدر توجيهات أو أوامر إلا عند الضرورة .

- أحرص أن تحدد بدقة من سيقوم بالعمل ومتي وأين وكيف .

- تابع تنفيذ الأمر بعد إصداره.

- كن واضحاً في توجيهاتك وأطلب من المرؤوس شرح ما يفعله وكيف.

- تحدث مباشرة مع الشخص المسؤول ودون وسيط.

8/ ركائز " مكونات " التوجيه :-

إن التوجيه له ثلاث ركائز أساسية هي :¹

(1) القيادة.

(2) الإتصال.

(3) رفع الروح المعنوية لأفراد القوي العاملة " الحفز " .

¹بشير العلق، القيادة الإدارية(عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م)ص ص 93 - 102

المبحث الثاني القيادة الإدارية

1/ مفهوم القيادة الإدارية :-

يعتبر موضوع القيادة من أهم المبادئ الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة علي وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. وفيما يلي أهم هذه التعاريف:.

القيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلي الهدف المنشود، وهي عبارة عن:"علاقة بين القائد والجماعة، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والجماعة هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها".¹

وتعرف أيضاً بأنها" قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم علي العمل بأعلي درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه ".²

وعرفت القيادة بأنها" الركيزه التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنشأة التي يعمل بها.

وعرفت القيادة بأنها" نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات والخصائص القيادية ويشرف علي مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والإستماله أو إستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة".³

من خلال التعارف السابقة فإن القيادة بمفهومها العام هي:" القدرة علي التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ".

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة والذي يركز علي التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية

¹كنعان عواف، القيادة الإدارية(عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995م) ص 86

²محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي(القاهرة: الجامعة الجديدة، 2001 م) ص 226

³إبراهيم المنيف إبراهيم، تطور الفكر المعاصر(الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999 م) ص 151

والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز علي التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد ومن خلال ذلك فالقيادة الإدارية تعرف بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسية لإقناعهم وحثهم علي المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني".¹

وتعرف أيضاً القيادة الإدارية بأنها: " عملية تأثير شخص يمارس القيادة في موقف معين ويدار ذلك عن طريق الإتصالات نحو الوصول إلي هدف معين أو محدد وهي تمثل جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين ".²

وتعرف القيادة الإدارية بأنها: " قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة ".³

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلي: " محصلة لتفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصال الأتباع، وطبيعة المهمة، ورسومات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنشأة ".⁴

وبذلك فإن الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة علي تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد وقدرته علي إقناع المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء.⁵ وعليه يري الباحث ان القيادة الإدارية بهذا المفهوم تعني نمطاً من السلوك البشري للقائد يستند إلي علاقة بينة وبين أفراد الجماعة التي يقودها ويعمل علي إستثمار جهودها ودوافعها نحو الإنجاز ، وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية الأداء.

¹ كنعان نواف، مرجع سابق، ص 98

² العبودي حسن محمد، مرجع سابق، ص 18

³ عمر عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 99

⁴ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة(القاهرة: مكتبة غريب، 1992 م) ص 41

⁵ هاشم نور، سيكولوجية الإدارة(جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1980 م) ص 243

وخلص ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: " الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنشأة عن طريق التأثير علي المرؤوسين أفراداً أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنشأة بجهودهم المشتركة ".¹

2/ أهمية القيادة الإدارية :-

تبرز أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمه علي التفاهم بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، وإحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل إقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحث العاملين علي العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين، وتوضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً بإعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في المنشآت الإدارية الكبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الإجتماعي بهذه المنشآت من خلال قدرته علي توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم متمثلاً في(عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم وإتجاهاتهم وتطلعاتهم)، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الإجتماعية السائدة في المجتمع.¹

وللقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها، حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلي تحقيق هدف واحد وإنما يسعى إلي تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهه، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم وقدرة القيادة علي مواجهة المشكلات المترتبة علي تنويع وتعقد الأهداف التنظيمية.

والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلي رأسها العنصر البشري وتحقيق

¹الهوري سيد، المدير الفعال(القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997 م) ص 181

أهداف المنشأة من خلال قيادة الأفراد فهو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها.¹

فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب الآتية:²

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل عناصر الإنتاج عديمة التأثير والفعالية.

3. دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنشأة.

4. بدون القيادة الإدارية يصعب علي المنشأة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنشأة لأهدافها المرسومة.

5. إن تصرفات القائد الإداري هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلي تحقيق أهداف المنشأة.

لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسئوليات التي يمارسها القائد وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه إلي الوجهة الرشيدة، ويغرس فيهم روح الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.³

ومن خلال ذلك فإن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد الإداري من جمع وتنسيق المسئوليات وربطها بالعمل وبالتالي تحمل المسئولية في المنشأة.⁴

¹أحمد شوقي محمود، مبادئ الإدارة العامة(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1987 م) ص 136

²مدني عبدالقادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية(جدة: دار جدة، 1998 م) ص 292

³علي محمد، المدير الفعال(الرياض: مطابع الفرزدق، 1980 م) ص 101

⁴محمد خاشجعي، مرجع سابق، ص 270

3/ نظريات القيادة الإدارية :-

نظريات القيادة الإدارية ونستعرض منها ما يلي :-

أولاً : نظرية الرجل العظيم " القيادة الموروثة " :-

تفترض هذه النظرية أن القائد هو شخص مولود وليس مصنوع بمعنى أن القائد لا يكتسب صفات القيادة وإنما حباة الله بها وكتب له أن يكون قائداً عن مولدة.¹ وبالتالي فإن هذه الصفات تمكّنه من القيادة وقيادة الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وتستند قدرة هؤلاء القادة الموهوبين إلي عاملين أساسيين هما الموقف والشخصية بحيث تتجلي قدراتهم القيادية في مواقف معينة ويضرب مثلاً بالقائد تشرشل بإعتباره قائداً بالفطرة وتجلي قدرته القيادية خلال الحرب العالمية الثانية وبعد ذلك كان عادياً ولم يتم إنتخابه في مجلس النواب الإنجليزي وبحيث أن مهارته القيادية لم تكن مطلقة إنما تجلت في فترة الحرب وبالتالي ركزت هذه النظرية علي الجوانب الطبيعية غير المكتسبة . والتي بدون توافرها يستحيل تحقيق هذه الأهداف . والأفراد بالمنظمة يحتاجون دوماً لم يذكرهم بأهداف المجموعة.² ثانياً : نظرية الصفات " سمات القائد " :-

وفقاً لهذه النظرية فإن القائد تتوفر فيه صفات معينة حدد بعض هؤلاء الكتاب هذه الصفات لعشر صفات شملت :-

الخبرة الفنية، الحزم، القدرة علي إتخاذ القرارات، الذكاء، القدرة علي التصرف، الإيمان، الشعور الدقيق، الصداقة، الحماس، شعور قوي بالهدف، الطاقة الجسمانية. ويرى آخرون أن صفات القيادة هي :-

السن والوزن والإرتفاع والقوي الجسمانية والمظهر والصوت والذكاء والمعرفة والحكم السليم وبُعد النظر والأصالة والتفكير والقدرة علي التعبير والثقة بالنفس والشجاعة والحزم والأمانة وتحمل المسؤولية والسيطرة علي الأعصاب والتفاوض والمركز الإجتماعي والمهارات الإجتماعية مثل حسن التصرف والدبلوماسية والتعاون.

¹نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات(عمان: عالم الكتب الحديث، 2010 م) ص 192

²ذكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009 م) ص 205

ويضيف البعض صفات اللباقة والقدرة علي التعاون مع الغير وتتضمن هذه السمات قدرة المدير أو القائد علي التنسيق بين المرؤوسين.¹

السمات تعني الخصائص أو الموصفات المميزة للقائد وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالية لذلك كانت تركز الإدارة علي هذا المدخل في إختيار العديين الجدد وإعتبر هذا المدخل أو الإسلوب فعلاً كأبي إسلوب آخر للإختيار لذلك إهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم إختلاف حيث يوجد بينهم إتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة.

ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة ما يلي:²

1. القدرة علي حفز وتشجيع الأفراد.

2. القدرة علي الإتصال.

3. القدرة علي الإنتاج.

4. غرس الثقة في الآخرين.

5. تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

6. القدرة علي إتخاذ القرارات.

الإنتقادات التي وجهت لنظرية الصفات:.

1. لن تستطيع هذه النظرية تحديد وقياس الصفات الأساسية المفيدة للقائد.

2. تجاهلت بيئة القيادة وأثرها عي سلوك القائد فقد ركزت علي الصفات وهي جزء من القيادة.

3. تعتبر غير واقعية لأنها تنظر للقيادة بصورة مثالية وعملياً لا يمكن وجود

جميع هذه الصفات في شخص واحد، ولا يمكن تحديد صفة أو سمة أو

مجموعة من السمات بحيث يستوجب توفرها بإعتبارها شكل ثابت ودائم

لتمييز القائد.

¹ ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 205

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم(القاهرة: ب ن، ب ت) ص 211

4. وبالرغم من هذه الإنتقادات والسلبيات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها تعتبر قد أسهمت كثيراً في وضع تصور لسلوك الإدارة.
ثالثاً : النظريات الموقفية :-

ويري الباحثون في مجال النظريات الموقفية أنه ليس هناك خصائص أو سمات خاصة للمديرين أو القادة إنما يتصرف هؤلاء القادة وفق المواقف التي يمرون بها وسوف نتناول فيما يلي نظرية فيدلر كنموذج للنظريات الموقفية.
نظرية فيدلر:-

وتري هذه النظرية أن فعالية الجماعة تعتمد علي شخصين القائد أو المدير وتأثيره علي المرؤوسين ولدي فيدلر أن القادة أو المديرين يتدرجون في سلوكهم من حيث الإهتمام بالعلاقات الخارجية إلي الإهتمام بالعمل.
وحدد فيدلر ثلاثة عوامل لتحديد الموقف كما يلي:¹
1. نفوذ القائد في وضع المكافآت أو العقاب.
2. قدرته في التنظيم.

3. الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

رابعاً : نظريات حاجات التابعين :-

تركز هذه النظرية علي التابعين أو المرؤوسين أكثر من تركيزها علي القائد بحيث أن القائد هو الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات التابعين له سواء كانت هذه الرغبات مادية أو نفسية، فيطيعون أوامره سواء كان هذا الشخص قائدهم أو مديرهم رسمياً أو بشكل غير رسمي بمعنى أنه قد يكون هو رئيسهم الفعلي أو قد يكون شخصاً آخر رسمياً ينفذون لأوامره بحيث يري هؤلاء المرؤوسين أن الفرد هو القادر علي تحقيق أهدافهم.

وقد إنتقدت هذه النظرية لأنها أغفلت خصائص القائد بالإضافة لأنها أغفلت الموقف الذي تمر به القيادة والمناخ السائد بالمنظمة ولا شك أن هذه الجوانب تؤثر علي سلوكيات القيادة .

خامساً : نظرية حلقة الوصل " رنسيس ليكرت ":-

¹لنكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 206

حيث يقسم القادة وفق هذه النظرية إلي فئات أربع:.

1. المتسلط الإستغلالي: ويقوم بإتخاذ القرار بنفسه دون الرجوع للمرؤوسين.
 2. المتسلط المنفعي: هذا القائد يستمع إلي مرؤوسية لكنة في نهاية الأمر يتخذ القرار الذي يراه مناسباً حتي وإن كان مخالفاً لرأي المجموعة.
 3. الإستشاري: يقوم القائد بإستشارة العاملين ويتبادل معهم الآراء وقد يشركهم في بعض الجوانب من قراراته.
 4. الجماعي/ المشارك: يؤمن بالجماعة وبمشاركتهم الفعالة ويعطي دور كبير للجماعة في صناعة القرار والمساهمة في إتخاذة.
- ويري ليكرت أن القيادة الإدارية عامل حاسم في نجاح المنظمة فالمناخ القيادي الإيجابي ومشاركة العاملين في وضع الأهداف وصناعة القرار يساعد علي رفع معنويات الأفراد والحصول علي النتائج المطلوبة.
- سادساً : نظرية الشبكة الإدارية :-
- ويذهب أصحاب هذه النظرية (بلاك وموتون) إلي تصنيف السلوك القيادي علي محورين أساسين هما درجة الإهتمام بالإنتاج ودرجة الإهتمام بالأفراد حيث تنشأ نتيجة لهذه العلاقة خمس أنماط:.
1. القيادة السلبية (المتساهلة): والتي لا تهتم لا بالإنتاج ولا بالأفراد.
 2. القيادة المتشددة: وهي تركز علي الإنتاج حتي لو كان علي حساب العاملين.
 3. القيادة الإجتماعية: تركز علي الإهتمام بالعنصر البشري حتي ولو كان علي حساب الإنتاج.
 4. القيادة المتأرجحة: والتي تركز أحياناً علي الإنتاج وأحياناً علي الأفراد وحسب مؤثرات العمل.
 5. القيادة المتوازنة (الجماعية): ويتم التركيز علي الإنتاج والأفراد بإسلوب عمل الفريق.
- وتحدد هذه النظرية إتجاهيين لتصرفات القائد: الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالعاملين.

سابعاً : نظرية ماكجريجور :-

يري دوجلاس ماكجريجور وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددان خصائص وسمة المنظمة ويؤثران علي الأجيال المتعاقبة من الإدارة وتقوم كل فلسفة علي مجموعة من الإفتراضات حول الأفراد لجانبين متناقضين أي لأوضاع متضادة وشبهها بالسلسلة الخاصة بالمجموعة الثانية النظرية (Y).

الإفتراضات الخاصة بالنظرية (X) فيما يتعلق بالأفراد:.

1. يميل الفرد المتوسط إلي عدم الرغبة في العمل حيث يميل إلي الكسل ويتجنب العمل إذا إستطاع ذلك.
2. وبسبب عدم الرغبة في العمل يجب مراقبة وإستخدام وسائل تأديبية للخوف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
3. يفضل الفرد المتوسط التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه قدر يسير من الطموح ويرغب في الإستقرار في المقام الأول ، وفقاً لدوجلاس ماكجريجور فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية يعتمد علي النظرية (X) وهذا محل تساؤل كبير .

الإفتراضات الخاصة بالنظرية (Y) حول الأفراد:.

1. إستتار الجهد العضلي والذهني لدي معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو .
2. إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية ، فالفرد لديه الإستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والتزم بها .
3. التعهد بتنفيذ الأهداف إنما هو نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز .
4. إن الفرد المتوسط يتعلم في ظل الظروف العادية ليس فقط لتقبل المسؤولية ولكن للبحث والسعي إليها .
5. القدرة علي ممارسة درجة عالية نسبياً من التخيل والمباداة والإحتكارية في حل المشاكل التنظيمية الكبيرة بين الأفراد.

6. في ظل ظروف الحياة للمجتمعات الصناعية الحديثة فإنه لم يتم الاستفادة من القرارات الذهنية للفرد المتوسط ، إعتقد ماكجريجور أن إفتراضات النظرية (Y) تعطي تفسيراً للسلوك البشري وتفرض علي الإدارة إستخدام إستراتيجية إدارية مرنة للتعامل مع الموارد البشرية وهذا يعني أنه وفقاً لهذه النظرية كما يري مؤيدوها أنه يجب علي المديرين وضع الاسس لتحقيق التوائم بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد وأن ينمي السياسات والأساليب وأن يحقق الرضي في مجال العمل وتهيئة فرص الترقية أمام الأفراد.¹

4/ أنماط القيادة الإدارية:—

صنفت القيادة وفق سلوكيات القادة إلي عدة نماذج وأنماط نوجز بعضها فيما يلي :.

تقسيم القيادة من حيث المشاركة أو الإنفراد بسلطة القرار وقسمت وفق هذا التصنيف إلي :.

1. القيادة الديمقراطية:.

وهي التي يقوم فيها القائد بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات مشاركة فعلية.²

وحين يشترك العاملين في تخطيط العمل وتنظيمه ورسم سياساته وإتخاذ قراراته مما يشعرهم بأهميتهم ومسئوليتهم عن نجاحه بالإضافة إلي إرتفاع معنوياتهم ورجبتهم في التعاون الإختياري والمشاركة في العمل الجماعي .

مما يسهم له وإتقانهم لواجباته كما يساعد هذا النمط علي تكوين قادة المستقبل وتنمية قدراتهم وإزدهار روح المبادأة والإبتكار بينهم مما يؤدي إلي سرعة وسهولة تحقيق الأهداف في إطار من الإحترام المتبادل والرضاء إلا أنه لا يجب علي القائد ترك الحرية الكاملة لمروؤسية لما لها من آثار سلبية والأفضل هو معرفتهم أن الرأي النهائي الحازم له.³

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ص 212 - 215

² ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 213

³ هدي سيد لطيف، أصول الإدارة(القاهرة: ب ن، ب ت) ص 119

وإن هذا النموذج يستند إما علي إستشارة الآخرين أو إلي إشراكهم في إتخاذ القرارات وبالتالي فإن القائد هنا يؤمن بأن الآخرين لديهم دور في المنظمة بصرف النظر عن أهمية ذلك الدور فهو يثق بقدراتهم.

كما أنه يعمل علي دعم إتجاه النمط الإنساني ويلاحظ أن القائد هنا إما يعتمد إلي إستشارة العاملين ويقوم هو بإتخاذ القرارات أن يذهب إلي أبعد من ذلك حيث يترك كل وحدة تنظيمية أو مجموعة عمل بإتخاذ القرارات الخاصة بها ويبقي الإداريين في المستويات المختلفة عبارة عن حلقة وصل بين القيادة الإدارية العليا والوحدات التنظيمية المختلفة.¹

2. القيادة الإستبدادية "السلطية" .:

وهي التي يقوم فيها القائد بإتخاذ قراراته بمفرده دون مشاركة مرؤوسية أو أخذ رأيهم. ويلاحظ هنا أن النوع الأول "الديمقراطي" أفضل ويحقق أهداف التنظيم كما يتفق مع مبادئ وأصول الإدارة الحديثة.²

وفي القيادة الأوتوقراطية أيضاً نجد أن القائد يحتفظ بكافة سلطاته ولا يسمح بتفويض جزء منها وغالباً ما يلجأ إلي الوعيد والعقاب والجزاءات دون إعتبار للعلاقات الإنسانية مما يؤدي إلي إنخفاض مستويات العاملين وهروبهم من تحمل المسؤولية خوفاً من الفشل والمسائل والي فقدانهم الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم فيبتعدون عن الإبتكار أو التجديد بالإضافة إلي شعورهم بالسخط والقلق والإستياء والكراهية وعدم الولاء فترتفع معدلات الغياب ودوران العمل وبطئ الأداء ويقل النشاط والحماس والإنتاج وهذا فضلاً عن الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها هذا القائد نظراً لإنفراده بالسلطة أو الفوضى التي تنتج من غيابة أو إبتعادة عن العمل.³

3. القيادة الفوضوية .:

ويسمح فيها للعاملين بحرية التصرف وفقاً لما يعتقدون في صحة او ببدون القيام به حيث يتولي كل منهم تحديد العمل الذي يؤديه والطريق الذي يسلكه ،

¹نبيل ذنون الصائغ، مرجع سابق، ص 202

²ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 231

³هدى سيد لطيف، مرجع سابق، ص 118

وتنتج عن ذلك ضياع الجهد والوقت والمال نظراً للإزدواج والتكرار وتكون المحصلة النهائية هي عدم الإستقرار وضعف التنسيق وتوزيع المسؤولية .

مما سبق يتضح أنه لا يوجد نمط مثالي للقيادة وإنما هناك عوامل أساسية لها تأثيرها علي قرار المدير عند إختياره للنمط القيادي الذي سيقوم بتطبيقه وهذه العوامل هي:¹

- عوامل متعلقة بالمدير .

- عوامل متعلقة بالمرؤوسين .

- عوامل متعلقة بالموقف .

4. نمط القيادة الحر .:

يتأثر هذا النمط بالدرجة الأولى بطبيعة المرؤوسين حيث تقوم فلسفة هذا النموذج علي إعتبرات أن المرؤوسين يمتلكون درجة عالية جداً من الكفاءة وإنهم يفضلون التمتع بإستقلالية عملية ووظيفية ويرغبون فإن تكون علاقتهم مع الإداري المشرف عليهم علاقة زملاء مع الإحتفاظ بالمناخ القيادي الذي ينعكس في كون القائد هنا يلعب دور المستشار .

وبالتأكيد فإن هؤلاء يشعرون بأهمية الحاجات العليا ويحترمون الوقت ويعملون وفق مبادئ سامية وراقية . وأنه ليس هناك نمط يصلح لكل المنظمات ولجميع الأوقات ولكل المرؤوسين فقد يكون القائد تسلطياً أحياناً ويتبع أسلوب المشاركة والدعم أحياناً أخرى . وهذا يعني أن الظروف والموقف قد تفرض نمط معين دون آخر ولكنة يتغير نتيجة تغير العمل والموقف.²

¹ هدي سيد لطيف، مرجع سابق، ص 119

² نبيل ذنون الصائغ، مرجع سابق، ص 203

المبحث الثالث الإتصال والتحفيز

أولاً : الإتصال :-

1/ مفهوم الإتصال :-

الإتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي: حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر وإذا ما وجد الإداري فإن التبادل يمنح بيئة وبين شخص آخر علي الأقل، ولكن التبادل يجب أن يستجيب مستقبلاً أو متلقي المعلومات بطريقة ما.

يتضح من هذا أن الإتصال عملية ديناميكية ذات إتجاهين هما: الإرسال والإستقبال، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية إتصال فلا يتحقق الإتصال في إتجاه واحد، وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة منقولة للمرؤوسين تعبر عما يقصده الرئيس فإن الإتصال يحقق أغراضه بفاعلية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها فإن الإتصال لم يتم بطريقة فعالة وفي هذه الحالة فإن المرسل لم يقم بالإتصال وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل.

يمكن تصنيف عملية وميكانيكية الإتصال حيث تتضمن ثلاثة عناصر هي:-

1/ المرسل 2/ الرسالة 3/ المستقبل

ولكي تتم الإستجابة للرسالة المنقولة فيجب أن يعمل بها المستقبل لها كما لو كان هو المرسل، وأيضاً يكون المرسل الأصلي مستقبلاً لها.¹

2/ أهمية الإتصال :-

تعتبر عملية الإتصال من المكونات الأساسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الإتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لإتخاذ القرارات ثم إتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الإتجاهات، كذلك تكمن الإتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الإتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولي نقل الأوامر من وإلي الدماغ وأي خلل في عملية الإتصال يعني

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم (القاهرة: ب ن، ب ت) ص 222

شغل في الإدارة، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات فالإتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم.

ويمكن تلخيص أهمية الإتصال الإداري من خلال النقاط التالية:¹

1. تفسير مكونات العملية التخطيطية.
 2. حل مشاكل العمل والعاملين.
 3. تقوية التفاهم وتبادل المعلومات.
 4. يساهم في عملية الرقابة.
 5. إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين.
- 3/ عناصر عملية الإتصال :-

إن عملية الإتصال هي طريق ذو إتجاهين: بمعنى أن كل فرد في عملية الإتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية ولكي تتم عملية الإتصال يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية نوجزها في الآتي:²

1. المرسل: تبدأ أي عملية إتصال بمرسل أو مصدر للمعلومات لديه فكرة أو رأي يرسلها إلي طرف آخر بهدف إثارة سلوك والحصول علي إستجابة.
2. المستقبل: وهو الطرف الآخر في عملية الإتصال وتتوقف مدي فاعلية الإتصال علي مدي إستقبالة للرسالة وعلي الإستجابة.
3. الرسالة: هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلي المستقبل بهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له أثر في تسهيل الإتصال ولكل رسالة جانبان الأول له علاقة بالمضمون وهو يشير إلي المعلومات والحقائق والثاني يشير إلي الرموز التي تستخدمها الرسالة.
4. قناة الإتصال: هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للإتصال:.

- القناة اللفظية"مثل الإجتماعات أو المقابلات الشخصية".
- القناة الكتابية "النشرات، التقارير".

¹ أحمد خليل، إبراهيم محمد علي، الإدارة المدرسية الحديثة (عمان: دار الإسراء للنشر، 2004 م) ص 134

² حسن ، ماهر محمد، القيادة نظريات وأساسيات ومفاهيم(الأردن: دار الكندي للنشر، 2003 م) ص 201

- القناة التقنية " التلفزيون، الراديو، التلفزيون، التلفزيون".
- القناة التصويرية " الملصقات، الإعلانات".
- قناة الإنترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.

5. التغذية الراجعة أو العكسية: هي عملية تبين جدوي التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف وتختلف طرقها باختلاف قناة الاتصال وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتم البحث عن الجوانب السلبية وتصويبها وتعزيز الجوانب الإيجابية.

4/ أهداف الإتصال :-

للإتصال أهداف كثيرة ومتنوعة كأن يرمي الإتصال إلي توصيل معلومات أو خبرات من شخص إلي غيره وحينئذ يقوم بوظيفية تعليمية أو يسعى إلي تحريك العواطف وإثارة الإنفعالات أو التنفيس عما يكمنه البعض من مشاعر فيقوم بوظيفة سيكلوجية أو يعمل علي إذاعة معلومات في جهات متعددة في مواقع شتى وفي وقت واحد مؤدياً بذلك وظيفية تنظيمية.

ويمكن إنجاز أهداف الإتصال الجيد بالآتي¹:

1. تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يفتدوا به أو يمتنعوا عنها.
2. نقل التعليمات من الرؤساء إلي المرؤوسين.
3. التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي يقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
4. توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلي الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية إتخاذ القرارات.
5. نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلي القيادات المعنية بأمرهم.
6. تحقيق الرضا لدي الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنشأة أو المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدي المعنيين بأمرها.

¹ سلامة، ياسر خالد، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها (عمان: دار عالم الثقافة، 2003 م) ص 222

5/ أنواع الإتصال :-

طبقاً لهذا التقسيم هناك ثلاثة أنواع للإتصالات وهي الإتصال المكتوب والإتصال الشفهي ثم الإتصال الإيمائي. وتوضيحها كما يلي :-

1. الإتصال المكتوب :-

وهو يعني أن المرسل يقوم بكتابة الرسالة التي يوجهها إلي المستقبل مستخدماً في ذلك الصور أو الأساليب أو الأشكال الآتية :-

1. التعليمات والأوامر المكتوبة.
2. لوحات الإعلانات والنشرات المختلفة.
3. المجلات والدوريات التي تصدرها المنظمة.
4. الرسائل الخاصة.
5. بيانات وإحصاءات الأجور والعمالة وغيرها.
6. التقارير السنوية والدورية.
7. مطبوعات النقابات والجماعات العمالية.
8. نظام الإقتراحات والشكاوي بالمنظمة.
9. حصر وإستقصاء الإتجاهات.

كما قد يستخدم وسائل تصويرية أخرى في الإتصال المكتوب مثل: الملصقات، الكاريكاتير، الأفلام المصورة، الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية. والإتصال المكتوب من أهم أنواع الإتصالات وله حقوق قانونية شديدة، حيث أن تسجيل الرسالة وكتابتها لها فوائد عديدة منها أنه يمكن مراجعتها وإعادة قراءتها أكثر من مرة لفهمها ، كما أنها تعتبر من المستندات القوية للدفاع في حالة نشوب نزاع أو خلاف حول موضوع معين وارد في الرسالة المكتوبة .

2. الإتصال الشفهي :-

وهو الإتصال غير المكتوب والذي يتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل والمستقبل، وهناك حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفهيّاً خلال المنظمة، وقد تكون هذه الإتصالات رسمية أو غير رسمية كما قد يكون مخططاً لها، وتتم بطريقة الصدفة ومن أهم مزايا الإتصال الشفهي ما يلي :-

1. سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلي سرعة الإستجابة لمفهوم الرسالة ومحتواها.
 2. يمكن هذا النوع الأفراد من الإستفسار عن بعض النقاط المثارة حول اللقاء والتي يلتبس معناها.
 3. يعتبر أكثر تأثيراً وقوة نظراً لأنه يتم وجهاً لوجه خلاف الإتصال المكتوب.
 4. إن اللقاءات المباشرة بين المشرفين والعمال في المنظمة تعطي العمال شعوراً بالأهمية سواء بالنسبة لهم أو لمضمون الرسالة.
- أما الوسائل أو القنوات التي يمكن أن تستخدم في الإتصال الشفهي غير المباشر فمنها:.

1. الهاتف.

2. الأجهزة اللاسلكية.

3. الإذاعة والتلفزيون.

4. شرائط الفيديو.

3. الإتصال الإيمائي:.

هنالك طرق وأساليب كثيرة للإتصال وهذا النوع من الإتصال الإيمائي أو الحركي أو التصويري إزدادت أهميته وانتشر إستخدامه في كثير من المجالات حتي مستوي الفرد ذاته وهو يعني إستخداماً لا يعتمد الفرد فيه علي الكلام في توصيل ما يريد.

فعلي سبيل المثال قد يستخدم الفرد تعبيرات الوجه، فمن خلال تعبيرات الوجه قد تتعرف ولو ظاهرياً علي مدي رضا أو غضب شخص معين أو عامل معين عن عمل ما، كما قد يستخدم الفرد بعض أطراف جسمه في التعبير عما يريد، فمثلاً يمكن إستخدام إيماءة الرأس في التعبير عن الموافقة أو في التعبير عن عدم الموافقة. ويعتبر الإتصال من خلال الإيماءات والإشارات والحركات وهو اللغة الوحيدة التي يفهمها الصم والبكم وهذه اللغة تعوضهم إلي حد ما عن فقد نعمة النطق والكلام.

والإتصال الإيمائي قد يدعم أو يكذب الإتصال الشفهي وذلك من خلال الإعتقاد علي الأفعال والحركات والإشارات والإيماءات المختلفة أكثر من الكلام، وتستخدم الإيماءات والحركات بكثرة شديدة جداً في المخابرات العسكرية والمدنية وفي المجالات العسكرية عندما يكون الكلام خطراً علي حياة الأفراد وعلي مهامهم، وتعتبر لغة الإيماءات والإيحاءات لغة صعبة جداً ولكن الأفراد يمكن لهم إتقانها من خلال الخبرة والتعود والإتفاق، فلكل مجتمع إيماءة وحركاتة التي يتميز الأفراد بها عن غيرهم.¹

ثانياً : التحفيز :-

1/ مفهوم الحوافز :-

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد ، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات علي تحقيق أهدافها تتوقف إلي حد كبير علي نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدي الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل علي إثارة القوي الحركية في الإنسان، وتؤثر علي سلوكه وتصرفاته.

وتعرف الحوافز بأنها كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال علي أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيع العاملين علي بذل أكبر جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج.

فقد عرف الزيايدي الحوافز بأنها "مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلي بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والإمتناع عن الخطأ فيه" .
كما عرفها اللوزي بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشيدهم إلي سلوك معين".

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ص 224 - 228

الحوافز يجب أن تقوم علي دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حيث أن الحوافز هي التي ترسم للأفراد إتجاهاتهم وغاياتهم وتوجيههم إلي تحديد طبيعة العمل الذي يختارون فالحوافز تعد من عوامل جذب من شأنها أن تعري الأفراد بالإلتحاق إلي العمل الذي يشبع ويلي متطلباتهم وحاجاتهم.

ويمكن هنا إقتراح تعريف شامل للحوافز الإدارية ينبثق مفهومه من التعاريف السابق ذكرها وهو أنها" مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للإرتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد".¹

2/ أهمية الحوافز :-

للحوافز دوراً كبيراً في التأثير علي أداء العاملين سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي، وعدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل لابد أن ينعكس بشكل مباشر او غير مباشر علي أداء العاملين ومن الممكن القول أن قدرة المؤسسات علي تحقيق أهدافها تتوقف إلي حد كبير علي نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدي الأفراد العاملين ووضع نظام فعال للحوافز يؤدي لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع والرضا الوظيفي وبما يشعر العامل معه بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

ونذكر هنا بعض النقاط التي تبرز دور وأهمية الحوافز:²

- 1.تساعد الحوافز علي إكتساب المزيد من ثقة العامل بنفسه ومعرفة نقاط قوته الكامنة التي من الممكن إظهار الجديد منها من خلال التنوع في تحقيق الأهداف الصعبة وبالتالي الوصول إلي مستويات عالية ومميزة من الأداء.
- 2.توقظ الحوافز الحماس والدافعية في العمل لدي العامل مما ينعكس إيجابياً علي الأداء العام وبالتالي زيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تعمل علي منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلي المثابرة وتجعل كفاءته عالية.

¹يونس، عادل، تحليل نظام الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين(مدينة بنغازي: ب ن، 1987 م) ص ص 16 - 17

²جودة، عادل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية(مدينة بنغازي: ب ن، 1987 م) ص ص 13-14

3. يعمل الحافز علي دفع العاملين لزيادة إهتمامهم من أجل الحصول علي إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة ينعكس أثرها علي زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات الشركة والتي تؤدي بالتالي إلي زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة الناتج يؤثر تأثيراً مباشراً علي التنمية الإقتصادية بشكل عام.
 4. تساعد الحوافز علي إستمرارية رفع الروح المعنوية لدي الأفراد وتحقق التفاعل والتناغم بين الفرد والمنظمة والوصول إلي الرضا الوظيفي.
 5. تساعد الحوافز في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
 6. تساهم الحوافز في تنمية الطاقات الإبداعية لدي العاملين بما يضمن إزدهار المنظمة وتفوقها، وبما يرتبط عضويًا بنمو المجتمع وتقدمه، مما ينعكس إيجابياً علي حياة الأفراد ورفي حضارتهم وتميزهم في الأداء.
- 3/ أهداف الحوافز :-

للحوافز عدة أهداف تسعى إلي تحقيقها يمكن تقسيمها علي النحو التالي.:

1/ أهداف الحوافز علي المستوي الفردي:

- الإعتزاز بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل ، يجب الإعتزاز بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه علي الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص علي دوام التقدم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلي الوقوف علي نتائج عملهم ورد فعل الغير إتجاهها إستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الإستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانه في جوء العمل حتي يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين

الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

2/ أهداف الحوافز علي مستوي الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب علي الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدي الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلي تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلي زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3/ أهداف الحوافز علي مستوي المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ علي مكانتها هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والإجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة علي النتائج المتوقعة علي مستوي المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضي عن العمل لدي الأفراد مما يدفعهم للحرص علي المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.1
- 4/ أنواع الحوافز :-

يمكن تصنيف الحوافز ضمن الفئات أو الأنواع التالية:.

أولاً: الحوافز النقدية "المادية":.

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها وحاجة المواطنين فيها للمال لسد إحتياجاتهم المعيشية.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية سنأتي علي شرحها فيما يلي:.

1. الراتب أو الأجر

تتبع أهمية الأجر كحافز علي الإنتاج من أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن عن طريقه إستقطاب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية.

2. الزيادات الدورية

لا يمكن القول أن الزيادات الدورية علي الراتب هي حافز علي العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وإنتاج الفرد في عملة . بحيث يعرف العاملون أن حصولهم علي الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفاء للعمل. أما إذا ربط منح الزيادة بالأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته علي إثارة الرغبة في العمل والإنتاج ، وذلك نتيجة معرفة العاملين أنهم لا محالة حاصلون علي الزيادة بعد فترة زمنية محددة وذلك بغض النظر عن مدي كفاءتهم وجددهم في العمل.

3. المكافأة

المكافأة هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوي معين من الإنتاج أو تحقيق وفر في مجال ما، وما قيل عن الزيادات الدورية ونجاحها كحافز علي الإنتاج، ينطبق علي المكافآت أيضاً.

¹سيد الهواري، إدارة الأصول والأسس العلمية(القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976 م) ص ص 222- 223

4. المشاركة في الأرباح

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها علي العاملين وتتم طريقة إحتساب هذه النسبة إما علي أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح علي فكرة مفادها: إن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي إنعكاس لجهود ونشاط العاملين وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الإنتاج والأرباح. لذلك يمكن إعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً علي زيادة الإنتاج علي أساس أن العاملين سيعمدون إلي زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل بغية زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها. ثانياً: الحوافز المعنوية:-

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد علي المال في إثارة تحفيز العاملين علي العمل، بل تعتمد علي وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات إجتماعية يسعى إلي تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ويجب إحترامها. وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:.

1. فرص الترقية

تعتمد فاعلية الترقية كحافز علي العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدي العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الإجتماعية، في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين علي العمل والإنتاج وذلك سعياً وراء تحقيق المكانة الإجتماعية التي يطمحون في الوصول إليها. أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فمن المؤكد أن الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز نظراً للمساواة بين الفرد المنتج والعادي إذا أن كليهما سيحصلان علي الترقية بعد مضي فترات زمنية محددة. ونود الإشارة غي هذا المقام إلي إمكانية تصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية، نظراً لكون المترقي يحصل علي زيادة في التعويض الذي يتقاضاه لشغلة الوظيفة الجديدة .

2. إشراك العاملين في الإدارة

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة حيث يساهمون في إدارة المنشأة مساهمة فعلية عن طريق الإشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من وراء إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم علي العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتاً في مجلس إدارة المنشأة وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها علي أساس دراية كاملة لرغبات وإحتياجات المنفذين الذين ينقلها ممثلوهم للإدارة العليا. والفائدة الكبيرة التي تجنبها المنشأة من وراء إستخدام هذا الحافز هو تنمية الشعور بالمسئولية لدي العاملين فعملية المشاركة تجعلهم يشعرون أن الخطط والبرامج الموضوعة هي خططهم وبرامجهم، قد ساهموا في تحديد مكوناتها وبالتالي سيبدلون كل ما في وسعهم لتحقيق أهدافها.

3. ضمان العمل وإستقراره

إن الضمان أو الإستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم وبالتالي في إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة وإطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته علي العمل والعطاء ودون خوف من الغد، وهذا له تأثير إيجابي مباشر في معنوية وبالتالي في إنتاجية.

4. توسيع العمل

يعد توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي أخذت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية فتوسيع العمل يسعي إلي إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وذلك من أجل كسر حدة الملل والسأم الذي قد صاب به نتيجة التكرارية والروتين في أداء مهام بسيطة لا تشعر بأهمية في العمل.

5. إغناء أو إثراء العمل

يعد إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً جداً تلجأ المنظمات إلي إستخدامه كأحد الحوافز المعنوية ف مجال التحفيز الإنساني للعمل. ويشير إغناء العمل إلي ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لإختصاص الفرد كإشراكه في إتخاذ

القرارات المتعلقة بعملية مع رئيسة المباشر مثلاً مما يشعر بأهميته ويرفع من راحة المعنوية.

6. تحديد ساعات العمل

مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر راحة المعنوية وإنتاجية في العمل، لذلك يجب دراسة طبيعة كافة الأعمال وتحليل مهامها بغية تحديد عدد ساعات العمل المناسبة ولا بد في مجال حديثنا عن ساعات العمل المناسبة من أن نشير إلى موضوع فترات الراحة أثناء العمل وهذا ما يطلق عليه تنظيم ساعات العمل اليومي، إذا من غير المعقول أن يبدأ الإنسان عمله صباحاً دون توقف حتى إنتهاء دوام العمل الرسمي، لأنه حتماً سوف يصاب بالإرهاق والتعب والسأم، لذلك إقتراح إعطائه فترات راحة قصيرة خلال ساعات العمل اليومية يستعيد الفرد بها نشاطه.

7. تحسين ظروف ومناخ العمل

دلّت نتائج الدراسات علي مدى عشرات السنين السابقة علي أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية، يؤثر في أداء وإنتاجية الفرد إذا كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان إستعداد الفرد للعمل أحسن ذلك لأن توفر المناخ المادي المناسب يرفع من الروح المعنوية ففسيية الفرد تكون مرتاحه أكثر في مكان عمل مريح ونظيف.

ثالثاً : حوافز الخدمات الإجتماعية

ويطلق عليها بعضهم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل. ويقصد بحوافز الخدمات الإجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدي العاملين وتشعرهم أن الإدارة ترعي مصالحهم الشخصية وتساعدهم علي حل مشاكلهم الخاصة . وتشمل الحوافز الإجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط وأهم هذه الخدمات ما يلي:.

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية إستهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء إحتياجاتهم اليومية .
- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن المناسب.
- إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض والزواج أو الولادة وغيرها.
- تقديم خدمات طبية للعاملين.
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة.¹

¹علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ص 389 - 392

الفصل الثاني أداء العاملين

المبحث الأول : مفهوم أداء العاملين
المبحث الثاني : أساليب تحسين أداء العاملين
المبحث الثالث : مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين

المبحث الأول مفهوم أداء العاملين

1/ مفهوم أداء العاملين:-

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم علي مستوي الفرد والمؤسسة، حيث يعتبر الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلي تحقيقها والوصول إليها ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى بإختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات. يختلف الكتاب والمفكرون حول مفهوم الأداء فيري توفيق محمد عبدالمحسن أن مفهوم الأداء يقصد به " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها " ويلاحظ أن هذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها.¹ ويعرف الأداء بأنه " العملية التي يتعرف من خلالها علي أداء الفرد لمهامه وقدراته علي الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل الناجح ".

وكذلك يعرف الأداء بأنه " النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة ".

كما عرف الأداء بأنه " المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علي الوجه المطلوب ".

كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الإدارة علي تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلي عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ".

وعرف بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامة بأي عمل من الأعمال في المؤسسة ".

ويعرف ايضاً بأنه " عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك ".

وكذلك يعرف الأداء بأنه " التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج " ¹.

¹توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء(لبنان: دار النهضة العربية، 1997 م) ص 3 .

وعرف أندروود الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة علي تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلي عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " .

كما يعرف هاينز الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة " .

كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الموظف علي تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة " .

ويشير توماس جيل برت إلي مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلي معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخر عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يساهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالإنتظام في العمل وقلة حوادثه .

أما مفهوم الأداء الجيد في المؤسسات الخاصة فهو يتمثل في مدي المهارة في إستغلال الموارد البشرية من موظفين وأدوات وأجهزة إلكترونية وغيرها وذلك لتحقيق مستوي عالي من التوافق والأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي.²
القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء:-

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.

- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.

¹ زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 م) ص 23 .

² مبارك بن علي الحزاز، الحوافز وأثرها علي العمال(مسقط: مكتبة دار الحق، 1987 م) ص 210 .

- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يجب توضيح معايير الحكم علي الأداء.
- يمكن إستبعاد بعض عناصر الأداء.
- يجب أن تحتاط الشركة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.
- يجب أن تقي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.
- ووفقاً لهذا فإن الأداء يرتبط بعدد من العوامل التي يري هاينز أن بعضها يخضع للموظف أو العامل بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتتخلص هذه العوامل في الآتي:¹
- الموظف: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن: (المناخ، العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي) إلي كفاءة الأداء.
- وأخيراً فإن الأداء هو " نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور "².

2/ أهمية الأداء :-

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتي تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلي عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يريد العملية ويحول المواد الخام إلي موارد مصنعة، وإلي قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلي من قيمة الموارد التي إستخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح وعلية فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر

¹ماري هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال (مسقط: معهد الإدارة العامة، 1998 م) ص 273 .

²محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف(عمان: دار وائل للنشر، 2006 م) ص 210

البشري، يجعلنا نصل إلي أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.

وللأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتبارة الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها¹، فالمنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد إنعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً²، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلي إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة علي تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف علي مستويات الأداء بها وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون إهتمامهم بالأداء أقل من إهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلي ممارسة العديد من الضغوط علي المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسئوليات التي يكلفون بها حتي تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.³

3/العوامل التي تؤثر علي الأداء :-

تختلف العوامل المحددة لنظام الأداء من مؤسسة لأخري وذلك لعوامل متعددة

منها:.

1/ تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.

¹صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين (الجزائر: جامعة بومرداس، 2010 م) ص 64 .

²الدحلة فيصل عبدالرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج(عمان: المكتبة الوطنية، 2001 م) ص 96 .

³سليمان ، حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء(الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1987 م) ص 189

2/ حجم وقطاع المؤسسة.

3/ التوجهات الإستراتيجية والإقتصادية والثقافية للمؤسسة حيث تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة معايير أنظمة التقييم لأن كل منها يتطلب القرارات الكافية لدي العاملين للتطور المستقبلي للمؤسسة.

4/ أسلوب الإدارة العامة السائد: يجب أن تأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ومدي تناسب الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.

5/ أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذا أن المؤسسات التي لا يوجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة.

6/ طبيعة العلاقات الإجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، والزبائن والموردون.¹

من أهم العوامل المؤثرة علي الأداء ما يلي:

1/ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها علي مستوي أدائهم لعدم وجود معايير أو مؤشرات محددة مسبقاً.

2/ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلي تدني مستوي الأداء.

3/ إختلاف مستويات الأداء: يرتبط أداء الموظف بنظام التحفيز السائد في المؤسسة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بين الموظف ذو الأداء العالي والمتوسط والموظف غير المنتج أو الكسول.

4/ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل المؤثرة علي مستوي الأداء للموظفين فعدم الرضا أو إنخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجيه أقل.

¹ محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001 م) ص 7 .

5/ التسبب الإداري : يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الموظف نفسه وأداء الموظفين الآخرين.¹

4/ عناصر الأداء :-

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوي الأداء فهو المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية فهي تتوقف علي الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي.:

أولاً:المقدرة علي العمل

تكتسب المقدرة علي العمل بالتعلم والخبرة العملية ، كما أن حسن الإستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة بأعلي فعالية وأقصي كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال.:

1/ حسن إختيار العاملين: تتضمن عملية إختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم، فعلي إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم إنتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2/ التدريب والتطوير: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لعملية الإختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد علي تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم علي أداء الأعمال وبيري (Keep) أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول علي قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن إمتلاك القدرة علي التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.

¹بلال السكارنة، التدريب الإداري(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009 م) ص 141 .

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة وأصبح التعرف علي محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير علي تلك الرغبة أمراً ضرورياً وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:.

1/ بيئة العمل الداخلية والخارجية:تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري وظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كذلك المتعلقة بإنعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الفوضى وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكلة المؤثرات الإجتماعية كاللتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم علي تجنب الأخطاء والسلبيات.

2/ حاجات الأفراد:تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر بطريقة تفكيره وأنماط سلوكه حيث يخضع لنفسه مركزاً مستقلاً.

3/ التحفيز:يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلي تحريك الفرد العامل وتدفعه إلي تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات أو معنوياً مثل الإعراف والتقدير والمشاركة في إتخاذ القرارات وغيرها، وتترك الحوافز أثراً إيجابية إذا حققت الهدف المطلوب.

5/ أنواع الأداء :-

يصنف الأداء إلي ثلاثة أنواع كالآتي:.

1/ أداء المهام

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، البيع، جرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات.

2/ الأداء الظرفي

يشير الأداء الظرفي إلي السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي فالأداء الظرفي هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما خارج

نطاق مهام الوظيفة ويعتمد علي الظروف التي تجري فيها معالجة العمليات فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً كل مشكلة لها علاقة بالعمل أو بذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.

3/ الأداء المعاكس

يختلف هذا النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثلاً التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف وسوء الاستخدام، المهاجمة وروح الإنتقام.¹

6/ محددات الأداء :-

يري أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة لقوي أو ضغط نابع من داخل الفرد نفسة فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوي الداخلية للفرد والقوي الخارجية المحيطة به.

ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوي الأداء أي أن تأثير المقدرة علي العمل علي مستوي الأداء يتوقف علي درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل علي مستوي الأداء يتوقف علي مدي مقدرة الشخص علي القيام بالعمل ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوي الأداء} = \text{المقدرة علي العمل} \times \text{الرغبة في العمل.}$$

ولا يوجد موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء ويعود ذلك إلي عدة أسباب منها أن هذه المعدات تختلف باختلاف فئات العمال وتختلف أيضاً من مؤسسة لأخري كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء. ويلخص نموذج بورتر ولولر محددات الأداء في ثلاثة عوامل رئيسية كما يلي:-

- 1/ الجهد المبذول وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- 2/ قدرات الفرد وخبراته السابقة وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- 3/ إدراك الفرد لدورة الوظيفي وتصوراتة وإنطباعاتة عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المنظمة.¹

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م) ص 60

المبحث الثاني أساليب تحسين أداء العاملين

1/ مفهوم تقييم أداء العاملين:-

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة، وإن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له

وهي:-

الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين به سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤسين وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات علي أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات علي كفاءة هذا العنصر إلي درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلي أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند علي مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول علي قدرتها علي توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الإستفادة من بقية الموارد المتاحة.²

الأداء: يعرف الأداء بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محدد".³

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005 م) ص 38 - 39

² عبدالناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية (رسالة دكتوراة غير منشورة: جامعة باجي مختار، 2005 م) ص 14 .

³ عقلة محمد، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 م) ص

التقييم: يعرف التقييم بأنه "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلي معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي علي العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر علي العمل".¹
تعريف تقييم أداء العاملين:-

هنالك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:.

1/ هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستيناد إلي عناصر ومعدلات تتم علي أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.²

2/ يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدي قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدي تقدمهم في العمل وقدرتهم علي الإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.³

3/ تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأداءه الحالي لعملة وقدراته المستقبلية علي النهوض بأعباء وظائف ذات مستوي عالي.⁴

4/ تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.⁵

5/ كما تعرف عملية تقييم الأداء علي أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوي ونوعية أدائه.⁶

¹ عبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص 14 .

² فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (عمان: دار الهلال للنشر والتوزيع، 1991 م) ص 191 .

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 م) ص 87

⁴ توفيق محمد عبدالمحسن، تقييم الأداء (لبنان: دار النهضة العربية ، 1999م) ص 55 .

⁵ أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية (القاهرة: مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001 م) ص 57 .

⁶ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (مديرية جامعة قلمة للنشر والتوزيع، 2004 م) ص 123 .

6/ يشير تقييم الأداء إلي عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلي تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى إحتياجات الأفراد إلي التطوير.¹

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:.

1/ إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
2/ إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

3/ إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.

4/ عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدي العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات التي يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5/ إن عملية الأداء يجب أن تكون مبنية علي ضوء أهداف محددة.

6/ عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة، (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبق أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

7/ نظراً لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة بإعتبارها نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.

كما عملية التقييم، فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعمرها المنظمة، حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الإختيار والتعيين والتدريب.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية(عمان: دار وائل للنشر، 2005 م) ص 17

مما سبق ذكره سنحاول تقييم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به وهذا التعريف هو: "إن تقييم الأداء يعني تقدير كافة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرق إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلي موضع القوة والضعف".

2/ أهمية تقييم الأداء :-

تتبع أهمية تقييم الأداء من إعتبار أداء أو وسيلة لقياس مدي قدرة العامل وكفاءة في تحقيق الهدف المستند إليه في عملة بمعنى مدي قدرته علي الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.

ويمكن تحديد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:¹

1/ إكتشاف الإنحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعاً لتكرارها.

2/ ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية إستخدام المنشأة لمواردها المتاحة.

3/ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجة المشروع المستقلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وذلك ضماناً لتحقيق الوفرة ولتلاقي الضياع الإقتصادي والإسراف العالي.

4/ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أدائهم ومعالجة نقاط الضعف.

5/ تحديد نقاط الضعف والقوة أيضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمؤسسة.

6/ يسهم تقييم الأداء في خفض معدلات دوران العمل.

¹صلاح حسن الحسني، مؤيد عبدالرحمن الدوري، إدارة البنوك (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 م) ص

ومن هنا تظهر أهمية القيام بعملية تقييم الأداء من أجل الوصول إلي نتائج موضوعية ومنطقية يمكن الإعتماد عليها في الحكم علي كفاءة المؤسسة ونجاحها ثم التأكد من مقدرتها علي تحقيق أهدافها المطلوبة.

3/ المتطلبات الواجب توافرها لنجاح عملية تقييم الأداء:-

1/ توفر نظام فعال لتدقيق المعلومات وتوفيرها بحرية لكافة العاملين وخاصة المدراء والإداريين ورؤساء الأقسام.

2/ وجود معدلات أو معايير محددة مسبقاً لمستوي الأداء المرغوب في كل نشاط.

3/ توفر نظام إتصال فعال لنقل المعلومات لمستخدميها لتساعدهم علي إتخاذ القرارات التصحيحية.

4/ تفويض حق إتخاذ القرارات حسب المستوي الإداري، أي تطبيق اللامركزية في إتخاذ القرارات.

5/ وجود نظام للمتابعة تتوفر فيه كافة النماذج لمتابعة الأحداث والإنحرافات والتكاليف.¹

4/ أسس التقييم الفعال للأداء:-

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:²

1/ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين علي نحو دقيق.

2/ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلي سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة علي ضوء طبيعة الوظيفة.

3/ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

4/ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً علي إستخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.

5/ يجب أن يكون القائمين بالتقييم علي إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال (الشارقة: إثناء للنشر والتوزيع، 2008 م) ص 251 .

² زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين(القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 م) ص 91 .

6/ إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً علي مدار وقت التقييم.

7/ يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

8/ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوي هذا الأداء.

9/ يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز علي تخطيط الأداء وإسلوب تقييم السلوك الذي يركز علي الصفات والسمات السلوكية.

5/ أهداف تقييم الأداء :-

هدف تقييم الأداء قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلي الحكم علي مدي النجاح في تحقيق الأهداف المخططة ، وبالرغم من أن مصطلح الكفاءة تحدد مفاهيمه وأبعاداً نتيجة للثقافات والمهن والزوايا التي ينظر بها إلي الكفاءة وإن كان معناه الواسع النجاح في إحراز أهداف الخطة.

يهدف تقييم الأداء إلي معرفة ما تم تحقيقه من أهداف في ظروف الأداء الموجودة لنشاط المؤسسة.

وهنالك العديد من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وهي:¹

1/ يوفر نظام معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة.

2/ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

3/ يساعد علي إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات في المنشآت المختلفة.

4/ يؤدي تقييم الأداء إلي الكشف عن العناصر الكفوة وتحديد العناصر التي تحتاج إلي مساعدة من أجل النهوض بأدائها.

¹ محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008 م) ص 33 .

5/ تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت.

6/ تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.

7/ إكتشاف الأفراد ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين.

8/ تحقيق التوزيع السليم للأفراد علي الوظائف المختلفة وفقاً لما يتناسب قدرتهم.

9/ تعريف الإدارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم أداء مرؤوسيههم.

10/ مساعدة الإدارة علي خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.

11/ خلق الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال عدالة عمليات التقييم.

6/ فوائد تقييم الأداء :-

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غني عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها علي أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:¹

1/ رفع الروح المعنوية للعاملين: عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.

2/ إشعار العاملون بمسئوليتهم: عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سياترئب عليها إتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر علي مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصاري جهده في عملة.

3/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عن إستخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة علي أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4/ الرقابة علي الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة علي مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسني للإدارة العليا

¹مهدي حسن ذويلف، إدارة الأفراد (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1998م) ص 240 .

تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5/ إستمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلي نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون علي عملية التقييم ملاحظاتهم علي الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم بإستمرار ليكون حكمهم قائماً علي أسس موضوعية.

6/ تقييم سياسات الإختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم علي مدي سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إلي مستوي تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم علي معدلات مرتفعة بإستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً علي سلامة وصحة الإسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلي جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدي إستفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل علي تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

7/ خطوات تقييم الأداء :-

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك.¹

1/ تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"² فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوي الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث علي أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر، 1999م) ص 244 .
² أحمد ماهر، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد (القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2003 م) ص

وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب علي هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.¹

2/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال ذات إتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلي مرؤوسية، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلي رئيسهم لغرض الإستفهام حول أي جوانب غير واضحة لديهم .

3/ قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي وهي: .

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الإستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلي زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الإنحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلي نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة علي روحهم المعنوية، وعلي تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، 2005م) ص 409 .

الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقويم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلي ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حددت لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6/ الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون علي نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلي ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلي السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الإسلوب الأول، كما وأنها تعود علي المنظمة بفوائد كثيرة علي المدى الطويل .

المبحث الثالث مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين

1/ مراحل تقييم أداء العاملين:-

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين عليها إستعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغرض الوصول إلي الأهداف التي تنشرها المؤسسة . وفيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:¹

1/ وضع توقعات الأداء:

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين " المؤسسة والعاملين " حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذلك القائمين به، والإتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها.

2/ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي إختيار الشخص الذي يتولي إعداد تقرير التقييم، لأن عملية التقييم مستمرة وتسنلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الإنحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر علي الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3/ تقييم الأداء:

في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف علي مستوياتهم مما يفيد في إتخاذ القرارات.

4/ التغذية العكسية:

ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين حيث يحتاج كل فرد عامل إلي معرفة أدائه ومدى وصوله إلي المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

¹توفيق محمد عبدالمحسن، تقييم الأداء(لبنان : دار النهضة العربية للنشر، 1997 م) ص 151 .

5/ إتخاذ القرارات الإدارية بعد الإنتهاء من التقييم:

تتمثل القرارات الإدارية في الترقية والتعيين والفصل وغيرها.

6/ وضع خطط تطوير الأداء:

تتمثل آخر مرحلة من مراحل التقييم حيث يتم فيها وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي علي التقييم من خلال التعرف علي جميع مهارات وقدرات وقيم العاملين وكإجراءات جزائية يجب علي الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا علي تقديرات عالية، وبالمقابل معاقبة الذين تحصلوا علي تقديرات منخفضة كالحرمان من الترقية أو العلاوات الدورية.

2/ أساليب تقييم الأداء:-

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفنا أكثر الأدبيات في الإدارة هذه الأساليب في مجموعات ثلاث ، بحيث تضم كل مجموعة عدداً من الأساليب التي تطبق منهاجاً واحداً في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه يوجد فيما بينها قاسماً مشتركاً، وسنعرض فيما يلي هذه المجموعات وما تحتويه كل منها من أساليب تقييم.

مجموعات أساليب التقييم:¹

1/ مجموعة أساليب الترتيب.

2/ مجموعة أساليب التقييم الوصفية.

3/ مجموعة أساليب التقييم علي أساس النتائج.

1/ مجموعة أساليب الترتيب "المقارنة":.

الفكرة الأساسية لإسلوب المقارنة هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض ، اي مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفقاً لجودة الأداء في هذا المجال تطبيق ثلاثة أساليب وهي: أسلوب الترتيب . أسلوب التوزيع الإجباري . أسلوب المقارنة المزدوجة.

¹ عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية(القاهرة: ب ن، 2003 م) ص 361 .

أ/ أسلوب الترتيب البسيط

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 1 لأفضل فرد ورقم 10 لأسوأ فرد، ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو وصفة معينة.¹

إيجابيات هذا الأسلوب سهولة تطبيقه على الأعداد القليلة، أما سلبيات هذا الأسلوب صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة، بالإضافة إلى التحيز من قبل المشرف للبعض.

ب/ أسلوب المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد العاملين في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد ببقية الأفراد من ثم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختير فيها أنهم الأفضل، ونحصل على عدد المقارنات المطلوبة باستخدام المعادلة:

$$\left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] = \text{عدد المقارنات}$$

وبعد الإنتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها.

ج/ أسلوب التوزيع الإجمالي

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي أن أي ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة وعدد قليل منهم يصنف ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

¹كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997م) ص

جدول (1) أسلوب التوزيع الإجباري

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوي الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جداً
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، 2005م) ص415

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة إلا أن إستخدامه يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلي خمسة فئات لذلك فهو يحتاج إلي عدد كبير من الأفراد حتي يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب ومن الملاحظ أن منشأتنا تعتمد في كثير من الأحيان علي هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد الذين يحصلون علي درجة معينة علاوة أو مكافأة أو أي مزايا أخرى.

د/ تقييم مدخل المقارنة

يفضل إستخدام مدخل المقارنة في الحالات التي يكون فيها الهدف الرئيسي هو التفرقة بين مستويات أداء العاملين. إن إستخدام أساليب هذا المدخل تقلل من مشاكل التساهل في التقييم والنزعة المركزية، لذا فإن هذا المدخل يعد مناسباً لأغراض الإستخدام الإداري مثل تحديد المرتبات والحوافز والترقية، إلي جانب ذلك فإن هذا المدخل يعتبر من المداخل سهلة الإعداد والتنفيذ.

السلبيات:

- 1/ صعوبة إستخدامه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- 2/ دقة وثبات هذا المدخل تتأثر كثيراً بالجوانب الشخصية للمدير.
- 3/ أساليب هذا المدخل تفتقر إلي الوضوح اللازم لعملية التغذية العكسية عن أداء العاملين، فالعامل يجهل تماماً نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه الوظيفي في المستقبل.

2/ مجموعة أساليب التقييم الوصفية:.

ويسمى البعض بأساليب المقارنة بمعايير التقييم الوصفية، ويتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة عن طريق معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها، حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أدائهم وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة، حيث تمثل نتيجة المقارنة مستوي كفاءة كل فرد يجري تقييمه، فتوضح نقاط القوة والضعف الموجودة لديه. وتقوم أساليب هذه المجموعة علي الفروض التالية:¹

1/ يتم التقييم وفق عدة أساليب متنوعة تصف الأداء الجيد.

2/ يحدد التقييم درجة أو مدي توفر كل معيار علي حدة لدي الفرد الذي يقيم أداءه.

3/ يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.

4/ الفرد وحدة مستقلة في التقييم، أي يقيم بمعزل عن الآخرين.

5/ معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

أ/ أسلوب مقياس التقييم البياني

بموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفئ والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد ويطلب من المقيم تقييم مدي توفر هذه الصفات لديه عن طريق إستخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلي أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدي الفرد الذي يقيم أداءه. ولهذا التقسيم أسلوبين هما:.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، 2005 م) ص 416 .

1/ التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي :
شكل(1) التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية

0 ضعيف 50 مقبول 60 جيد 70 جيد جداً 80 ممتاز 100

--	--	--	--	--

المصدر: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار وائل للنشر ، 2005 م) ص 416
2/ التقسيم بواسطة الجمل الوصفية وهو الأكثر إستعمالاً، نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة أكثر من السابق لمدي توفر الصفات في الفرد ويستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل وأدق، ويسمي هذا الإسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الصفة:المواظبة علي العمل

شكل(2)التقسيم بواسطه الجمل الوصفية

مواظب بإستمرار	عادي الغياب	يتغيب لأسباب	يتحين الفرص	كثرة التغيب	0
على العمل 100	80	معقول 70	ليغيب عن 60	لأسباب تا 50	

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية(عمان:دار وائل للنشر،2005 م) ص 416

وتقتصر مهمة المقيم بموجب هذا الإسلوب علي دراسة كل صفة أو معيار علي حدة بشكل دقيق، ووضع إشارة علي القسم الأكثر انطباقاً علي الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي المعايير، وبعد أن يتم تقييم جميع المعايير يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدي كفاءة الفرد وذلك علي النحو التالي:

لنفترض أن موظفاً ما قد حصل علي الدرجات التالية في تقييم كفاءة

التعاون	90 درجة
القدرة علي التفكير	80 درجة
حسن التصرف	90 درجة
المواظبة علي العمل	60 درجة
معاملة الجمهور	80 درجة
المجموع	400 درجة

يتم جمع هذه التقديرات ويستخرج المتوسط الحسابي لها وذلك بهدف تحويله

إلي قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كالآتي:

$$80 \text{ درجة} = 5/400$$

بعد ذلك تصنف كفاءة وفق ما يلي .:

- أقل من 50 درجة ضعيف .
- 50 وأقل من 60 درجة مقبول .
- 60 وأقل من 70 درجة جيد .
- 70 وأقل من 80 درجة جيد جداً .
- 80 وأقل من 100 درجة ممتاز .

ب/ أسلوب مقاييس الملاحظة السلوكية

ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع الوظائف علي حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل ضمنها وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل أن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة علي شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوي إدارة الموارد البشرية . ثم يطلب من المقيم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدي الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقاً عليه، بحيث تكون الإجابة معبره عن رأيه في الفرد، وبعد الإنتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد وتحول إلي قيمة

وصفية لتعبر عن كفاءته، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة كما هو الوضع في الإسلوب البياني. ويجب الإشارة إلي أن وضع المقيم إشارة بجانب الجمل الوصفية. يجعل الفرد الذي يقيم أداءه يحصل علي النقاط المخصصة لها، في حين عدم وضع إشارة بجانب بعض المعايير الوصفية يجعله يخسر نقاطها.

لقد طور هذا الإسلوب إلي شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد علي شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا، فإذا كانت الصفة أو المعيار موجود لدي الفرد يجيب بنعم، أما إذا كانت غير موجودة فيجيب بلا، وتكون قيم المعايير " العبارات الوصفية " سرية لا يعرفها المقيم، وإن الإجابة بنعم يحصل الفرد الذي يقيم أداءه علي النقاط المخصصة للمعيار، في حين أن الإجابة لا تجعله يخسرها، والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلي أسئلة هي أن السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً لأنه يضعه أمام عنصر التحدي، مما يجعله يقرأ المعايير " الأسئلة " بتركيز فيأتي تقييمها بشكل أدق. وفيما يلي نموذج توضيحي لقوائم التدقيق:

جدول (2) نموذج لقوائم التدقيق

لا	نعم	الاسئلة " المعايير "
	✓	س1 : هل هو دقيق في عمله ؟
✓		س2 : هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد ؟
	✓	س3 : هل هو متعاون مع الآخرين ؟
	✓	س4 : هل يواظب علي عمله ؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار وائل للنشر ، 2005 م) ص 418

ج/ إسلوب الوقائع الحرجة

ويتم التقييم بموجبة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً، علي أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء. يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو

الدرجة" الهامة "مقسومة إلى قسمين: الأول وله علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه ويحدد عادة قيمة موجبة علي شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيمة سالبة للسلبية، وتبقي قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضماناً لتوفير الموضوعية في التقييم. بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الإيجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه . فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100 وكانت القيم السلبية 30 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديرة 60 من 100 نقطة . بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول ، ضعيف ،الخ) توضح مستوي أداءة .

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الدرجة هي بمثابة معايير لتقييم الأداء، كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أداءه نقاطاً إيجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

د/ أسلوب الاختيار الإجباري

ويتم تقييم الأداء بموجبة عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه . وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:

ثنائية أ: سريع الفهم والملاحظ

سريع البديهة

ثنائية ب: إتكالي يعتمد علي شخص آخر لإنجاز عملة

لا يميل للتعاون مع زملائه

ويتم إعداد هذه العبارات وطبعها علي قوام خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم علي إختيار عبارتين في كل مجموعة، الأولى تكون أكثر إنطباقاً علي الفرد الذي يجري تقييمه والثانية أقل إنطباقاً عليه.

والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان إختياراً للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم. ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي إختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية ويجب معرفة أن قيم العبارات منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يعبر عن مستوى الأداء.

أهم مزايا أساليب المجموعة الثانية:.

1/ جميع أساليب هذه المجموعة تقيم الأداء بشكل دقيق، ذلك لأن معايير التقييم التي تستخدمها لها قيم وأوزان توضح أهمية كل منها بالنسبة لأداء الوظيفة.

2/ توفر قدر كبير من الموضوعية في التقييم، وهذا ناتج عن كون قيم المعايير سرية لا يعرفها المقيم ، بإستثناء الإسلوب البياني.

3/ جميع الأساليب توضح وتصف نقاط القوة والضعف في الأداء، ذلك لأن معايير التقييم جميعها وصفية تبين الأداء الجيد والضعيف، والأسباب التي أدت إلي كل منها.

4/ تجبر الأساليب المقيم علي دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليلة لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

5/ تسهل هذه الأساليب مناقشة المقيم لنتائج تقيمه مع من قيم أداءه، وهذا ناتج عن كون هذه الأساليب توضح وتبرر سبب وجود نقاط القوة والضعف في الأداء الصعوبات التي تصاحب إستخدام هذه الأساليب:.

1/ صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها علي شكل عبارات وجمل وصفية.

2/ إحتمال إساءة المقيم لفهم بعض العبارات الوصفية.

3/ تتطلب وقتاً وجهداً من المقيم لمتابعة أداء وسلوك من يقيم أداءه.

3/ إسلوب التقييم علي أساس النتائج:.

يركز هذا المدخل علي تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدي مساهمة الفرد في

تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل هو أسلوب الإدارة بالأهداف وإسلوب الجودة الشاملة، وسوف نركز علي أسلوب الإدارة بالأهداف فقط.

أ/ أسلوب الإدارة بالأهداف:.

ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية:¹

1/ يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب علي المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحدة، أو بمشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكتسب الأهداف صفة التأييد والإقتناع من المرؤوس. فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بالتالي بمثابة معايير يتم علي أساسها تقييم أداء المرؤوسين.

2/ يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسية بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة. أي يضعها التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا من الطرفين ما يلي:

- ماذا يؤدي من عمل ؟

- وماذا أنجز منه ؟

ما تبقي من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس ؟

3/ يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير " الأهداف "الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يجب علي الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلي عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.

4/ يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسيه الذي قيم أداءه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية، في مسعي لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر. يتميز هذا الإسلوب بما يلي:.

1/ وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أول بأول.

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 420

2/ يكون لدي المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أداءه بإيجابياتة وسلبياتة، بما يحفزها علي مضاعفة جهودة المستقبلية.

3/ يحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجموعة مصانع
مأمون البرير للمواد الغذائية
المبحث الثاني : إجراءات تحليل الإستبيانة
المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية

1/نبذة عن مجموعة مصانع مأمون البرير

تعد من أكبر الشركات والمصانع في السودان ويرجع تاريخ إنشائها لعام 1956م وظلت عمليات التوسعة والتحديث تتوالي حتي صارت من أكبر المجموعات في البلاد وتضم مجموعة مصانع وشركات هي:

1/ مصنع البوادي للطحن (طحن الروضة) .:

في أوائل ثمانينات القرن الماضي تم إنشاء المصنع لإنتاج الطحن بطاقة إنتاجية لا تتعدى ال 10 طن يومياً ونتيجة للطلب المتزايد لمنتج طحن الروضة ورغبة المستهلكين تم إجراء مجموعة من عمليات التحديث والتوسعة كان آخرها في العام 2004 م أدت لرفع الطاقة الإنتاجية إلي 60 طن يومياً وذلك بإضافة خط إنتاجي كامل للطحن بأحدث التكنولوجيا العالمية وإدخال التقنية الحديثة في عمليات الغرلة والتقسير والتحميص للسهم بأحدث ما توصلت إليه الصناعة العالمية من تقنيات Atomization ينتج هذا المصنع الطحن بجميع المقاسات (500 جم ، 1 كجم ، 3 كجم ، 5 كجم ، 10 كجم ، 15 كجم) . كما تم إضافة خط إنتاج جديد لإنتاج وتعبئة عبوة 50 جم (البار) .

2/ مصنع البردي للمياه الغازية والمياه الصحية:.(فيمتو . ميكا . الحياة . هاتريك)

من أشهر منتجات مشروب الفيمتو وذلك بترخيص من شركة نيكولاس العالمية وقد بدأ بإنتاج خمسة ألف صندوق يومياً وكننتيجة للطلب المتزايد تم إستيراد خط إنتاج جديد أدي إلي رفع الطاقة الإنتاجية إلي عشرة ألف صندوق في اليوم . كما تم إستيراد خط يعمل بأحدث التكنولوجيا لتعبئة عصير الفيمتو في عبوات بلاستيكية وإضافة منتج الميجا بعبوات ونكهات مختلفة من (الليمونادة والبرتقال والخوخ والقريب فروت والأنناس والجنجر) أيضاً تم إدخال خط لتعبئة المياه المعقمة بالأوزان بأحدث الماكينات والتقنية لتصبح ماء الحياة منتج جديد في هذه الشركة بمختلف المقاسات من (350 ملي . 500 ملي . 600 ملي) . كما تم إضافة مشروب الشعير تحت مسمي هاتريك في العام 2010 م كما تم إضافة خط إنتاج

لتعبئة عبوات الكأسات من مياة الحياة (كباي عبوة 250 مل) وخط لتعبئة العبوات الكبيرة 10 لتر و 19 لتر (درم) .

3/ مصنع الفودلاندر للمرببات والعصائر والصلصة وتعبئة المواد الغذائية :. (مربي . عصير فريش . ألبان . سكر)

يعتبر من أحدث مصانع المجموعة وينتج هذا المصنع المربي بمختلف النكهات والمقاسات تحت مسمي مربي الروضة كما ينتج عصير فريش وتعبئة الألبان في مقاسات مختلفة أيضاً وذلك لتلبية حاجة السوق المحلي ومن المقرر أن يتم إنتاج الصلصة ، كما تم إضافة خط إنتاج لتعبئة السكر تحت مسمي (سكر البرير) وهو يعمل علي تعبئة السكر في العبوات 1 كيلو و 5 كيلو و 10 كيلو ، وذلك بالتعاون مع شركة السكر السودانية وشركة سكر كنانة.

4/ مصنع مأمون البرير للصناعات البلاستيكية:.

كما أن هنالك مصنع لإنتاج العبوات البلاستيكية بكافة مقاساتها وأجود ما توصلت له تقنية إنتاج العبوات البلاستيكية والتي تتوفر لتعبئة الطحنية / الصابون / الألبان بكافة مقاساتها ويعمل أيضاً علي تلبية طلب السوق المحلي لكافة المقاسات.

5/ شركة أم درمان لصناعة الصابون والكيماويات:.

يرجع تاريخ الإنشاء لعام 1982 م وتقع في أمدرمان جنوب السوق الشعبي . يتركز إنتاج هذه الشركة في إنتاج صابون البدرة والصابون السائل حيث بدأ الإنتاج بطاقة إنتاجية حوالي 40 طن لصابون البدرة بماركات محلية وعالمية مثل فونا ووايد وريل وتكسان وفقاً لإتفاقية ترخيص مع شركة هنكل العالمية وكنتيجة للطلب المتزايد علي منتجات الشركة من الصابون وتحديداً في مارس 2003 م تم إدخال تعديلات إضافية أدت لرفع الطاقة الإنتاجية إلي 60 طن يومياً .

6/ شركة سلفونيا لصناعة الصابون والكيماويات المحدودة:.

بالرغم من التحديات المتكررة والتوسعة في شركة أمدرمان لصناعة الصابون والكيماويات المحدودة إلا أنها عجزت عن تغطية الطلب المتزايد من عملاء الشركة للمنتجات مما حدا بمجلس إدارة الشركة بالتفكير في إستيراد خط جديد بأحدث التكنولوجيا . وفعلاً تم إنشاء شركة سلفونيا بمدينة الخرطوم بطاقة إنتاجية تصل إلي

360 طن يومياً ودخل الإنتاج الجديد إلي العمل في أواسط العام 2007 م وهو يعد من أحدث مصانع الصابون في الشرق الأوسط وأفريقيا وذلك بغرض تغطية كافة إحتياجات السوق المحلي بالإضافة إلي تصدير الفائض إلي دول الجوار في إطار الإتفاقيات المبرمة مع دول الجوار.

7/ شركة الثاقب المحدودة:.

تعمل في مجال الصادر وهي من أكبر مصدري السمسم وفي مجال الإستيراد فأنها تقوم بإستيراد العديد من المواد الغذائية وبعض السلع كما أنها كانت تعمل في إستيراد المواد البترولية بقدر كبير أبان فترة إستيراد هذه المحروقات في شكل خام ومنتجات جاهزة . وإنطلاقاً من هذا التخصص والخبرة المكتسبة فقد أنشأت شركة الثاقب بالشراكة مع إحدى الشركات السعودية الكبرى للتجارة شركة تعمل الآن في إستيراد بعض المحروقات كالفرنس وسوف نقوم بإنشاء أفرع لها خاصة بتقديم الخدمات في مجال الإمدادات البترولية كما ساهمت شركة الثاقب ونفس الشركة السعودية مع شركة النيل للبترول في إنشاء شركة لتقديم خدمات متنوعة في نفس المجال.

8/ شركة الثاقب الزراعية - القضارف:.

يقع هذا المجمع في منطقة القضارف بمساحة 25.000 متر ويقوم بتجهيز السمسم من ناحية النظافة والتعبئة .

9/ شركة الثاقب لتجهيز الخضر والفاكهة - الكاملين :.

يقع هذا بمنطقة الكاملين بالجزيرة بمساحة 52.000 متر .

10/ شركة الثاقب للنقل البري :.

تمتلك هذه الشركة اسطولاً للنقل البري بجانب توفير خدمات الصيانة بسعة نقل تقدر بحوالي 5000 طن في الرحلة .

11/ شركة أم درمان للبترول:.

شركة مساهمة بالتعاون مع شركة بكري السعودية لأنظمة تسويق الطاقة حيث تمتلك شركة الثاقب حوالي رأس المال المساهم .

12/ شركة نايل بكري للطيران:.

تمتلك شركة النايب حوالي 20 % من جملة الأسهم وتعمل في مجال تزويد وقود الطائرات في مختلف المطارات.

13/ مشروع مبيعات الدراجات النارية:.

بالتعاون مع شريك محلي تمتلك شركة النايب حوالي 50 % من أسهم هذا المشروع والذي يعمل في مجال تجميع وبيع الدراجات النارية.

14 / شركة مأمون البرير الزراعية - الدمازين:.

وهي شركة محدودة لها مشاريع بمنطقة الدمازين وتقوم بزراعة السمسم ، الذرة وعباد الشمس.

15 / شركة النجوم لخدمات التخليص - بورتسودان:.

تعمل في مجال التخليص الجمركي للصادرات والواردات والنقل البري.

البنوك:.

تتعامل مجموعة الشركات مع البنوك التالية:.

1. بنك البركة السوداني.
2. بنك أمدرمان الوطني.
3. بنك فيصل الإسلامي.
4. بنك بيبيلوس أفريقيا.
5. البنك السوداني الفرنسي.
6. البنك الأهلي المصري.
7. مصرف التنمية الصناعية.
8. مصرف السلام.

الكادر البشري:.

لم يشمل التحديث والتطوير والميكنة فحسب بل إهتمت برفع الكفاءة البشرية وذلك عبر التدريب وإعادة توطين الكفاءات المهاجرة التي إكتسبت خبرات عالمية حتي تواكب الطفرة التي شهدتها المجموعة ولم تكتفي

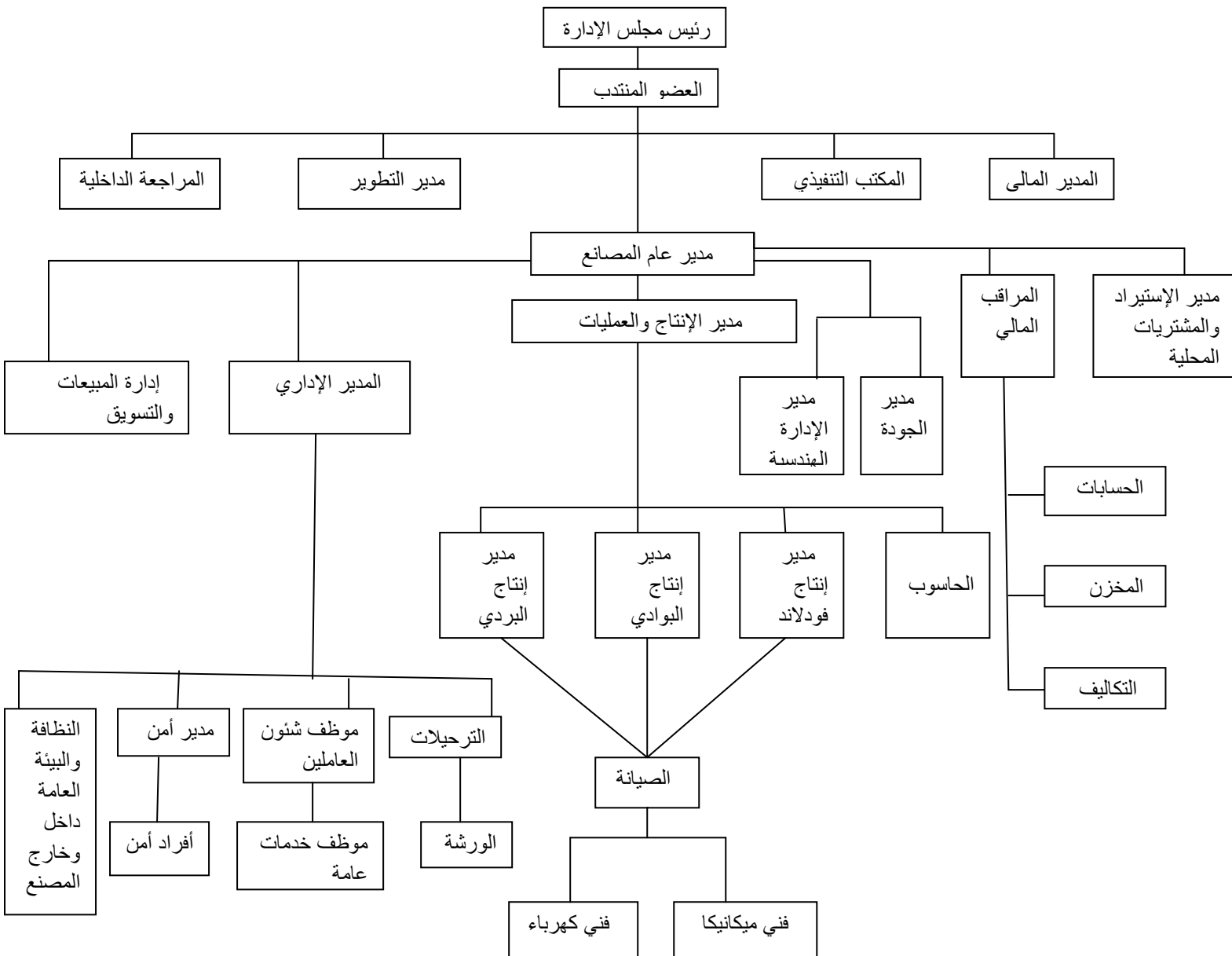
المجموعة بما تم بل عملت علي إستخدام الخبرة الأجنبية للعمل في مختلف التخصصات النادرة والعمالة المدربة التي تحتاجها مختلف الصناعات.

شبكات التوزيع:.

عملت المجموعة علي إنشاء مجموعة من الشبكات الناقلة لتوصيل المنتجات للعملاء ومواقع الإستهلاك.¹

¹محمد المجتبى ، المدير الإداري ، مصنع مأمون البربر للمواد الغذائية ، 2016/8/2م .

شكل (3) الهيكل التنظيمي لشركة مأمون البرير للمواد الغذائية



المصدر: محمد المجتبي، المدير الإداري، مصنع مأمون البرير للمواد الغذائية، 2016/8/2م

المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة الميدانية

1/ اجراءات الدراسة الميدانية

يتناول في هذا الفصل وصفاً للخطوات والإجراءات التي أتبعها في جمع وتحليل بيانات هذه الدراسة كما نجد جداول إحصائية توضح تحليلاً للعينة ولفرضيات الدراسة.
منهج الدراسة :-

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي للوصول الى نتائج الدراسة.
والتحليل هو عبارة عن الأداة التي يمكن بواسطتها التعبير والوصف الدقيق للظواهر والأحداث والكتابات، واستخدم هذا المنهج في عرض الإطار النظري المتمثل في عرض مفهوم تكنولوجيا التعليم ، واقع استخدام تقنيات المعلومات في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية ، التقنيات المستخدمة في التعليم عن بعد ، معوقات استخدام تقنيات المعلومات في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية ، متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات في التعليم عن بعد و كذلك تجارب بعض الدول في توظيف تقنية المعلومات لتطوير التعليم عن بعد.
مجتمع الدراسة:-

المنشآت الخاصة (مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية).
عينة الدراسة:-

قامت الباحثة بأخذ عينة ميسرة متمثلة في العاملين بمصانع مأمون البرير للمواد الغذائية.

خطوات الدراسة الميدانية:-

بناء أداة الدراسة : الاستبانة الغرض منها جمع بيانات هذه الدراسة وقد صممها مستهدى بآراء المشرف منطلقاً لتأكيد صحة فرضيات الدراسة الثلاثة.

تفريغ الاستبانة :بعد الفحص والتدقيق تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة حيث طُلب الباحث من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) و تم توزيع هذه العبارات على اسئلة الدراسة الاربعة كما يلي:

- تتضمن عبارات الفرضية الأولى وعددها 7 عبارات.
- تتضمن عبارات الفرضية الثانية وعددها 7 عبارات.
- تتضمن عبارات الفرضية الثالثة وعددها 7 عبارات.

توزيع الاستبانة : وزع الباحث عدد (100) استبانة على عينة الدراسة المستهدفة.
اختبار الصدق والثبات لعبارات الاستبيان للمحاور الثلاثة:

سيتم استخدام اختبار معامل ارتباط ألفا كرو نباخ لمعرفة ما اذا كانت عبارات استبيان الدراسة صادقة أي بمعنى أن إجابات افراد عينة الدراسة علي العبارات تتميز بالصدق ، وكذلك سيتم اختبار ما اذا كانت اجابات افراد عينة الدراسة ثابتة أي بمعنى آخر اذا ما تم تكرار توزيع استمارات الدراسة علي نفس افراد عينة الدراسة سوف تعطي نفس الاجابات علي العبارات ، وفي هذه الخطوة اذا كانت قيمة معامل ارتباط ألفا كرو نباخ أكبر من 0.5 فان اجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الاستبيان تتميز بالصدق والثبات.

وتعتبر هذه الخطوة من أول خطوات التحليل الاحصائي وأهمها لأنها الخطوة التي تعطينا الضوء الأخضر لمواصلة عملية التحليل الاحصائي لاستبيانات الدراسة بعد التأكد من اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارات بأنها تتصف بالصدق والثبات.

وكانت نتائج اختبار معامل ارتباط كرو نباخ لهذه الدراسة كما في الجدول

التالي:-

جدول رقم(3):نتائج إختبار معامل إرتباط كرو نباخ

المعامل	القيمة	التفسير
الصدق	0.8	اجابات افراد عينة الدراسة تتميز بدرجة صادقة عالية
الثبات	0.7	اجابات افراد عينة الدراسة تتميز بدرجة ثبات عالية

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

من الجدول أعلاة نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرو نباخ للصدق تساوي 0.8 وهي أكبر من 0.5 عليه فإن اجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدقة عالية ، وكذلك نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط ألفا كرو

نباخ للثبات تساوي 0.7 وهي أكبر من 0.5 عليه فان إجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الإستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي.
الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرامج التالية:

- برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً Spss مختصر (Statistical Package for Social Sciences) والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو:

1- اختبار معامل ارتباط ألفا كرنباخ لمعرفة صدق وثبات عبارات

الاستبيان بالفرضيات الاربعة.

2- التوزيع التكراري للإجابات.

3- الاشكال البيانية.

4- النسب المئوية.

5- الوسيط.

6- اختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين الاجابات.

- برنامج Excel للعمليات الحسابية وهو أحد البرامج الموفرة ضمن حزمة أوفيس و مخصص للعمليات الحسابية حيث انه عبارة عن أوراق افتراضية يمكن إضافة معادلات حسابية عليها ومن ثم إضافة الارقام حيث يقوم البرنامج بالعمليات الحسابية بشكل آلي(تحليل وتخطيط البيانات).

2/ تحليل بيانات الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية:—

جدول رقم(4)التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
-------	-------	----------------

54	54	ذكر
46	46	أنثي
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 54% ذكور، وان نسبة 46 % إناث . ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة من الذكور .

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
54	54	أقل من 30 سنة
39	39	من 30 الي 40 سنة
3	3	من 41 الي 50 سنة
3	3	من 51 الي 60 سنة
1	1	أكثر من 60 سنة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن افراد عينة الدراسة بنسبة 54% فئتهم العمرية (أقل من 30 سنة)، وان نسبة 39% من افراد العينة فئتهم العمرية (من 30 الي 40 سنة) ، وان نسبة 3% فئتهم العمرية (من 41 الي 50 سنة) ، وان نسبة 3% فئتهم العمرية (من 51 الي 60 سنة) ،وان نسبة 1% فئتهم العمرية اكثر من 60 سنة. ومن خلال ذلك نجد أن غالبية أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة .

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
3	3	ثانوي
85	85	جامعي

11	11	فوق الجامعي
1	1	أخري
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة 3% مؤهلهم العلمي ثانوي، وان نسبة 85% مؤهلهم جامعي، وان نسبة 11% مؤهلهم فوق الجامعي، وان نسبة 1% مؤهلات اخري مثل دبلوم تجاري فوق الجامعي . ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة من الجامعيين .
جدول رقم (7) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
21	21	إدارة اعمال
26	26	محاسبة
15	15	اقتصاد
8	8	تجارة
30	30	أخري
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 21% تخصصهم إدارة اعمال ، وان نسبة 26% تخصصهم محاسبة، وان نسبة 15% تخصصهم اقتصاد ، وان نسبة 8% تخصصهم تجارة، وان نسبة 30% تخصصات أخري مثل (هندسة كهربائية، كيمياء، علوم تغذية، صحافة وعلوم اتصال، نظم معلومات، علوم طبية، آداب، محاسبة تكاليف، علوم حاسوب، دراسات مصرفية ومالية، هندسة حاسوب، علوم اتصال). ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة تخصصات أخري .

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
72	72	موظف
7	7	رئيس قسم
6	6	مدير إدارة

1	1	مدير
14	14	أخري
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 72% مساهم الوظيفي موظف ، وان نسبة 7% رئيس قسم، وان نسبة 6% مدير إدارة، وان نسبة 1% مساهم مدير، وان نسبة 14% مسميات اخري مثل (عامل، مهندس تشغيل، فني صيانة، صراف، مستشار مصرفي). ويتضح من خلال ذلك أن غالبية افراد العينة من الموظفين .

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنواتالخبرة
61	61	اقلمن 5 سنوات
28	28	5 الي 10 سنة
6	6	11 الي 15 سنة
1	1	16 الي 20 سنة
4	4	اكثر من 20 سنة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 61% سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنة) ، وان نسبة 28% سنوات خبرتهم (5 الي 10 سنة)،وان نسبة 6% سنوات خبرتهم (11الي 15 سنة)، وان نسبة 1% سنوات خبرتهم (16الي 20 سنة)، وان نسبة 4% سنوات خبرتهم اكثر من 20 سنة. ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات .

ثانياً: عبارات الدراسة

الفرضية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه السليم واداء العاملين.
العبارة الاولى: يؤثر التوجيه الإداري على اداء العاملين في المنشآت الخاصة.

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الاولى

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
46	46	اوافق بشدة

أوافق	32	32
محايد	14	14
لا أوافق	8	8
المجموع	010	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 46% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 32% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 78% ، وان نسبة 14% محايدون، وان نسبة 8% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن التوجيه الإداري يؤثر علي أداء العاملين في المنشآت الخاصة .

العبرة الثانية: يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بين الرئيس والمرؤوسين.

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	37	37
أوافق	53	53
محايد	9	9
لا أوافق	1	1
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 37% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 53% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 90% ، وان نسبة 9% محايدون، وان نسبة 1% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن التوجيه يوفر إتصلاً مباشراً بين الرئيس والمرؤوسين .

العبرة الثالثة: يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف افضل مآلديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	32	32
أوافق	54	54
محايد	9	9

4	4	لا أوافق
1	1	لا أوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 32% يوافقون بشدة، وأن نسبة 54% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 86% ، وان نسبة 9% محايدون، وان نسبة 4% لا يوافقون، وان نسبة 1% غير موافقون بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن التوجية يسهل من مهمة المرؤوسين في إستثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
العبارة الرابعة: يعتبر التوجيه احد الوسائل التدريبية.

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	22	22
أوافق	63	63
محايد	8	8
لا أوافق	7	7
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 22% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 63% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 85% ، وان نسبة 8% محايدون، وان نسبة 7% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن التوجيه يعتبر أحد الوسائل التدريبية .

العبارة الخامسة: يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الاداء.
جدول رقم (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	19	19
أوافق	41	41
محايد	28	28
لا أوافق	11	11

1	1	لا أوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 19% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 41% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 60% ، وان نسبة 28% محايدون، وان نسبة 11% لا يوافقون، وان نسبة 1% غير موافقون بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن التوجيه يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الأداء .

العبارة السادسة: التوجيه السليم يتطلب توفر المعلومات اللازمة

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
52	52	اوافق بشدة
41	41	أوافق
4	4	محايد
3	3	لا أوافق
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 52% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 41% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 93% ، وان نسبة 4% محايدون، وان نسبة 3% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن التوجيه السليم يتطلب توفر المعلومات اللازمة .

العبارة السابعة: يرشد التوجيه المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
18	18	اوافق بشدة
55	55	أوافق
19	19	محايد
5	5	لا أوافق
3	3	لا أوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 18% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 55% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 73% ، وأن نسبة 19% محايدون، وأن نسبة 5% لا يوافقون، وأن نسبة 3% غير موافقون بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن التوجيه يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الإنحراف .

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة واداء العاملين
العبارة الثامنة: تمتع القائد بالمهارات الانسانية والادارية والفكرية يؤثر علي أداء المنظمة
جدول رقم (17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	63	63
أوافق	22	22
محايد	2	2
لا أوافق	10	10
لا أوافق بشدة	3	3
مجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 63% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 22% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 85% ، وان نسبة 2% محايدون، وان نسبة 10% لا يوافقون، وان نسبة 3% غير موافقون بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن تمتع القائد بالمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية يؤثر علي أداء المنظمة .

العبارة التاسعة: يجب علي القائد عدم ترك الحرية الكاملة لمروسيه

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	23	23
أوافق	37	37
محايد	16	16
لا أوافق	24	24
مجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 23% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 37% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 60% ، وان نسبة 16% محايدون، وان نسبة 24% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك يجب علي القائد عدم ترك الحرية الكاملة لمروسيه .

العبارة العاشرة: نجاح القائد مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	51	51
أوافق	40	40
محايد	8	8
لا أوافق	1	1
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 51% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 40% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 91% ، وان نسبة 8% محايدون، وان

نسبة 1% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك إن نجاح القائد مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها .

العبارة الحادية عشر: القائد الناجح يضع خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه
جدول رقم (20) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
وافق بشدة	44	44
أوافق	53	53
محايد	1	1
لا أوافق	2	2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 44% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 53% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 97% ، وان نسبة 1% محايدون، وان نسبة 2% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن القائد الناجح يضع خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه .

العبارة الثانية عشر: الثقة بالنفس هي العنصر الاساسي للقائد

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
وافق بشدة	76	76
أوافق	24	24
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 76% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 24% موافقون، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 100% . ويتضح من خلال ذلك أن الثقة بالنفس هي العنصر الأساسي للقائد .

العبارة الثالثة عشر: توفير القائد مناخ عمل جيد له تأثير ايجابي علي اداء العاملين
جدول رقم (22) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	62	62
أوافق	30	30
محايد	7	7
لا أوافق	1	1
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 62% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 30% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 92% ، وان نسبة 7% محايدون، وان نسبة 1% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن توفير القائد مناخ عمل جيد له تأثير إيجابي علي أداء العاملين .

العبارة الرابعة عشر: القائد الجيد يسعى الي تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة جدول رقم (23)التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	66	66
أوافق	32	32
محايد	2	2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 66% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 32% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 98% ، وان نسبة 2% محايدون. ويتضح من خلال ذلك أن القائد الجيد يسعى إلي تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة .

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال واداء العاملين. العبارة الخامسة عشر: يسهل الاتصال من عملية التوجيه باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات وافكار

جدول رقم (24) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
وافق بشدة	44	44
أوافق	47	47
محايد	9	9
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 44% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 47% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 91% ، وان نسبة 9% محايدون. ويتضح من خلال ذلك أن الإتصال يسهل من عملية التوجيه باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات وافكار .

العبارة السادسة عشر: للاتصال دور فعال في نجاح المنظمات

جدول رقم (25) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
وافق بشدة	43	43
أوافق	49	49
محايد	6	6
لا أوافق	2	2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 43% يوافقون ، وأن نسبة 49% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 92% ،وان نسبة 6% محايدون، وان نسبة 2% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن للاتصال دور فعال في نجاح المنظمات.

العبارة السابعة عشر: يساعد الاتصال في حل مشاكل العمل والعاملين.

جدول رقم (26) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	33	33
أوافق	52	52
محايد	11	11
لا أوافق	4	4
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 33% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 52% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 85% ، وان نسبة 11% محايدون، وان نسبة 4% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن الإتصال يساعد في حل مشاكل العمل والعاملين .

العبارة الثامنة عشر: يساهم الإتصال في عملية الرقابة

جدول رقم (27) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	25	25
أوافق	55	55
محايد	20	20
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 25% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 55% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 80% ، وان نسبة 20% محايدون. ويتضح من خلال ذلك أن الإتصال يساهم في عملية الرقابة .

العبارة التاسعة عشر: يهدف الإتصال الي نقل التعليمات من الرؤساء الي المرؤوسين.

جدول رقم (28) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	37	37
أوافق	45	45
محايد	11	11
لا أوافق	6	6
لا أوافق بشدة	1	1
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 37% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 45% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 82% ، وان نسبة 11% محايدون، وان نسبة 6% لا يوافقون، وان نسبة 1% غير موافقون بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن الاتصال يهدف إلي نقل التعليمات من الرؤساء إلي المرؤوسين العبارة العشرون: حجم المنظمة يؤثر علي عملية الاتصال.

جدول رقم (29) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	22	22
أوافق	36	36
محايد	17	17
لا أوافق	24	24
لا أوافق بشدة	1	1
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 22% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 36% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 58% ، وان نسبة 17% محايدون، وان نسبة 24% لا يوافقون، وان نسبة 1% غير موافقون بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن حجم المنظمة يؤثر علي عملية الاتصال .

العبارة الحادية والعشرون: يهدف الاتصال الي تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي وضعت لتحقيق اهداف المنشأة.
جدول رقم (30)التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادي والعشرون

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	24	24
أوافق	72	72
محايد	2	2
لا أوافق	2	2
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

نلاحظ من الجدول اعلاه أن أفراد الدراسة بنسبة 24% يوافقون بشدة ، وأن نسبة 72% موافقون ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة 96% ، وان نسبة 2% محايدون، وان نسبة 2% لا يوافقون. ويتضح من خلال ذلك أن الاتصال يهدف إلي تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة .

المبحث الثالث إختبار الفرضيات

1/ تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

في هذه الخطوة سيتم استخدام اختبار مربع كاي² لوجود المطابقة لمعرفة ما اذا كانت فرضيات الدراسة متحققة أم لا ، وللتأكد من ان الفرضية متحققة يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي² مع مستوي المعنوية الاحصائي 0.05 فاذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي² أقل من مستوي المعنوية 0.05 فذلك يعني أن نتيجة الاختبار معنوية أي وجود فروق معنوية بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة ، ولمعرفة لصالح من تميل هذه الفروق نستخدم مقياس الوسيط فاذا كانت قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 ذلك يعني أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين ، واذا كانت تساوي 2 فأننا نستطيع ان نقول الفرضية متحققة أم لا ؟ لأن ذلك يعني أن افراد عينة الدراسة محايدين علي العبارة ، واذا كانت قيمة مقياس الوسيط تساوي 3 فان الفرضية متحققة ولكن بصورة عكسية اي لصالح غير الموافقين ، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي² أكبر من مستوي المعنوية 0.05 فذلك يعني انه لا توجد فروق معنوية بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة ، بمعنى أن اجابات افراد عينة الدراسة متقاربة عليه فان الفرضية غير متحققة.

ونتائج اختبار مربع كاي² لهذه الدراسة كانت كما يلي:

جدول رقم (31) لنتائج الفرضية الاولى

تحليل الفرضية الاولى

والتي تنص علي " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه السليم واداء العاملين "

الترتيب	قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1	36	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
2	70.4	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
3	1.01	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
4	82.6	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
5	47.6	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
6	76.4	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	1	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
7	87.2	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016 م

من خلال الجدول (31) يمكن تفسير النتائج التالية:

1. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الأولى (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون على انه يؤثر التوجيه الإداري على اداء العاملين في المنشآت الخاصة.

2. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الأولى (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي ان يوفر التوجيه اتصالا مباشرا بين الرئيس والمرؤوسين.

3. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الأولى (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2وهى تعنى عدم الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف افضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

4. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الأولى (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيعتبر التوجيه احد الوسائل التدريبية.

5. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاسي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الأولى (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الاداء.

6. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاسي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة في الفرضية الأولى (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1وهى تعنى الموافقة بشدة أي ان أفراد العينة يوافقون بشدة علي انالتوجيه السليم يتطلب توفر المعلومات اللازمة.

7. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاسي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة في الفرضية الأولى (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيرشد التوجيهالمرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف.

من (1) الى (7) نستنتج الآتي:

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الأولى توجد بها فروق معنوية بين اجابات افراد عينة الدراسة على العبارات لأن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاسي² لها أقل من مستوى المعنوية 0.05 ونلاحظ ان غالبية قيم الوسيط لصالحالموافقينأيان الفرضية الأولى متحققة ولصالح الموافقينبمعنى ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه السليم واداء العاملين

جدول رقم (32) لنتائج الفرضية الثانية

تحليل الفرضية الثانية

والتي تنص علي " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة واداء العاملين "

التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كا2ي (sig)	درجات الحرية	قيمة اختبار مربع كا2ي المحسوبة	الترتيب
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة	1	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.00	4	1.2	1
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة	2	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.02	3	9.2	2
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة	1	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.00	3	70.6	3
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة	2	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.00	3	90	4
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة	1	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.00	1	27	5
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة	1	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.00	3	71.7	6
إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة	1	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	0.00	2	61.5	7

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016 م

من خلال الجدول (32) يمكن تفسير النتائج التالية:

1. بلغت القيمة الإحصائية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1 وهي تعنى الموافقة بشدة أي ان أفراد العينة يوافقون على ان تمتع القائد بالمهارات الانسانية والادارية والفكرية يؤثر علي أداء المنظمة.
2. بلغت القيمة الإحصائية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الثانية (0.02) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهي تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيجب علي القائد عدم ترك الحرية الكاملة لمروؤسيه.
3. بلغت القيمة الإحصائية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1 وهي تعنى الموافقة بشدة أي ان أفراد العينة يوافقون علي ان نجاح القائد مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها.
4. بلغت القيمة الإحصائية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهي تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انهالقائد الناجح يضع خطة تتناسب مع قدرات مروؤسيه.
5. بلغت القيمة الإحصائية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1 وهي تعنى الموافقة بشدة أي ان أفراد العينة يوافقون بشدة علي ان الثقة بالنفس هي العنصر الاساسي للقائد.

6. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1 وهي تعنى الموافقة بشدة أي ان أفراد العينة يوافقون بشدة علي انتوفير القائد مناخ عمل جيد له تأثير ايجابي علي اداء العاملين.

7. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1 وهي تعنى الموافقة بشدة أي ان أفراد العينة يوافقون بشدة علي انالقائد الجيد يسعى الي تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة.

من (1) الي (7) نستنتج الاتي:

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الثانية توجد بها فروق معنوية بين اجابات افراد عينة الدراسة على العبارات لأن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لها أقل من مستوي المعنوية 0.05 ، وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن غالبية قيم الوسيط لها تساوي 1 أي الفرضية الثانية متحققة ولصالح الموافقين بشدة بمعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة واداء العاملين.

جدول رقم(33) لنتائج الفرضية الثالثة

تحليل الفرضية الثالثة

والتي تنص علي " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال واداء العاملين"

الترتيب	قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1	26.7	2	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
2	71.6	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
3	57.2	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
4	21.5	2	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
5	77.6	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
6	32.3	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة
7	1.3	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات افراد عينة الدراسة علي العبارة	2	إجابات افراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016 م

من خلال الجدول (33) يمكن تفسير النتائج التالية:

1. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي² دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من

مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون على ان يسهل الاتصال من عملية التوجيه باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والافكار.

2. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انللتصال دور فعال في نجاح المنظمات.

3. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى عدم الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيساعد الاتصال في حل مشاكل العمل والعاملين.

4. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيساهم الاتصال في عملية الرقابة.

5. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة

ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيهدف الاتصال الي نقل التعليمات من الرؤساء الي المرؤوسين.

6. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة في الفرضية الثالثة () وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انجم المنظمة يؤثر علي عملية الاتصال.

7. بلغت القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كا²ي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات افراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة أي ان أفراد العينة يوافقون علي انيهدف الاتصال الي تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي وضعت لتحقيق اهداف المنشأة.

من (1) الى (7) نستنتج الاتي:

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الثالثة توجد بها فروق معنوية بين اجابات افراد عينة الدراسة على العبارات لأن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كا²ي لها أقل من مستوي المعنوية 0.05 ، وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن غالبية قيم الوسيط لها تساوي 2 أي الفرضية الثالثة متحققة ولصالح الموافقين بمعنى انهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال واداء العاملين.

الخاتمة:

وتحتوي علي
أولاً: النتائج
ثانياً: التوصيات

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :-

خلصت الدراسة إلي مجموعة النتائج الآتية:-

1. التوجيه الإداري يؤثر في أداء العاملين.
2. التوجيه الإداري يوفر إتصالاً مباشراً بين الرئيس والمرؤوسين.
3. التوجيه يسهل من مهمة المرؤوسين في إستثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
4. التوجيه يعتبر أحد الوسائل التدريبية.
5. التوجيه يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الأداء.
6. التوجيه السليم يتطلب توفر المعلومات اللازمة.
7. التوجيه يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الإنحراف.
8. تمتع القائد بالمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية يؤثر علي أداء المنظمة.
9. نجاح القائد مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها.
10. القائد الناجح يضع خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه.
11. الثقة بالنفس هي العنصر الأساسي للقائد.
12. القائد الناجح يسعى الي تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة.
13. الإتصال يسهل من عملية التوجيه بإعتباره وسيلة لنقل المعلومات والأفكار.
14. للإتصال دور فعال في نجاح المنظمات.
15. الإتصال يساعد في حل مشاكل العمل والعاملين.
16. الإتصال يساهم في عملية الرقابة.
17. الإتصال يهدف إلي نقل التعليمات من الرؤساء إلي المرؤوسين.
18. حجم المنظمة يؤثر علي عملية الإتصال.
19. الإتصال يهدف إلي تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة.

ثانياً: التوصيات :-

علي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي .:

1. ضرورة إتباع التوجيه الإداري لما يخلفه من تأثير إيجابي في أداء العاملين.
2. ضرورة التوجيه الإداري داخل المنظمة مما يوفره من إتصالاً مباشراً بين الرئيس والمرؤوسين ويسهل من مهمة المرؤوسين في إستثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
3. لابد من توفر المعلومات اللازمة للحصول على توجيه سليم.
4. يجب أن يتمتع القائد بالمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية التي تمكنه من تحقيق أهداف المنشأة.
5. يجب على القائد عدم ترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه لما لها من آثار سلبية على أداء المنظمة.
6. لا بد أن يكون القائد له ثقة في نفسه لكي تكسبه الجرأة على أخذ خطوات كبيرة لتطوير منشأته.
7. يجب علي القائد توفير مناخ عمل جيد داخل المؤسسة مما يؤثر تأثير إيجابي على أداء العاملين وأداء المنظمة.
8. يجب أن يضع القائد خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية.
9. العمل على تحقيق التعاون والتكافل بين العاملين والعمل بروح واحدة وتحقيق هدف المنظمات بكفاءة وفعالية.
10. ضرورة الإتصال الإداري في عملية التوجيه باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والأفكار.
11. ضرورة الإتصال الإداري داخل المنظمة لتحقيق هدف نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين وأيضاً تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة.
12. ضرورة الإتصال الإداري لأهميته ودوره الفعال في نجاح المنظمات.
13. لابد من الإتصال الإداري داخل المنظمة مما يساهم في عملية الرقابة .

الرؤي المستقبلية:-

يوصي الباحث بإجراء بحوث علمية في المجالات التالية:-

1. التوجيه الإداري ودوره في رفع مستوى الأداء.
2. أثر التوجيه الإداري علي أداء منشآت الأعمال.
3. دور التوجيه الإداري في رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين.
4. أثر التوجيه الإداري في رفع كفاءة أداء العاملين.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم
أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم المنيف إبراهيم، تطور الفكر المعاصر (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999م)
2. أحمد خليل . إبراهيم محمد علي، الإدارة المدرسية الحديثة (عمان: دار الإسرائ للنشر والتوزيع، 2004م)
3. أحمد شوقي محمود، مبادئ الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1987م)
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005م)
5. أحمد ماهر، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد (القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2003م)
6. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية (القاهرة: مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001م)
7. بشير العلق، القيادة الإدارية (عمان: دار الباروزي للنشر والتوزيع، 2010م)
8. - - - - -، أسس الإدارة الحديثة (عمان: ب ن، 1998م)
9. بلال السكارنة، التدريب الإداري (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م)
10. توفيق محمد عبدالمحسن، تقييم الأداء (لبنان: دار النهضة العربية، 1997م)
11. جودة . عادل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (بنغازي: ب ن، 1987م)
12. حسن . ماهر محمد، القيادة نظريات وأساسيات ومفاهيم (الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2003م)
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004م)
14. الدحلة فيصل عبدالرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج (عمان: المكتبة الوطنية، 2001م)

15. ذكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)
16. زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م)
17. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م)
18. سلامة . ياسر خالد، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها (الطبعة الأولى: دار عالم الثقافة، 2003م)
19. سليمان . حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1987م)
20. سهيلة محمد عباس . علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م)
21. سيد الهواري، إدارة الأصول والأسس العلمية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976م)
22. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1992م)
23. صلاح حسن الحسن . مؤيد عبدالرحمن، إدارة البنوك (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م)
24. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين (الجزائر: جامعة بومرداس، 2010م)
25. عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: ب ن، 2003م)
26. عبدالناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية (رسالة دكتوراة غير منشورة: جامعة باجي مختار، 2004.2005م)
27. عقلة محمد . أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001م)
28. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008م)
29. علي عباس، أساسيات علم الإدارة (الميسرة للنشر والتوزيع، ب ت)

30. - - - - -، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال (الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م)
31. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم (القاهرة: ب ن، ب ت)
32. علي محمد، المدير الفعال (الرياض: مطابع الفردق، 1980م)
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، 2005م)
34. فايز الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (عمان: دار الهلال للنشر والتوزيع، 1991م)
35. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997م)
36. كنعان نواف، القيادة الإدارية (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995م)
37. ماري هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال (مسقط: معهد الإدارة العامة، 1998م)
38. مبارك بن علي الحزاز، الحوافز وأثرها علي العمال (مسقط: مكتبة دار الحق، 1987م)
39. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (القاهرة: الجامعة الجديدة، 2001م)
40. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008م)
41. محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2006م)
42. محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م)
43. مدني عبدالقادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة: دار جدة، 1998م)
44. مهدي حسن ذويلف، إدارة الأفراد (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1998م)

45. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات (عمان: عالم الكتب الحديث، 2010م)
46. هاشم نور، سيكولوجية الإدارة (جدة: دار الشروق، 1980م)
47. هدي سيد لطيف، أصول الإدارة (القاهرة: ب ن، ب ت)
48. الهواري سيد، المدير الفعال (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997م)
49. يونس . عادل، تحليل نظام الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (بنغازي: ب ن، 1970م)
- ثالثاً: الرسائل الجامعية
1. الاء عبدالحافظ، أثر القيادة الإدارية علي أداء منشآت الأعمال: شركة أسمنت عطبرة، (شندي: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا) 2014م
2. الاء محمد الحسن، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين: شركة زين للاتصالات، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا) 2012م
3. أبوبكر جلال الدين المنصور، القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين: شركة هجليج للبتترول، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا) 2009م
4. أشرف بشير أحمد، دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين: المؤسسة النفطية الليبية، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا) 2011م
5. سعدية راغب راشد، أثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين: جامعة النيلين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا) 2006م
6. سلوي عثمان، أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري: بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا) 2011م

7. عبدالمجيد بن عبدالمحسن، معوقات الإتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين:جوازات مدينة الرياض،(الرياض:رسالة ماجستير من الإنترنت،كلية الدراسات العليا)2011م
 8. عثمان إبراهيم،التوجيه الإداري ودورة في رفع مستوي الأداء:منسوبي حرس الحدود،(رسالة ماجستير من الإنترنت،كلية الدراسات العليا)2006م
 9. الفضل أبوالقاسم موسي،أثر السياسات الإدارية علي تحسين الأداء(رسالة ماجستير من الإنترنت،كلية الدراسات العليا)
 10. فيصل عمرين محفوظ،أثر القيادة علي أداء منظمات الأعمال:شركة الكهرباء إدارة كهرباء مكة،(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا)2010م
 11. محمد عبدالرحمن،أثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين:مستشفى ألبان جديد،(الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا)2010م
 12. محمد محجوب،أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال:بنك الخرطوم . البنك الإسلامي السوداني،(شندي:رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة شندي،كلية الدراسات العليا)2015م
- رابعاً:التقارير:

1. تقرير محمد المجتبى ، المدير الإداري ، مصنع مأمون البرير للمواد الغذائية ، 2016/8/2م.

خامساً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Gerrish, The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. Public Administration Review, Ed. 2015. 76(1):48-66.
2. Madden, Bartley J. . Reconstructing Your Worldview. Learning What Works Inc.(September 2014)p. 99.

3. Mettler T, Rohner P . Performance management in health care: The past, the present, and the future. International Conference Business Informatics. Vienna.(2009) pp. 699–708.
4. Nielsen, Poul A. Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance. Journal of Public Administration Research and Theory.2014. 24(2):431–458.
5. Zaffron, Logan, Steve, David ,Performance Management: The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life (Feb 2009). (1st ed.).

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة محكمو الإستبانة

الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم
جامعة شندي	أستاذ:مساعد	د.آمنة بابكر حسين
جامعة شندي	أستاذ:مساعد	د.التجاني الطاهر عبدالقادر
جامعة شندي	أستاذ:مساعد	د.مهند جعفر حسن

ملحق رقم (2)

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا و البحث العلمي

أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم / ة

تحية طيبة وبعد

بين أيديكم إستبيان متعلق بدراسة تهدف للتعرف علي :

" أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين في المنشآت الخاصة "

وهي دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة شندي،
وعلماً بأن هذه الدراسة لن تحقق الهدف منها إلا بالمشاركة الفعالة والجادة من
جانبيكم وذلك عن طريق الإجابة عن مجموعة الأسئلة الموجهة إليكم في هذا
الإستبيان وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة
لذلك ، مع التأكيد من الباحث علي أن البيانات والمعلومات التي سيحصل عليها
ستحاط بالسرية التامة وستكون للإستخدام في الغرض العلمي للبحث .

ولكم فائق الإحترام والتقدير ...

أولاً : البيانات الشخصية :-

• الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

(1) النوع :

<input type="checkbox"/> /1 ذكر	<input type="checkbox"/> /2 أنثي
---------------------------------	----------------------------------

(2) العمر :

<input type="checkbox"/> /1 أقل من سنة	<input type="checkbox"/> /2 من 30 - 40 سنة
<input type="checkbox"/> /3 من 41 - 50 سنة	<input type="checkbox"/> /4 من 51 - 60 سنة
<input type="checkbox"/> /5 أكثر من 60 سنة	

(3) المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/> /1 ثانوي	<input type="checkbox"/> /2 جامعي
<input type="checkbox"/> /3 فوق الجامعي	<input type="checkbox"/> /4 أخرى أذكرها

(4) التخصص :

<input type="checkbox"/> /1 إدارة أعمال	<input type="checkbox"/> /2 محاسبية
<input type="checkbox"/> /3 إقتصاد	<input type="checkbox"/> /4 تجارة
<input type="checkbox"/> /5 أخرى أذكرها	

(5) المسمي الوظيفي :

<input type="checkbox"/> /1 موظف	<input type="checkbox"/> /2 رئيس قسم
<input type="checkbox"/> /3 مدير إدارة	<input type="checkbox"/> /4 مدير
<input type="checkbox"/> /5 أخرى أذكرها	

(6) سنوات الخبرة :

<input type="checkbox"/> /1 أقل من 5 سنة	<input type="checkbox"/> /2 من 5 - 10 سنة
<input type="checkbox"/> /3 من 11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/> /4 من 16 - 20 سنة

	<input type="checkbox"/> 5/ أكثر من 20 سنة
--	--

ثانياً : بيانات الدراسة :-

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب
المحور الأول :-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه السليم وأداء العاملين .

البيــــــــــــــــان					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					1) يؤثر التوجيه الإداري علي أداء العاملين في المنشآت الخاصة .
					2) يوفر التوجيه إتصلاً مباشراً بين الرئيس و المرؤوسين .
					3) يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في إستثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
					4) يعتبر التوجيه أحد الوسائل التدريبية .
					5) يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الأداء .
					6) التوجيه السليم يتطلب توفر المعلومات اللازمة .
					7) يرشد التوجيه المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الإنحراف .

المحور الثاني :-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة وأداء العاملين .

البيــــــــــــــــان					
أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	
					1) تمتع القائد بالمهارات الإنسانية

					والإدارية والفكرية يؤثر علي أداء المنظمة
					(2) يجب علي القائد عدم ترك الحرية الكاملة لمرووسية .
					(3) نجاح القائد مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها .
					(4) القائد الناجح يضع خطة تتناسب مع قدرات مرووسية .
					(5) الثقة بالنفس هي العنصر الأساسي للقادة .
					(6) توفير القائد مناخ عمل جيد له تأثير إيجابي علي أداء العاملين .
					(7) القائد الناجح يسعى إلي تنمية روح التعاون والتكامل بين العاملين في المنظمة .

المحور الثالث :-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال وأداء العاملين .

البيان					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق
					(1) يسهل الإتصال من عملية التوجيه بإعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار .

					(2) للإتصال دور فعال في نجاح المنظمات .
					(3) يساعد الإتصال في حل مشاكل العمل والعاملين .
					(4) يساهم الإتصال في عملية الرقابة .
					(5) يهدف الإتصال إلي نقل التعليمات من الرؤساء إلي المرؤوسين .
					(6) حجم المنظمة يؤثر علي عملية الإتصال .
					(7) يهدف الإتصال إلي تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة .