

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين في شركة نسما

إعداد الطالب/

أحمد شاكر الشمري

241002481

إشراف/

د. انجي حسن نشأت

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



أهدي

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر في كل مراحل حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي لم تبخل عليّ بحبها ورعايتها، وإلى والدي الكريم، الذي علمني قيمة العمل الجاد والاجتهاد.

إلى زوجتي الحبيبة، التي كانت لي الشريك الأمين والداعم المستمر، أهدي هذا الإنجاز تعبيراً عن امتناني العميق لصبرها ودعمها المستمرين.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي منارات علم وإرشاد، وأسهموا بتوجيهاتهم في تشكيل هذا العمل وصياغته.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، أهدي هذا العمل تقديرًا لوقوفهم بجانبني ودعمهم المستمر.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم والتشجيع، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق مليء بالنجاحات.

سُرَّةُ الرَّقِيَّةِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. أسماء أبو عنزة د. انجي حسن نشأت

أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمراً.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء الموظفين في شركة نسما. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف وتحليل تأثير أنظمة الحوافز على أداء الموظفين في الشركة. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث وزعت على 73 موظفًا واسترجعت جميعها، مما يمثل نسبة استجابة 100% وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نظام الحوافز المعنوية وأداء الموظفين في شركة نسما. كما لوحظ أن بيئة العمل يسودها التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين.

من بين التوصيات التي قدمتها الدراسة: تعزيز الولاء التنظيمي من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، توعية الموظفين الجدد بنظام الحوافز المعتمد في الشركة، وضرورة ربط نتائج تقييم الأداء السنوي بمنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء الموظفين، شركة نسما.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 أهمية الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
3.....	4.1 تساؤلات الدراسة
3.....	5.1 فرضيات الدراسة
4.....	6.1 الدراسات السابقة
10.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	8.1 المنهجية وطرق البحث
15.....	9.1 أدوات الدراسة
16.....	10.1 تقييم الأداء

17.....	11.1 حدود الدراسة :
18.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
18.....	المبحث الأول: الحوافز.....
18.....	1.1.2 مقدمة.....
18.....	2.1.2 تعريف الحوافز.....
20.....	3.1.2 أنواع الحوافز.....
24.....	4.1.2 الحوافز من حيث أثر فاعليتها.....
26.....	5.1.2 أهمية نظام الحوافز.....
27.....	6.1.2 أهداف نظام الحوافز.....
28.....	7.1.2 العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.....
29.....	8.1.2 الشروط الواجب توافرها بأنظمة الحوافز.....
30.....	9.1.2 أساليب التحفيز.....
30.....	10.1.2 معوقات تطبيق نظام الحوافز.....
32.....	المبحث الثاني: أداء العاملين.....
32.....	1.2.2 مقدمة.....
32.....	2.2.2 مفهوم الأداء.....
34.....	3.2.2 أهمية تقييم الأداء.....
35.....	4.2.2 عناصر الأداء.....
35.....	5.2.2 أهداف تقييم الأداء.....
36.....	6.2.2 طرق تقييم الأداء.....

المبحث الثالث: الحوافز والأداء.....	38
1.3.2 العلاقة بين التحفيز والإدارة.....	38
2.3.2 أثر الحوافز في تحسين الأداء.....	39
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....	41
1.3 مقدمة.....	41
2.3 منهجية الدراسة.....	41
3.3 مصادر جميع البيانات.....	41
4.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	42
5.3 أدوات الدراسة.....	42
6.3 صدق أداة الدراسة.....	43
7.3 ثبات أداة الدراسة.....	43
8.3 المعالجة الإحصائية للبيانات.....	44
الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....	45
1.4 مقدمة.....	45
2.4 الإحصاءات الوصفية.....	46
3.4 نتائج أسئلة الدراسة.....	49
4.4 مناقشة النتائج.....	56
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	58
1.5 الخاتمة.....	58
2.5 نتائج الدراسة.....	59

59.....	3.5 التوصيات:
62.....	Abstract
63.....	المراجع
63.....	أولاً: المراجع العربية.
67.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
I.....	الملاحق
II.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
43	جدول رقم (1): معاملات الثبات كرو نباخ ألفا لبنود الاستبانة الخاصة بالموظفين العاملين في شركة نسما
45	جدول رقم (2): مفاتيح التصحيح
46	جدول رقم (3): الخصائص الديموغرافية
49	الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المادية في شركة نسما حسب إجابات أفراد الدراسة
51	الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الشكل
26	الشكل رقم (1) أنواع الحوافز
47	الشكل (2) توزيع الأشخاص المبحوثين حسب متغير الجنس
47	الشكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة حسب العمر
48	الشكل (4) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي
48	الشكل (5) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

بعد العامل البشري هو أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة ، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد و رفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة.

فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجها بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (Duma, 2016).

وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة، ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتقاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها. كما لابد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل، وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما:

1. الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي

تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة.

2. الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين. وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً محدوداً مقارنة بالحوافز المادية ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

2.1 أهمية الدراسة:

1. تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في الشركات الكبرى في القطاع الخاص وأثرها على أداء العاملين.
2. وتعكف الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وهل يرجع لنظام العمل من ناحية الحوافز ، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف المؤسسات.
3. وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما : الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة

• الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية للدراسة أهمية موضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة، لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تثرى المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلص إليها الباحث.

• الأهمية التطبيقية

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها

في تعديل نظم الحوافز في بعض المؤسسات - واستمرارها في البعض الآخر – بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة نسما و شركتهم ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال الوصول للأهداف التالية:

1. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين
2. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة نسما وشركاهم .
3. التوصل إلى توصيات و مقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

4.1 تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، وتتمثل فيما يلي:

1. ما مستوى الحوافز المادية بشركة نسما وشركاهم ؟
2. ما مستوى الحوافز المعنوية بشركة نسما وشركاهم ؟
3. ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بشركة نسما وشركاهم ؟

5.1 فرضيات الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة والحوافز المادية.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة والحوافز المعنوية.

6.1 الدراسات السابقة:

أولا - الدراسات العربية:

1. دراسة بعنوان الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بالمسيلة), (خديجة خروبي, 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية

الريفية بالمسيلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل

وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجهم، وأن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته، وأن الحوافز تعتبر
باعثا محركا لطاقتات ورغبات العامل عن العمل.

2. دراسة بعنوان أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر " (قلال نسيمه (2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر توصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج أهمها :

✓ وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين

✓ حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم

وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في

اتخاذ القرار .

✓ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.

✓ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات, وهي:

- ✓ ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معاً.
 - ✓ البعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز
 - ✓ اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز .
3. دراسة بعنوان مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي) ، (خلايفة العلمي, (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية - بن عمر الجيلاني بالوادي - على تحسين أداء المورد البشري توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء.
 - ✓ ما يتم تقديمه من حوافز لا يساهم في تحفيز الأداء.
 - ✓ يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.
- بناء عليه أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين أدائهم.

4. دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية (أبو علان (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها :

وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها : ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز ، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال من استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

5. دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي (نور عزم

الليل بن مارني (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبوظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريبا، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ونسبة بلغت 90 واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى و متوسط حسابي 47,3 أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 43,3، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 004,0 وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي .

بناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم. والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين.

وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها ، و ذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب وأفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:

6. دراسة بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع

اقترح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق " (سلامة وأحمد (2015)

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضاً على نظم حوافز العاملين المطبقة فعلياً داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها .

وفي نهاية الأمر اقترح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها : تم اختيار عدد 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ والغردقة، بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (16)

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق.

هذا وتوجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

وأوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء ، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتفعيل البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية ضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة بعنوان "Effects of Incentives on Employees Productivity" (Daniel 2019):

تبحث الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف.

كانت للدراسة الأهداف التالية:

1. العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات.
2. تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة.
3. تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا. ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان على أساس الأهداف تمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط لحظة المنتج.
4. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية ، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها.

5. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

2. دراسة بعنوان (FINANCIAL INCENTIVES: THE IMPACT ON EMPLOYEE

"Novianty et al.) MOTIVATION 2018

الحافز المالي هو مكافأة تمنح للموظفين نتيجة تحفيز عمل الموظف في الشركة. يستخدم هذا البحث نهج أسلوب البحث مع نهج تحليل المسار.

قياس البحث باستخدام استبانات بمقياس تفاضلي دلالي ، في حين تألف مجتمع الدراسة من 43 موظفا . تُظهر نتيجة البحث أن بعد متغير البحث صالح وأن متغير علاقة الحوافز المالية له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين.

3. دراسة بعنوان. Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest

:Service Uasin (Chepkemioi 2018)"County

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا County Uasin Gish. وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ. تبنى تصميم بحث المسح الوصفي استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة asin Ghu التي لديها حاليًا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا . تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مستجيبا .

تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث.

تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية تم استخدام طريقة الانقسام نصف لاختبار الموثوقية. تم الحصول على ألفا كرونباخ من ٠.٢٧ والتي أكدت موثوقية أدوات البحث تم استخدام الإحصائيات الوصفية النسب المئوية ، والانحراف المعياري لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي. وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية

الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. الإطار النظري:

- الحوافز: تعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكلًا إيجابيًا وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم عن إدارة العمل وبالأخص عند شعورهم بأنه قد تم تقديم التقدير لهم وهي لها العديد من النتائج الإيجابية على الكيان أو المؤسسة ومنها :
 - زيادة إنتاجية العاملين حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
 - التطور في أنشطة المنشأة: تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان أو المؤسسة أكثر تطور وهذا يكون له مردود قوى وإيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالكيان.
 - تقوم بربط العامل بمنشأته: من خلال استفادته من زيادة إنتاجها وبالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطا بها وبنجاحها.
 - تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين: حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم، وأنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه
 - دعم العاملين المتميزين في المنشأة: مما يجعل العاملون في المنشأة أو الكيان يقومون بتحسين وتطوير أدائهم حتى يصبح لديهم الفرصة في الحصول على مكافأة مالية أو معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية وبالتالي يقدم كل منهم أحسن ما لديه من طاقات إنتاجية.
 - تشجيع العاملين على الإبداع وذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل.

- نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين وبالتالي يزيد من اهتمامهم بنمو العمل ورفع مستواه لما يحظون به من تقدير داخله.

أنواع الحوافز:

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها

1. الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

2. الحوافز المعنوية

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

2. الأداء العملي

أداء العاملين:

الأداء هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة.

كما يعرف أيضاً بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة. وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء ، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

1. الموظف هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فيه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة العملاء ، الموردين ، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

- أ. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب. يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ج. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

د. يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين

أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

هـ. يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

و. يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

- فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهما هنا

أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

- أثر الحوافز في تحسين الأداء:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب

العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها ،

ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن

يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من

المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة

الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء وتتمثل فيما يلي:

1. تخطيط ووضع الأهداف

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا

كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ترضي طموحه وذات قيمة.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3. تعديل السلوك

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير

4. أثر العامل

من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء. فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

5. التحفيز بالتغذية الراجعة

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها ، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون

لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين

8.1 المنهجية وطرق البحث

اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي، وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي مستفيداً من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى صحة فرضية الدراسة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما وشركاهم .

9.1 أدوات الدراسة :

الحوافز

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

ويرى (الخرز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء ، وبدونها يموت الطموح (الخرز 1987 - ص 125).

ويعرفها السلي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد (السلي ٢٩٩١ - ص ٩٠٢)

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز ، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني 2007 - ص 15) وتعرف إجرائياً بأنها مثيرات تلبها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة. وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

1. الحوافز المادية

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

2. الحوافز المعنوية

الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل. الأداء الوظيفي العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة. (أبو علفة ٢٠٠٢ - ص ٧٠٢)

ويعرفه (محمد) بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. (محمد 2000 -

ص 210)

كما يعرفه (هلال) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها (هلال 1996 - ص 1) ويعرف إجرائياً بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته.

10.1 تقييم الأداء

1. معرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية في فترة زمنية محددة، ويتم ذلك

بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد (سلطان 2002 - ص ٣١٢)

2. أما (علاقي) فيعرفه بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل

المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم. (علاقي 2007 -

ص 278)

3. ويرى الباحث أن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه،

ومدى صلاحيتهم في النهوض بأعبائه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو

التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة

11.1 حدود الدراسة :

✓ أولاً - الحدود الموضوعية: تنحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في بيان العوامل التي تؤثر بالإيجاب والسلب على أداء العاملين، ثم بيان مفهوم الحوافز المادية والمعنوية، وأثرها على أداء العاملين.

✓ ثانياً - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في النصف الأخير من عام 2019.

✓ ثالثاً - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بمشاريع شركة نسما وشركاهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوافز

1.1.2 مقدمة

يتطلب بناء المجتمع الإنساني أولاً بناء الإنسان نفسه، فالنجاح والتقدم في الأمم لا يتوقف فقط على الموارد المادية والبشرية المتاحة، بل يعتمد بشكل كبير على خبرات وكفاءات الأفراد والمجتمعات التي تعمل بجهد لتحقيق الهدف المشترك. ولتحقيق ذلك، يجب أن تسخر المجتمعات كافة طاقاتها لخدمة المجتمع وتحسين حالته بشكل عام. ولتحقيق ذلك، يجب أن يتبع الأفراد والمؤسسات أسلوب إداري فعال يسمح بالاستفادة الأمثل من هذه الطاقات، وتحقيق الإنتاجية العالية بأقل جهد وتكلفة ممكنة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة في المجتمع وتحقيق النمو الشامل والتنمية المستدامة.

يلعب سلوك الأفراد دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المشروع، ويعتبر التحفيز ورفع الروح المعنوية من الوسائل الفعالة لتحقيق ذلك. يجب دفع الأفراد العاملين في المنظمة للعمل بكفاءة عالية وتنفيذ المهام المكلفة بها بطريقة فعالة، وذلك من خلال تحفيزهم بشكل مادي ومعنوي، حيث يعتبر ذلك أسلوباً فعالاً لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. وبالتالي، يجب على المنظمات وأصحاب العمل توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة وتوفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين، والتأكد من توفير الظروف الملائمة التي تحفز العاملين لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

2.1.2 تعريف الحوافز

تختلف وجهات النظر وتعريف الحوافز بين المدارس العلمية والفرق الإدارية والمؤسسات، ولكن يمكن التوصل إلى اتفاق واضح بأن الحوافز تمثل وسيلة لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل الحوافز عادة الجوانب المادية والمعنوية، وتعني كلمة "حوافز"

في اللغة العربية تحريك الدوافع وتشجيع الأفراد على القيام بأفضل عمل ممكن بأقل تكلفة وبأعلى جودة، وتحسين مستوى العمل في المنظمة. وبشكل عام، تعني الحوافز جميع المزايا والمكافآت المتاحة في البيئة المحيطة بالعاملين في المنظمة، والتي يمكن استخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاتهم. (الحلايبي، 2013)

ولقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز تلتقي جميعا لكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء. (الكلالدة، 2013، 93)

فقد عرفها (زيد، 2009) بأنها تعني الحوافز عملية دفع الأفراد وتحفيزهم عن طريق إيجاد دوافع محددة تدفعهم نحو القيام بسلوك معين أو بذل مجهود معين بهدف تحقيق هدف محدد.

وعرفها (بزي و أبو الحاج، 2019) بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعملة وأدائه كما وكيفا.

ويذكر (عزون و عيسى، 2021) بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير لموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية ويهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيط .

ويذكر Akpan بأن الحوافز تمثل كذلك عامل إقناع خارجي يشجع العامل و يوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة (Akpan, 2021, p. 3).

وتعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي" يعمل على خلق أو تحريك الدافع "مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي الى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة. (اليدوي علي، 2020)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي عامل أساسي في تحقيق العوائد المادية والمعنوية للمنظمات، حيث تعد وسيلة فعالة لتحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المحددة. وبفضل استخدام المكافآت والمزايا لتقدير الجهود والأداء الجيد، يمكن للمنظمات تحفيز موظفيها وتحسين الإنتاجية والجودة، وهذا ينطبق على جميع أنواع المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

3.1.2 أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها:

1. الحوافز المادية :

تتنوع أشكال الحوافز في القطاعات المختلفة وتختلف صورها. تشمل هذه الحوافز المكافآت المادية، ويعتبر الحافز المالي من بين الطرق الأساسية لتحفيز العمل في الوقت الحالي، نظراً لأن المال يلبي معظم حاجات الإنسان، ويؤثر بشكل ملموس على الأداء بشكل أكبر من الوسائل الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، تتماشى الحوافز المادية مع الوضع الحالي للعمل، حيث يمكن للمال تلبية الحاجات الأساسية مثل الغذاء والسكن، وكذلك يعتبر ضرورياً للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير الرفاهيات وتحسين المكانة الاجتماعية. ويأخذ المال شكل الأجر الذي يتلقاه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وتختلف طرق توزيع هذا الأجر من منظمة لأخرى، حسب نظام الأجور المعتمد داخل كل منظمة وطبيعة العمل المنجز. وتؤثر كل طريقة من هذه الطرق على تحفيز وتشجيع العامل على تحسين الأداء والاستمرار في العمل. (السقا، 2013، 37)

ويوجد العديد من الطرق المختلفة لتوزيع الحوافز المالية ولا يمكن حصرها ، وتمثل في الآتي (أبوعلان، 2016) :

2. الأجر اليومي

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أن هذا النوع من الحوافز يمكن أن يؤدي إلى عدم التوازن بين العاملين والموظفين، حيث يمكن للأشخاص الذين يتقاضون أجوراً أقل من الآخرين أن يشعروا بالإحباط

والتقصير في أدائهم. وبالتالي، ينبغي على الشركات وأرباب العمل أن يضمنوا توفير نظام متوازن للحوافز المادية يشجع على تحقيق الأداء العالي وفي نفس الوقت يحافظ على عدالة المكافأة بين العاملين والموظفين.

3. الأجر بالقطعة

بهذه الطريقة، يرتبط الأجر بالأداء الفردي والإنتاجية، وهو يشجع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا النوع من الحوافز إلى تحديات، حيث يمكن أن يفقد العمال الرغبة في العمل بأفضل جهودهم إذا كانوا يشعرون بأنهم لا يستطيعون تحقيق الإنتاجية المطلوبة أو أنهم يتعرضون لظروف خارجة عن نطاق سيطرتهم. كما أنها قد تؤدي إلى إهمال جوانب أخرى من العمل الهامة مثل التعاون والابتكار والتطوير. لذلك، يجب توازن استخدام هذا النوع من الحوافز مع حوافز أخرى غير مادية مثل الثقة والتعاون والتحدي والتطوير المهني. (الطائي والعبادي، 2015)

4. الأجر حسب احتياجات الفرد

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

5. العمولات

يتم تقديم العمولات كحافز للموظفين أو العاملين وتعتمد على نسبة الربح التي يحققونها من مبيعاتهم. وتتضمن هذه العمولات اتفاقاً يتم تحديده في عقد العمل، وعادة ما تكون هناك نسبة محددة من المبيعات التي يجب أن يحققها الموظف أو العامل حتى يتمكن من الاستحقاق لهذا الحافز.

6. الأجر الشهري

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن العمل الذي قام به خلال الشهر، وفقاً لما تم الاتفاق عليه في عقد العمل. وعلى الرغم من انتشار الأنواع السابقة من الأجور المادية، إلا أن هناك أنواع أخرى للحوافز والمكافآت، والتي تتنوع في صورها وأشكالها، على سبيل المثال: (بربر، 2009)

7. العلاوات المستحقة بداية كل عام

هي الزيادة التي يحصل عليها العامل أو الموظف سنوياً وتحدد من خلال قانون العمل الذي يسري على جميع العاملين في الدولة أو القطاع الخاص. تكون هذه الزيادة بنسبة معينة تحددها الحكومة أو بالاتفاق بين العامل وصاحب العمل، وتكون لها حد أدنى وحد أقصى.

8. مكافأة نوعية العمل

هي رتبة تمنح للموظف أو العامل نظير أدائه العالي والذي يتجاوز الأداء المطلوب لوظيفته من حيث الكم والنوعية للعمل والمعرفة الفنية. تتضمن الترقية زيادة في الراتب والمزايا بالإضافة إلى الزيادة السنوية المعتادة، وللحصول عليها يجب على الموظف قضاء فترة معينة داخل المؤسسة منذ بداية عمله والتميز في أدائه.

9. مكافأة العمل الخاص

وهي مبلغ نقدي وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل أو غير مرتبط به.

10. مكافأة موظف العام

وهي مكافأة تمنح لموظف واحد أو عدة موظفين في المنشأة نتيجة لتحقيقهم أهدافاً محددة ومساهماتهم في تحسين أداء المؤسسة أو تحقيق ربح إضافي، وغالباً ما تكون هذه المكافأة بنسبة مئوية من الأرباح التي تحققها المؤسسة أو بناءً على معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً.

ولتحقيق نجاح هذا النوع من التحفيز، يرى (الحلايبي، 2013) أنه يجب توفر الشروط التالية:

– اعتقاد الإدارة بأن الموظفين يمكنهم المساهمة في الناتج النهائي والمشاركة فيه.

- ثقة الإدارة في مهارات الموظفين وقدراتهم على تحسين الأداء.
- وجود تعاون وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين.
- توفير ضمانات وظيفية للموظفين واطمئنانهم بشأن مستقبلهم الوظيفي.
- وجود نظام معلومات يتيح للإدارة والموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام المشاركة في الناتج.
- تحديد أهداف واضحة وناتج يتم استخدامه كمعيار لحساب الحوافز.
- القدرة على قياس الناتج بشكل دقيق ومقبول من الإدارة والموظفين.

11. الحوافز المعنوية

تعتمد الحوافز المعنوية على وسائل غير مادية لإثارة العاملين على العمل، حيث تركز على تلبية حاجات الإنسان النفسية والاجتماعية التي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة. وتعد الحوافز المعنوية ضرورية للإنسان لتحقيق إشباع حاجاته الأخرى التي لا يمكن إشباعها بالحوافز المادية، وتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه للمؤسسة، وتحقق التعاون بين زملائه. وبالتالي، يمكن أن تحقق الحوافز المعنوية تحفيزاً قوياً ونجاحاً في تحقيق الأهداف المؤسسية إذا تم توفير البيئة المناسبة وتلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية. (عاشور، 2016)

ويمكن استخدام العديد من الأساليب كحوافز معنوية لتحفيز العاملين، من بينها (صادفي و خثير، 2020):

- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تشجع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.
- الترقية: حيث تعتبر حافزاً معنوياً ومادياً حيث يحمل العامل الذي تم ترقيته الكثير من المسؤوليات والأعباء ويؤكد ذاته.
- الإثراء الوظيفي: وهو العمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وتجديدها لتناسب قدرات الموظف.
- الباب المفتوح: ويشجع العاملين على تقديم المقترحات والآراء والتواصل المباشر مع رؤسائهم.

- لوحات الشرف: ويعتبر هذا الحافز معنويًا حيث يتم إدراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف داخل المؤسسة.
- تسليم الأوسمة والدروع: ويتم تقديم هذا الحافز لتقدير جهود الموظفين وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل.
- كتب الشكر والثناء: ويعتبر هذا الحافز مهمًا جدًا حيث يريح نفس الموظف ويشجعه لتقديم أفضل أداء.
- الدورات التدريبية الداخلية: وهي تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم واهتمامهم بهم.

4.1.2 الحوافز من حيث أثر فاعليتها

1. حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين جودة عملهم وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تعزيز أداء العمل من خلال تشجيع العاملين بأساليب تعزز الأداء، وتساعد على تطوير روح الإبداع والتجديد بينهم، وذلك من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم الشخصية، وتحفيزهم على تحقيق نتائج إيجابية في العمل. وتحقق الحوافز الإيجابية أفضل النتائج عندما تكون متاحة فورًا بعد تحقيق الأداء المطلوب، وترتبط بشكل مباشر بالأداء المتميز. وتساعد هذه الحوافز على رفع الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السلوك المرغوب في العمل. (دغفل، 2015)

تشمل الحوافز الإيجابية عدة أشكال، ومنها (الجنيدى، 2019):

- إعطاء الموظفين إشعارًا وتقديرًا عند تحقيقهم أهدافًا محددة أو إنجازات مميزة في العمل.
- ضمان العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين والتعامل معهم بشكل يشجع على الأداء المميز.

- تقديم بدلات ومكافآت خاصة ترتبط بطبيعة العمل وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- شكر وتقدير الموظفين على نجاحاتهم وإنجازاتهم في العمل.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية للموظفين المتميزين في الأداء.
- الاعتراف بالكفاءة والإنجازات الفردية في العمل.
- توفير الفرص التدريبية والتعليمية المناسبة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- إشراك الموظفين في صنع القرارات واحترام آرائهم ومقترحاتهم.

2. الحوافز السلبية

الحوافز السلبية هي التي تستخدم لمنع السلوك السلبي وتقييمه والحد منه. ويعد التساهل والتكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الامتثال للتوجيهات والأوامر والتعليمات من السلوكيات السلبية التي يجب تجنبها. يقوم المديرون بتطبيق الحوافز السلبية عادة بشكل عقاب لتغيير سلوك الأفراد وتحسين أدائهم للوصول إلى الهدف المرغوب.

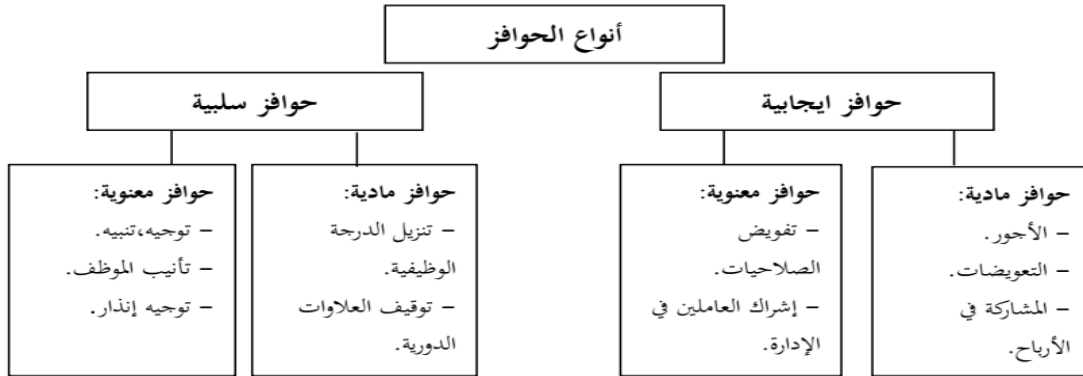
يتضمن الحافز السلبي نوعاً من العقاب، حيث يرغب الفرد في تجنب العقاب عن طريق تجنب السلوك السلبي، وهذا يعتبر حافزاً لتجنب الخطأ والمخالفة. ومع ذلك، فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظفين إلى العمل والتعاون، ولا يحسن من أدائهم، بل يعلمهم كيفية تجنب العقاب. (أبومالح، 2020)

تستخدم الحوافز السلبية لتحقيق توازن في عملية التحفيز، حيث تذكر الموظفين بأنهم يحصلون على مكافآت على الأداء الممتاز، وفي نفس الوقت، فإنهم سيتعرضون للعقاب على الأداء الضعيف. وبذلك، يحتفظ المديرون بسلطتهم ويجعلون الموظفين يتعاملون بجدية في العمل، ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، وخصم من الراتب، وحرمان من العلاوة، وحرمان من الترقية. (دروهب، 2020)

وعلى الرغم من أن العقاب والتهديد بالعقاب يمكن أن يحقق الطاعة من قبل الموظفين، إلا أنه يؤثر سلباً على أدائهم، من خلال (علوش، 2019):

- يخلق العقاب نوعاً من الخوف عند الفرد، وهذا يمنعه من الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والتوجيهات ويقلل من تحفيزه للقيام بأفضل ما لديه في العمل.
 - يركز العقاب على الأخطاء والسلوك السلبي دون تحفيز الأفراد للتفوق والتميز في العمل، مما يؤثر سلباً على رغبتهم في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
 - يمكن للحوافز السلبية أن تؤدي إلى تقليل الرضا والمشاركة في العمل، حيث يشعر العاملون بأنهم لا يحظون بالتقدير والاهتمام الكافي من قبل الإدارة.
 - يؤدي الاعتماد الكبير على الحوافز السلبية إلى خفض مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث يشعر الأفراد بأن الإدارة لا تثق بهم ولا تتوقع منهم الأداء الجيد دون تهديدهم بالعقاب.
- لذلك، يجب استخدام الحوافز السلبية بحذر وبشكل متوازن مع استخدام الحوافز الإيجابية، حيث تعمل الحوافز الإيجابية على تحفيز العاملين وزيادة مشاركتهم في العمل وتحسين أدائهم، بينما تعمل الحوافز السلبية على الحد من السلوك السلبي وتقويمه وتحسين الأداء في المستقبل.

الشكل رقم (1) أنواع الحوافز



المصدر: أبوحيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، (21)

5.1.2 أهمية نظام الحوافز:

تتمثل أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها. من أهمها ما يلي

(هادف و بلهي، 2020: 685)

- يحقق نظام الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد.
- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة.

6.1.2 أهداف نظام الحوافز:

يهدف نظام الحوافز في المنظمة إلى تحقيق ما يأتي (مربحة خالد، 2015، ص52)

- زيادة دخل العاملين ورفع قدرتهم الشرائية، مما يساهم في تلبية حاجاتهم المادية.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتخفيض التكاليف والهدر، وذلك يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بأهمية الولاء للمنظمة.
- تقليل نسبة دوران العمالة الداخلي والخارجي، وتخفيض تكاليف عمليات الاختيار والتوظيف، وإقامة علاقات جيدة بين العاملين.
- خلق بيئة عمل صالحة ونشر روح العمل الجماعي والتعاون، وتعزيز العدالة والمساواة بين العاملين دون التمييز أو التحيز.

7.1.2 العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على فعالية نظام الحوافز نذكر أهمها (غزال، 2022):

- التبعية: وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع.
- الحجم والنوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب.
- إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لم حفز
- الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
- التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

وهناك ثلاثة معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يأتي

(Akpan, 2021):

- الأداء: إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى>
- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم

جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.

- رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

8.1.2 الشروط الواجب توافرها بأنظمة الحوافز

وفقاً لـ (دغفل، 2015) هناك العديد من الشروط الواجب توافرها بأنظمة الحوافز حتى تحقق هدفها

وهي:

- ضمان عدالة الحوافز وكفائتها، وعدم ارتباطها بالعلاقات الشخصية وإنما بمعايير الأداء.
- استمرارية إعطاء الحوافز وتوافقها مع دوافع العاملين وتوقعاتهم.
- تأقلم الحوافز مع بيئة العمل وترتبط بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- تنمية العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة، ومواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
- تعريف العاملين والمؤوسين بسياسة تنظيم الحوافز في المنظمة.
- تحديد الوقت الملائم لإعطاء الحوافز، خاصة الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- يجب أن تتوافق أنظمة الحوافز مع أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية، لتحقيق النجاح والربحية المستدامة.
- يجب تحقيق التوازن بين الحوافز المادية وغير المادية، حيث يعتبر الاعتراف والتقدير والترقيات الوظيفية والتدريب الوظيفي من الحوافز غير المادية الفعالة.
- يجب أن يكون النظام المتبع للحوافز واضحاً وشفافاً، ويجب إعلان الشروط والمعايير المتبعة وكيفية حسابها، ويجب أن يكون النظام متسقاً ومنسجماً مع أهداف المنظمة.

- يجب تقييم نظام الحوافز بانتظام لتحديد فعاليته ومدى تحقيقه لأهداف المنظمة، ويجب إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتطوير النظام وتحسينه.
- يجب أن تتضمن نظم الحوافز تحفيز الابتكار وتطوير القدرات والمهارات الفردية، لتحقيق التميز والنجاح في العمل.

9.1.2 أساليب التحفيز

- تعتمد الإدارة على عدة أساليب لتحسين أداء المنظمة وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين، ومن بين أهم هذه الأساليب (أبوعلان، 2016):
- توسيع نطاق العمل: ويعني ذلك إعطاء العاملين صلاحيات ومهام أوسع لتنفيذها بما يخدم الإنتاجية ويعزز تحسين أدائهم.
 - تدريب وتأهيل العاملين: حيث يساعد هذا الأسلوب على تحسين مهارات العاملين وتطويرها وزيادة معرفتهم بمجال عملهم.
 - إدارة بالأهداف: ويعني ذلك تحديد الأهداف بشكل واضح وإشراك العاملين في وضعها وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها.
 - إثراء العامل: ويعني ذلك تزويد العاملين بالموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة عالية.
 - المشاركة في الأرباح أو تأمين العاملين: حيث يعزز هذا الأسلوب الدافعية للعاملين ويحسن أدائهم.
 - تحسين الأداء في المنظمة من خلال اتباع أساليب متعددة تختلف باختلاف الظروف والأهداف والمتطلبات المحددة لكل منظمة.

10.1.2 معوقات تطبيق نظام الحوافز

- إن نظام الحوافز يعد أداة مهمة لتحفيز العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها، ولكن هناك عدة عوامل قد تعوق تطبيق هذا النظام بنجاح، والتي من أهمها (الحلايبي، 2013)

- عدم الانسجام بين نظام الحوافز ورغبات العاملين، والذي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الروح المعنوية لدى العاملين وتدني مستوى أداؤهم وإنتاجيتهم.
- تفاوت الحوافز بين العاملين في المنظمة، والتي قد تؤدي إلى ظهور صراعات بينهم وعدم قيامهم بواجبهم الوظيفي.
- عدم توافر المعلومات والشفافية بشأن سياسة الحوافز، والتي تؤدي إلى عدم فهم العاملين للنظام وبالتالي عدم تحقيق الهدف منه.
- زيادة حوادث العمل على خطوط الإنتاج، والتي يمكن أن تحدث في حال عدم توفر الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على اتباع الإجراءات الأمنية المناسبة.
- نشوء صراعات بين الإدارة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى، والتي يمكن أن تحدث في حال تعارض سياسة الحوافز مع مطالب العاملين أو اهتماماتهم.

المبحث الثاني: أداء العاملين

1.2.2 مقدمة

تعتبر الأداء أحد الأنشطة الهامة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث يعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، ويتعلق بالمرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وقد شهدت حقبة الثمانينات بحوثاً متعلقة بحلول المشكلات المتعلقة بأداء العاملين والأساليب التي تركز على تحسين الأداء.

تتنوع طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، حيث تختلف نشاط كل وحدة بالمنظمة. ولأهمية الأداء، فقد تناولت العديد من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسع، حيث يعد مرجعاً أساسياً في تقييم العاملين، وفرز الحوافز والترقيات والمخالفات. كما يعتبر قياس الأداء من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة.

وبسبب أهمية الأداء في تحقيق الأهداف والمرجات المطلوبة، فإن المنظمات بمختلف مجالاتها تسعى لدراسة كيفية رفع أداء العاملين لديها، والعمل على فهم المعوقات التي تواجه قياس الأداء ورفعها.

2.2.2 مفهوم الأداء

يعد مفهوم أداء العاملين أحد المفاهيم الأساسية التي ترتبط بسلوك الفرد والمنظمة، إذ يُمثل الناتج النهائي لجميع الأنشطة داخل المنظمة، سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة بأكملها أو حتى المستوى الوطني. وقد اعتُبر مصطلح الأداء مفهوماً شاملاً يتضمن العديد من العناصر، وتعرّفه العديد من الباحثين بطرق مختلفة، فقد عرّف فريدريك تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الأداء بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"، فيما اعتبر البابطين الأداء "مجموعة المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكوّن منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها، ويُمكن اعتبارها سلوكاً بمعنى أوسع". وبشكل عام،

يمكن تعريف أداء العاملين بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد في تحقيق وإتمام المهام التي تُكلف بها داخل المنظمة أو الجهة التي يعمل فيها. (عقيل، 2006، ص51).

كما يعرف أداء العاملين بأنه "النتيجة الفعلية لجهود الفرد في تنفيذ وإتمام مهام وظيفته، وتحقيق أهدافها بنجاح، وذلك من خلال توظيف قدراته وإدراكه للدور والمسؤوليات الموكلة إليه." ويمكن أيضاً تعريف أداء العاملين على أنه "تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تم تكليف الموظف بها من قبل المنظمة أو الجهة التي يعمل بها، وبطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح." (عكاشة، 2008، ص33)

وعرف جاسم (2020) أداء العاملين على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص .

كما أشار دودو نوري (2020) أداء العاملين إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، إن أداء العاملين هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

كما عرفة أبوحميد (2020) يعرف أداء العاملين على أنه العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف أداء العاملين بأنه هو القدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة في الوظيفة بكفاءة وفعالية، مع استخدام أقل قدر ممكن من الوقت والموارد، وتحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية.

3.2.2 أهمية تقييم الأداء

تقويم الأداء يعتبر أداة هامة لتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات، ويتكون من عدة خطوات، بما في ذلك تحديد أهداف العمل وتحديد معايير الأداء وتقييم الأداء وتوفير التغذية المرتدة.

ويمكن اجمال فوائد تقارير تقويم الأداء في ما يلي، كما ذكره (العتيبي، 2010)

- يمكن للإدارة تحديد الموظفين الأكفاء والمتميزين من خلال تقارير تقويم الأداء، وترشيحهم لمراتب عليا أو لمسؤوليات جديدة.
- تساعد تقارير تقويم الأداء في تطوير أداء الموظفين عن طريق تحديد نقاط القوة لديهم وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وتلافيها عبر الدورات التدريبية أو التوجيه المباشر.
- يمكن للإدارة التغلب على مشكلة الموظفين الذين يعانون من أداء متواضع عن طريق نقلهم لقسم آخر يناسب مهاراتهم ومعارفهم.
- تعتبر تقارير تقويم الأداء أداة اتصال هامة بين الموظفين والمشرفين، حيث يمكن للمشرفين معرفة رأي الإدارة في أداء الموظفين.
- يمكن للإدارة تقييم فعالية طرق الاختيار للموظفين الجدد من خلال تقارير تقويم الأداء، حيث يدل الأداء الجيد للموظفين على نجاح عملية الاختيار ومصادقية الطرق المتبعة.

ويمكن استخدام معلومات الأداء التي تم جمعها في بيئة العمل لتحقيق أهداف الإدارة والإرشاد، وذلك من خلال استخدام هذه المعلومات في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بالنقل والترقية والمكافآت والتدريب والتطوير والتجديد أو إنهاء العقود. كما يمكن استخدامها في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الدافع للعمل، من خلال توفير بيانات حول جوانب القوة والضعف في الأداء وتحسينها عن طريق توجيه الموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل. ويمكن أيضاً استخدامها في البحث العلمي لفهم علاقة الأداء بعوامل مختلفة وتحسينها بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام

معلومات الأداء لتحديد حجم ونوع العمل الذي يتم تكليف الموظفين به، وهذا يساعد في زيادة كفاءة العمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة. (درووب، 2020)

4.2.2 عناصر الأداء

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية المطلوبة للوظيفة، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل، والتي تشير إلى مدى فهم الموظف لعمله والمهارات والرغبات التي يتمتع بها، وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل بشكل دقيق وفعال.
- كمية العمل المنجز، والتي تعكس مقدار العمل الذي يتم إنجازه في ظروف العمل العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة، والتي تشمل الجدية في العمل والتفاني فيه، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وحاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

5.2.2 أهداف تقييم الأداء

تحتوي أهداف تقييم أداء العاملين على عدة مساهمات مهمة لتحقيقها في المؤسسات، حيث يمكن تلخيصها على النحو التالي (Samuel & Joshua, 2016) :

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد مواطن الضعف ونقاط القوة لدى العاملين، بما في ذلك القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يساعد على تحديد مدى قدرة الموظفين على التأقلم في بيئة العمل. ومن خلال هذه المعلومات، يمكن للإدارة وضع برامج تدريبية تعمل على تطوير خبرات العاملين وتعزيز مهاراتهم، والتي بدورها تلعب دورًا هامًا في تعزيز أدائهم وتحسين كفاءتهم في العمل.
- إنشاء نظام عادل للحوافز يعتمد على نتائج التقييم لمستوى الأداء الفعلي للموظف وقدرته على تحقيق متطلبات وظيفته. يجب مكافأة الموظفين بشكل عادل وفقًا للجهود والنتائج التي يحصلون عليها. يجب

على الإدارة أيضًا الاعتراف بمساهمات العاملين وتشجيعهم على تحقيق مزيد من الإنتاجية في المستقبل. يجب تجنب معاملة العاملين بشكل غير عادل، حيث قد يؤدي هذا إلى انخفاض الرغبة في العمل وزيادة فرصة حدوث جزاءات تأديبية.

– يساعد التقييم في عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة. يمكن أن يكشف التقييم الأسباب الحقيقية وراء فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة، وعند ذلك يمكن للإدارة التعرف على مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة ومعالجتها بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

– يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة ووضع سياسات الاختيار والتعيين، حيث يمكن أن يبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

– يساعد التقييم في تحسين عملية الإشراف ودفع الرئيس إلى متابعة أداء المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب

– يساعد التقييم الإدارة في تحديد معوقات العمل وتحسينها، مثل السياسات وال لوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب. ومن خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للإدارة تحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، سواء كان ذلك في السياسات واللوائح أو في توفير المعدات والأجهزة اللازمة. وعندما تقوم الإدارة بتحسين هذه المعوقات، فإن ذلك يساعد على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

وبهذه الطريقة، يساهم التقييم في تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة، بدءًا من توفير الدعم اللازم للموظفين وانتهاءً بتحديد الأماكن التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير الإضافي لتحسين مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل.

6.2.2 طرق تقييم الأداء

وفقا لـ (الحلايبي، 2013) توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية

اختيار الطريقة أو الطرق التي تناسبها أكثر. وفيما يلي يتم ذكر أهم تلك الطرق وشرحها:

- طريقة التقييم البياني (Graphic Rating Scale) تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يتم قياس أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مثل النوعية والكمية والمظهر وغيرها، وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير.
- طريقة الترتيب (Ranking) في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أفضلهم كفاءة>
- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): تستخدم طريقة الوقائع الحرجة لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي واستناداً إلى سلوكياتهم خلال العمل. يتم ذلك من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، سواء كانت إيجابية أو سلبية، في ملف الموظف. يتم استخدام هذه الوقائع كأدلة لإصدار حكم موضوعي عن أداء الموظف في التقييم الدوري، وبذلك يتم استبعاد احتمال التقييم على أساس شخصي.
- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method) تعتمد طريقة قائمة الاختيار على قائمة مراجعة تحتوي على أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة. يقوم مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان للإجابات دون علم المدير المشرف بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال، وذلك لتحسين موضوعية التقييم.
- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): تعتمد طريقة التقرير المكتوب على كتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه المدير أو المشرف نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويشير إلى المهارات التي يمكن تطويرها مستقبلاً، ويقدم تقديراً لإمكانية التقدم الوظيفي والترقية للموظف.
- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS): تهدف طريقة التدرج البياني السلوكي إلى تحسين موضوعية التقييم وتجنب الجدل والتحيز في طريقة التدرج البياني، وذلك عن طريق إدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف.

المبحث الثالث: الحوافز والأداء

1.3.2 العلاقة بين التحفيز والإدارة

تُعتبر فعالية الحوافز وعلاقتها بالأداء موضوعاً مهماً لدى الباحثين منذ بدايات الفكر الإداري. وقد أثبتت الدراسات بأن الحوافز لها دور كبير في زيادة أداء الأفراد في المنظمات. وتشير بعض الدراسات إلى أن الحوافز الفردية تحقق أهدافها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي والعائد الفردي، فيما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المنظمات التي تعتمد على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل. (الهيبي، 2005)

ومن ذلك، فإن الدراسات تتفق على أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء، ولكن يجب أن يتم التعامل مع الحوافز بشكل شامل ومتكامل مع العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى. وبالتالي، يتطلب من المنظمات التي ترغب في تحسين أداء أفرادها العاملين أن تنظر إلى الأمور التالية عند وضع خططها التحفيزية. (البيضة، 2016):

- التأكد من توفير الحوافز الملائمة لكل فرد حسب احتياجاته الفردية ومستوى أدائه.
- التأكد من وجود بيئة عمل تشجع الأفراد على التعاون والعمل الجماعي، خاصة في المنظمات التي تعتمد على فلسفة فريق العمل.
- النظر إلى العوامل التنظيمية والبيئية الأخرى، مثل سياسات الإدارة والثقافة المؤسسية والممارسات الاجتماعية، والتأكد من أنها تدعم عملية التحفيز بدلاً من عرقلتها.
- تحديد معايير واضحة للأداء والتأكد من وجود آليات فعالة لقياس وتقييم الأداء، لتحديد مدى تحقيق الأفراد والفرق العاملة للأهداف المحددة.

2.3.2 أثر الحوافز في تحسين الأداء

إن الاعتقاد السائد أن الحوافز تعمل على تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم والبقاء في العمل، وتقليل معدلات الدوران والغياب، وجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة. وتعتبر الحوافز عاملاً هاماً لتحفيز العاملين، إذ يمكن توقع تأثيرها على دافعيتهم وسلوكهم، وتلبي الحوافز حاجات العاملين المتعلقة بالعمل. وتشجع الحوافز أنماط مختلفة من السلوك الفردي وتساهم في تحسين الأداء وتعلم أنماط جديدة من السلوك، مما يجعلها عاملاً هاماً في تحقيق الأهداف المؤسسية. (Marbaja, 2015)

- رفع الروح المعنوية: يشير إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على تعزيز المشاعر والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في العمل، وتساهم في تحسين مستوى الرضا العام عن العمل. وتعتبر الروح المعنوية مرتبطة بأربعة عوامل رئيسية، وهي (Abuhaimeid, 2020):
- الثقة التي يتمتع بها أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة.
- العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق والتي تساعد على بناء جو عمل متعاون ومساند.
- الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق والتشجيع على العمل الجماعي والتعاون.
- الاعتراف بالإنجازات المحرزة وتقدير الجهود المبذولة من قبل أعضاء الفريق.
- وتجميع هذه العوامل معاً يساعد على تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد وتعزيز رضاهم العام عن العمل.
- تحقيق الولاء التنظيمي هو درجة توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها واعتنازه بها، ورغبته في تقديم أفضل جهد ممكن لصالح المؤسسة، بالإضافة إلى رغبته القوية في الاستمرار في العمل بها. يجب أن تكون هذه العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية، وأن تستند إلى الإقناع الداخلي بأهداف وغايات المنظمة، بدلاً من تقييم الفرد لمزايا ومنافع مختلفة فقط. ويتمثل الارتباط الوجداني للفرد بالمؤسسة في ولائه لها ورغبته في الاستمرار في العمل بها. (الكلالدة، 2013)
- يسعى الأفراد في المؤسسات إلى إيجاد العوامل المحفزة التي تشجعهم على العمل بحماس وتعزز من رضاهم عن العمل. يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة من الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل الصورة العامة لرضا الفرد عن عمله وبيئته الوظيفية. ويمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع

للفرد إلى تحفيزه على بذل المزيد من الجهد والأداء المميز في العمل، بينما يمكن أن يتأثر بشكل سلبي بأداء الفرد في العمل.

– أثر المحيط التنظيمي على الأداء: يشير المحيط التنظيمي إلى بيئة العمل التي يتفاعل فيها الفرد مع المؤسسة، وتتأثر بها سلوكياته وأدائه، وتتألف بيئة العمل من مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن غيرها، ومن بين هذه العوامل، وفقاً لـ (Daniel, 2019) :

- العوامل البيئية والجيولوجية، مثل الزلازل والفيضانات والبراكين والتلوث البيئي.
- العوامل البشرية، مثل التدهور البيئي الناجم عن الأنشطة الصناعية والزراعية والبناء، والتغيرات المناخية المرتبطة بانبعاثات الغازات الدفيئة ونقص التنوع البيولوجي.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، مثل التحولات الديموغرافية والنزاعات والفقر وعدم المساواة والتغيرات الاقتصادية العالمية.
- العوامل السياسية، مثل عدم الاستقرار السياسي والصراعات المسلحة وعدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات .

2.3 منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة نسما . هذا المنهج هو الأنسب لموضوع الدراسة والذي يعرف بأنه " يصف موضوع الدراسة ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل إلى توصيات وتعميمات يزيد بها رصيد العلم عن موضوع الدراسة من خلال دراسة الموضوع " (الخطيب، 2006).

3.3 مصادر جميع البيانات

اعتمد الباحثون على مصدرين أساسيين لجمع البيانات :

• المصادر الأولية

حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث .، حيث وزعت على (73) موظف، وذلك استناداً إلى عدد العاملين في شركة نسما . هذا وتم الأخذ بجميع الملاحظات التي وردت من المحكمين في إعداد الاستبانة بشكلها النهائي.

• المصادر الثانوية :

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في شركة نسما وتم اختيار 73 موظف كعينة للدراسة بطريقة عشوائية بسيطة .

5.3 أدوات الدراسة :

الاستبانة: قام الباحث بتطوير وإعداد الاستبانة بالاستعانة بأدبيات ودراسات سابقة (الجنيدى، 2019)، (أبوحميد، 2020) على النحو الآتي :

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي :

- ✓ القسم الأول: يتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوث تتمثل في العوامل الديموغرافية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، الدائرة .
- ✓ القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (50) فقرة موزعة على (3) مجالات كما يلي :

— المجال الأول: الحوافز المادية ويتكون من (11) فقرة .

— المجال الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (15) فقرة .

— المجال الثالث: أداء العاملين ويتكون من (15) فقرة .

6.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية التابعة لها.

7.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة (الاستبانة المستخدمة في البحث) هو اتساق الفقرات المدرجة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بين فقرات كل بند عن طريق استخدام معامل كرو نباخ ألفا كما هو موضح في الجداول التالية :

جدول رقم (1): معاملات الثبات كرو نباخ ألفا لبندود الاستبانة الخاصة بالموظفين العاملين في شركة

نسما

الأبعاد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
المجال الأول: الحوافز المادية	11	0.82
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	15	0.89
المجال الثالث: أداء العاملين	15	0.90
الدرجة الكلية	41	0.95

وبناء على قيم كرو نباخ ألفا الموضحة في الجدول السابق فإن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تعتبر ثابتة وصالحة للاستخدام البحثي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الاستنتاج، وذلك بناء على قيمة كرو نباخ ألفا الكلية والتي كانت جميعها تزيد عن 0.8 وهذه القيمة تعتبر جيدة جداً مقارنة بالمعايير المتعارف عليها فيما يخص معاملات الثبات.

8.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها تمهيداً لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها الى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أُعطيت الإجابة بدرجة أوافق بشدة 5 درجات، أوافق 4 درجات، محايد 3 درجات، لا أوافق درجتين، لا أوافق بشدة درجة واحدة .

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرو نباخ ألفا، واختبار "ت (t-test)" ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثين عن موضوع الدراسة وهو "تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نسما من وجهة نظر العاملين" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

جدول رقم (2): مفاتيح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نسما من وجهة نظر العاملين، وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين وذلك بعد مراجعة وتقييم نظام الحوافز بأنواعها في شركة نسما. في هذا الفصل سوف يتم التحقق من أهداف هذه الدراسة وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية SPSS) لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة تم تخصيصها لهذا الغرض. حيث سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك باستخدام بعض المقاييس الأساسية مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الأشخاص المبحوثين ونسبة موافقتهم على البنود المدرجة في الاستبانة، بالإضافة إلى فحص فرضيات الدراسة والتي تعتمد على اختبارات إحصائية مختلفة مثل معامل ارتباط بيرسون، T-test واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

هذا الفصل سوف يقسم إلى أربعة أقسام رئيسية: في القسم الأول سوف يتم استعراض المتغيرات الديموغرافية التي جاءت في مطلع استبانة البحث وذلك للاطلاع على طبيعة وتوزيعات أفراد الدراسة حسب هذه المتغيرات، أما في القسم الثاني سوف يتم الإجابة على أسئلة الدراسة كما وردت في الفصل الأول من هذه الدراسة، وفي القسم الثالث فهو مخصص لفحص معامل الثبات لاستبانة البحث باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا .

2.4 الإحصاءات الوصفية

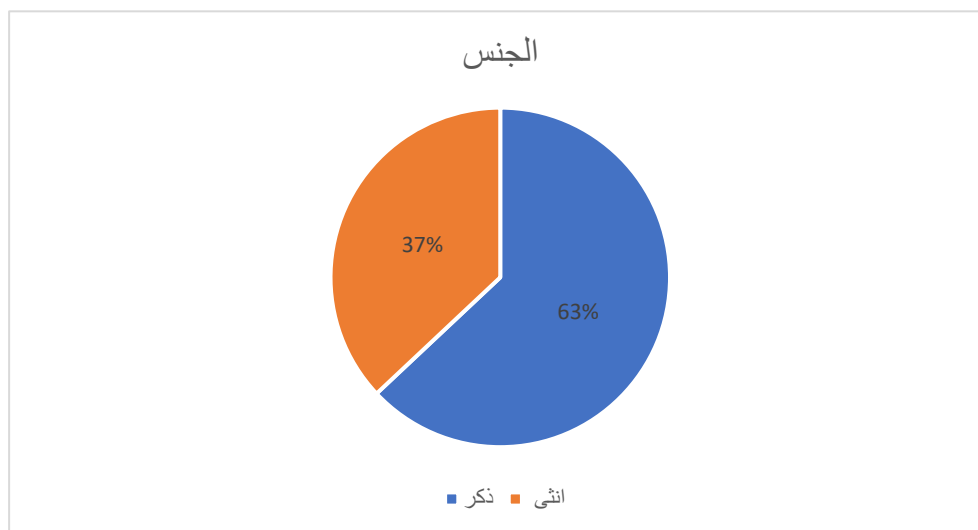
القسم الأول: في هذا القسم سوف يتم استعراض الخصائص الديموغرافية لمجموعة الأشخاص المبحوثين وهم عبارة عن موظفي شركة نسما، حيث سوف يتم توضيح توزيع الموظفين حسب متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية بالإضافة إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف، ولقد جاء توزيع جميع الأشخاص بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الرسومات الإحصائية التالية :

جدول رقم (3): الخصائص الديموغرافية

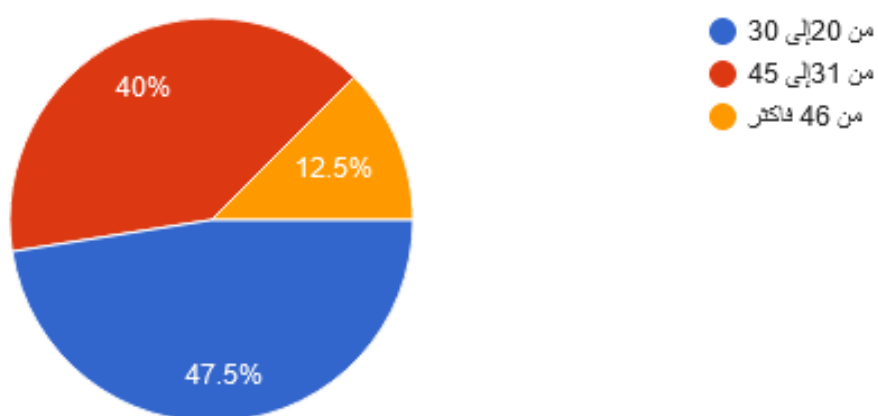
المتغير	الفئات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	63%
	أنثى	37%
العمر	من 20 إلى 30	47.5%
	من 31 إلى 45	40%
	من 46 فأكثر	12.5%
المؤهل العلمي	دكتوراه	64.1%
	ماجستير	15.4%
	دبلوم عالي	20.5%

64.1%	بكالوريوس	سنوات الخبرة
15.4%	ثانوي	
12.5%	أقل من سنة	
45%	من 1 إلى 5 سنوات	
17.5%	من 6 إلى 10 سنوات	
25%	11 سنة فأكثر	

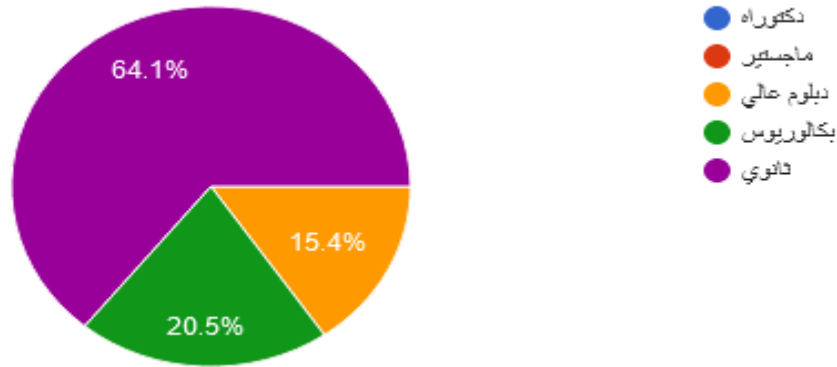
الشكل (2) توزيع الأشخاص المبحوثين حسب متغير الجنس



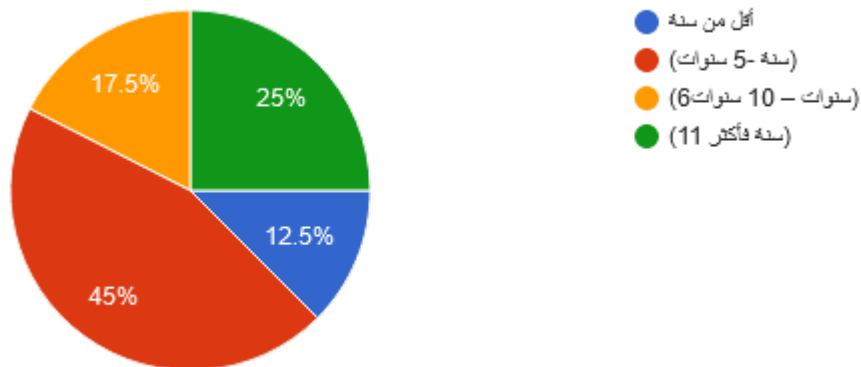
الشكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة حسب العمر



الشكل (4) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



الشكل (5) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:



الرسومات الإحصائية الموضحة أعلاه تشير إلى أن نسبة الموظفين الذكور الذين تم اختيارهم في هذه الدراسة كانت 63% ونسبة الإناث كانت 37%، كما يشير الشكل الثاني إلى 40% من أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية الصغيرة (31 إلى 45 سنة) والقليل منهم من الفئة العمرية المتقدمة فوق 46 سنة بنسبة 12.5%، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن الغالبية الساحقة من وجهة نظر عينة البحث يحملون الشهادة الثانوية بنسبة قاربت الـ 64.1% وفقط ما نسبته 15.4% يحملون شهادات دبلوم عالي، كما تبين أن ما يقارب من نصف الأشخاص المبحوثين في هذه الدراسة (46%) من ذوي الخبرات من سنة إلى الخمس سنوات في مجال عملهم في شركة نسما وكان ما نسبته 26% من أصحاب الخبرات العالية التي تجاوزت 15

سنة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن الغالبية الساحقة من أفراد هذه الدراسة هم من موظفي الإدارات الدنيا بنسبة 97% .

3.4 نتائج أسئلة الدراسة

القسم الثاني: في هذا القسم سوف يتم استعراض النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الرئيسي وهو: " ما مدى تطبيق الحوافز في شركة نسما من وجهة نظر العاملين فيها؟" والذي يتفرع منه عدة أسئلة شاملة لأهداف الدراسة العامة. حيث أن السؤال الأول والذي يدور حول مدى تقديم الحوافز المادية في شركة نسما من وجهة نظر العاملين فيها والذي سيتم الإجابة عنه في الجزء الأول من هذا القسم، أما السؤال الثاني الخاص بمدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة نسما من وجهة نظر العاملين والذي سيتم الإجابة عنه في الجزء الثاني. أما الثالث يناقش مدى تطبيق نظام الترقيات للموظفين العاملين في شركة نسما سيتم الإجابة عنه في الجزء الثالث، السؤال الرابع والأخير فهو يناقش مدى تأثير الحوافز على اختلافها على أداء العاملين للعاملين في شركة الاتصالات في الرياض.

✓ السؤال الأول: " ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة نسما من وجهة نظر العاملين فيها؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالحوافز المادية المقدمة لموظفي شركة نسما فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالية :

الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى

تطبيق الحوافز المادية في شركة نسما حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي	51%	43%	6%	3.44	0.75

0.96	3.88	%8	%15	%77	تمنح الشركة حوافز مادية للعاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة	2.
0.84	4.27	%6	%8	%86	توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها	3.
0.84	3.36	%17	%34	%49	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	4.
1.5	3.47	%23	%18	%59	توفر لي الشركة بدل مواصلات	5.
0.84	3.84	%4	%29	%67	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة	6.
1.01	4.10	%8	%21	%71	تعطي الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب	7.
1.04	3.90	%8	%26	%66	تمنح الشركة الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري	8.
1.12	3.55	%16	%29	%55	تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	9.
1.28	3.47	%24	%23	%53	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	10.
0.96	3.66	5%	44%	51%	تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت	11.
1.12	3.72	%11.3	%26.4	%62.3	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة أعلاه تشير إلى أن هناك إجماع بنسبة تتجاوز 50% على أغلب البنود المتعلقة بتقديم شركة نسما حوافز مادية للموظفين العاملين فيها، حيث كانت أعلى نسبة تجاه البند الذي يناقش وجود تأمين صحي للموظفين بنسبة بلغت 86% يلي ذلك البند الذي يتحدث عن تقديم الشركة حوافز مادية للعاملين لديها حال تم تحقيق الأهداف المرجوة منهم وذلك بنسبة 77% أما النسبة المئوية لباقي البنود فقد كانت ما بين ال 50% و 70% عدا البند الرابع والذي يوضح مدى تقديم الشركة لترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة بنسبة بلغت 49% فقط .

✓ السؤال الثاني: "ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة نسما من وجهة نظر العاملين فيها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالحوافز المعنوية المقدمة لموظفي شركة نسما فكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى

تطبيق الحوافز المعنوية في شركة نسما حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمان الوظيفي	40%	27%	33%	3.04	1.25
2.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	34%	43%	23%	3.08	1.00
3.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	37%	48%	15%	3.20	0.81
4.	يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	61%	23%	16%	3.50	0.93

5.	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	53%	38%	9%	3.52	0.75
6.	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	70%	21%	9%	3.90	1.06
7.	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	64%	29%	7%	3.78	0.86
8.	تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق	78%	19%	3%	3.85	0.62
9.	تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	66%	27%	7%	3.86	0.90
10.	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي	70%	23%	7%	3.85	0.84
11.	يساعدني عملي في الشركة على البروز في المجتمع	71%	29%	0%	4.00	0.76
12.	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	69%	22%	9%	3.81	0.98
13.	توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	58%	30%	12%	3.70	1.06
14.	تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر	93%	4%	3%	4.18	0.64

0.85	3.44	%12	%38	%50	يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	15.
0.92	3.65	%11	%28	%61	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن أفراد الدراسة وبأغلبية بلغت 93% يتفقون على أن الشركة تعمل باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر، يلي ذلك البند الذي يقول أن عمل الموظفين في شركة الاتصالات يساعدهم على البروز في المجتمع وذلك بنسبة بلغت 71%، ولكن على النقيض من ذلك فقد كانت نسبة ضعيفة من أفراد العينة يتفقون على أن الشركة تسمح لهم بالمساهمة في وضع الخطط المستقبلية بنسبة لم تتجاوز الـ 34% يلي ذلك إتاحة الفرصة أمام الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة مئوية 37% ثم البند القائل بأن الموظفون يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي بنسبة بلغت 40%. أما باقي البنود فقد كانت نسبة الموافقة عليها بشكل معتدل بنسب مئوية تراوحت بين الـ 50% وبين الـ 70%.

✓ السؤال الثالث: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين للموظفين العاملين في شركة نسما؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بتأثير الحوافز على أداء العاملين فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تأثير الحوافز على أداء العاملين حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة المطلوبة	%88	%12	%0	4.15	0.62

0.69	4.05	%0	%21	%80	يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم	2.
0.74	3.96	%0	%29	%71	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	3.
0.72	4.04	%3	%15	%82	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين	4.
0.90	3.63	%14	%23	%63	يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل	5.
0.65	3.64	%1	%41	%58	يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	6.
0.72	3.81	%4	%25	%71	يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	7.
0.71	3.82	%4	%23	%73	يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	8.
0.79	3.85	%6	%23	%71	يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز الأعمال	9.
0.75	3.90	%6	%16	%78	تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	10.

11.	يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين	77%	18%	5%	3.93	0.79
12.	يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	70%	29%	1%	3.81	0.72
13.	يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة	56%	32%	12%	3.58	0.97
14.	يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين	53%	32%	15%	3.47	0.85
15.	يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين	75%	21%	4%	3.88	0.73
	الدرجة الكلية	74%	20%	6%	3.85	0.79

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن نسبة عالية من عينة البحث يتفوقون على دور الحوافز التي يمكن أن تقدمها شركة الاتصالات لموظفيها في تحسين أداء العاملين للموظف من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النتائج إلى أن ما يزيد عن 80% من أفراد الدراسة يتفوقون على دور الحوافز في تشجيع الموظفين على أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وزيادة ثقتهم بالنفس أثناء تأدية أعمالهم بالإضافة زيادة المنافسة بين العاملين على الأداء المتميز وذلك كما ظهر من النسب المئوية في البنود الأول والثاني والرابع. بينما كانت أقل النسب تجاه البنود التي تبين أن نظام الحوافز يساهم في خلق القدرة على التصرف المناسب في المواقف الحرجة وفي خلق سرعة ملاحظة لدى العاملين كما ذكر في البندين 13 و 14 حيث كانت النسب 56% و 53% لكلا البندين على التوالي.

4.4 مناقشة النتائج:

✓ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة نسما من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أظهرت النتائج أن مدى تقديم الحوافز المادية في شركة نسما مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) وانحراف معياري (1.12) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المادية في شركة نسما جاء بدرجة مرتفعة .

أظهرت النتائج إلى أن هناك إجماع بنسبة تتجاوز 50% على أغلب البنود المتعلقة بتقديم شركة نسما حوافز مادية للموظفين العاملين فيها، حيث أن الشركة تقوم بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها، وتقديم الشركة الحوافز المادية للعاملين لديها في حال تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وتوفير الشركة بدل مواصلات، ويراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم، وتعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت. وبذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة الجعيددي (2019) والتي أظهرت أن العاملين راضين عن الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وكما تتفق الدراسة أيضا مع دراسة أبوحميد (2020) توصلت الدراسة إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة واستخدام الجيد للحوافز المادية كمكافئة العاملين، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء وفي نفس الوقت تختلف نتائج الدراسة مع دراسة أبو شرخ (2010) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد معايير و ضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز أن نظام المكافآت المادية غير فعال في الشركة .

✓ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة نسما من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المعنوية في شركة نسما مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) وانحراف معياري (0.92) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المعنوية في شركة نسما جاء بدرجة مرتفعة .

ولكن على النقيض من ذلك فقد كانت نسبة ضعيفة من أفراد العينة يتفوقون على أن الشركة تسمح لهم بالمساهمة في وضع الخطط المستقبلية.

✓ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين للموظفين العاملين في شركة نسما ؟"

أظهرت النتائج أن مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين للموظفين العاملين في شركة نسما مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وانحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين للموظفين العاملين في شركة نسما جاء بدرجة مرتفعة .

حيث توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 الخاتمة

يقاس نجاح أي شركة بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المعلنة، ويعود هذا النجاح إلى حد كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهو ما يعتبر أحد ركائز إستراتيجية الشركة، مما يفسر الأهمية الكبيرة التي تحظى بها. ونتيجة لذلك، تركز العديد من الإدارات الاهتمام والوقت على الحفاظ على المستويات المعنوية لموظفيها وتطويرها لتحقيق التكامل الشخصي والتنظيمي من خلال تحقيق أهداف الطرفين. ومن أجل تحفيز الموارد البشرية تسعى المنظمات المختلفة إلى تقديم حوافز مادية والمعنوية مختلفة، تنعكس في تأثيرات خارجية مختلفة، لتشجيع الأفراد على تحسين أدائهم.

وتعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر الشركة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كل في مجاله.

لا يمكن أن تحقق الحوافز أهدافها في منظمة ما لم تكن هناك آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالطريقة المثلى، وهناك عنصر مهم للغاية وهو مصداقية نظام الحوافز المطبق داخل المنظمة، وهذه مثل هذه المكافآت يتم إضفاء الشرعية عليها بحيث يتم منحها لأولئك الذين يقومون بأعمالهم بشكل جيد، على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين، ومن أجل زيادة أداء الموارد البشرية كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة.

2.5 نتائج الدراسة

• النتائج التطبيقية

1. توضح الدراسة التي تم إجراؤها في شركة نسما أن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، وتبين أن الحوافز المادية كانت كافية بشكل نسبي ولها تأثير على أداء العاملين. ومن الجدير بالذكر أن الحوافز المادية هي تلك التي تتعلق بالمكافأة المالية أو العلاوة السنوية أو حتى الزيادة في الراتب.
2. كما تقدم الشركة حوافز معنوية بدرجة كبيرة وهذا يؤثر على أداء العاملين ويحفزهم. يمكن أن يختلف تأثير الحوافز على الأفراد حسب طبيعة الوظيفة والمكانة التي يحتلوها، ولكن تهدف الحوافز في النهاية إلى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاتهم المختلفة. ومن خلال رضا العمال عن الحوافز المقدمة لهم، يتم تحفيزهم وزيادة أداؤهم في الشركة.
3. وتشير الدراسة إلى أن تطبيق نظام التحفيز في الشركة يختلف تأثيره من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا يتوقف على طبيعة الوظيفة والمكانة التي يحتلها الشاغلون لها. ويهدف نظام التحفيز في الشركة إلى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته المختلفة.
4. ويبدو أن غالبية العمال في شركة نسما راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يدفعهم إلى زيادة أداؤهم. وبالتالي، يمكن القول أن توفير الحوافز المناسبة يمكن أن يحفز العمال ويؤدي إلى تحسين أداؤهم، مما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها ونجاحها في السوق.

3.5 التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بنظام الحوافز وتأثيره على أداء العاملين وذلك على النحو التالي:

✓ على مستوى الحوافز المادية :

- يجب الاهتمام بالحوافز المادية ضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة والتضخم، وذلك لتحفيز الموظفين على الإنجاز بكفاءة.
- ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، من خلال تقديم حوافز مادية مثل المكافآت والعلاوات التي تحفز الموظفين على تحقيق الأداء الجيد.
- ضرورة تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها إلى من يستحقها، والتأكد من أن العملية تتم بشكل عادل وموضوعي.
- ضرورة منح الترقية الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة، حتى يشعر الموظفون بالاعتراف بجهودهم وتحفيزهم لتحقيق المزيد من الإنجازات

✓ على مستوى الحوافز المعنوية :

- يتعين تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد كحافز معنوي لتحقيق الأداء المخطط له.
- دعم وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين، سواء الرسمية أو غير الرسمية، وتوجيهها لتحقيق أهداف الشركة.
- ينبغي الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية، وتجنب التركيز على جانب دون الآخر.
- يجب الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة، وتقديم دورات تدريبية مختلفة للعاملين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.
- ينبغي تعزيز انتماء الموظفين لمؤسستهم عن طريق تقدير جهودهم وتقديم جميع أنواع الحوافز، بما في ذلك عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة.
- يتعين غرس الولاء التنظيمي عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

✓ على مستوى أداء العاملين

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخططة.
- تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بما ينسجم مع أهداف الشركة.

- تحقيق توازن في تقديم الحوافز المادية والمعنوية، والتركيز على كلا الجانبين على حد سواء.
- تنظيم دورات تدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة، وتقديم دورات تدريبية في مجالات مختلفة لتعزيز مهارات وقدرات العاملين. وينبغي تعزيز انتماء الموظف للشركة عن طريق تقدير الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة. كما ينبغي غرس الولاء التنظيمي من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يجب ربط نتائج تقييم الأداء السنوي بمنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، واستخدام تقييم الأداء كأداة رئيسية في منح الحوافز والمكافآت. ينبغي ربط صرف الحوافز بشكل فعال بمستوى الأداء للتمييز بين العاملين، مما يشجع جميع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة جهودهم.
- يجب أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، وخصوصًا عند استخدام الحوافز سواء كانت سلبية أو إيجابية، وذلك لتحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

Abstract

The study aimed to evaluate the impact of financial and moral incentives on enhancing employee performance at Nesma Company. To achieve this objective, a descriptive-analytical approach was employed to describe and assess the effect of incentive systems on improving employee performance at the company. Data were collected using a questionnaire, which was distributed to 73 employees, and all 73 questionnaires were retrieved, representing a 100% response rate, with all responses valid for statistical analysis.

The study's findings indicated a positive correlation between the moral incentive system and employee performance at Nesma Company. It was also observed that the work environment is characterized by mutual respect and appreciation among colleagues, contributing to an overall improvement in employee performance.

The study offered several recommendations, including fostering organizational loyalty by involving employees in decision-making processes, familiarizing new employees with the company's incentive system, and linking annual performance evaluation results with the allocation of incentives and rewards based on those results.

Keywords: financial incentives, moral incentives, employee performance, Nesma Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو علان، خالد علي 2016 أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. جامعة الخليل الحلايبية، غازي حسن عودة 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في
2. أبوحيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد والعشرون .
3. أبوعلان، خالد علي. (2016) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين.
4. الأردن .. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط.
5. بربر، كامل. (2009) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي الطبعة الأولى بيروت مؤسسة مجد للدراسات والنشر
6. بزيز، محمد يوسف حسن و أبو الحاج مجدي فتحي محمد. (2019)، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد2، الصفحات: 625-652، الأردن.
7. بن مارني، نور عزم الليل، 2019 أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي الإمارات.
8. الهادلي، سلمان صدام جاسم(2018).. أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد 13، العدد 4 .

9. البيضة، وليد شفيق على.(2016)، تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
10. التميمي، نوره محمد. (2019). الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج 3، ع16، 56 - 83.
11. جاسم، انتظار احمد. (2021)، اثر ضغط العمل على أداء العاملين في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، الصفحات: 431-458.
12. جميل، 2015. أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية لمصلحة الجوارية بعين بسام
13. الجنيدى، سهير فهد (2019) . تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل .
14. جيدول، احمد واعمر، قويدر.(2020). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
15. الحلابية، غازي (2013): "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
16. خروب، خديجة 2016 الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة ..
17. درهوب، عبد الهادي محمد.(2020) ، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري-فرع القرضة الشاطئ ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي-المجلد الاول، العدد (2).

18. دعقل ،نعيمة .(2015)،أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة المسيلة،الجزائر.
19. دودو، نوري ونور الدين. (2021)، الولاء التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، الصفحات: 612-635، الأردن.
20. زيد، عبوي.(2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
21. السقا، عون مفيد عبد الله. (2013)، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في القطاع المصرفي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة دكتوراة ،غزة، فلسطين.
22. سلامة، وجيه محمد السيد و أحمد محمد عاطف أحمد 2015 دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية
23. شرح نادر حامد عبد الرازق أبو 2010 تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الأزهر بغزة.
24. صادفي، جمال و خثير محمد. (2020)، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، الصفحات: 507-522، الجزائر.
25. الطائي، حجيم يوسف و العبادي، فوزي هاشم، (2015)، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
26. العتيبي، محمد زويد. (2010)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. عزون، زهية و عيسى فوزية.(2021)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولاتي الجزائر والبليدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13 المجلد 13، العدد 1، الصفحات: 774-787، الأردن.
28. عقيلي، عمر وصفي (2006). إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة زهران للنشر.

29. العلمي، خلايفة، 2016 مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي الأردن.
30. علوش، عمار حسن (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
31. العنزي، عبد الله مليح نكثان وعبير مليح و عبد الله عبيد و صلاح بحير و سامي محمد و صالحة بحير. (2021). أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، وزارة الصحة بحفر الباطن، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 52.
32. غزال، فايز. (2022)، تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (3)، العدد (44).
33. فراونة، حازم أحمد سليمان سلامة الديب و سليمان محمد سليمان مرابط 2016 أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح (3) 108-36
34. الكلالدة، طاهر محمود. (2013)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
35. مسوتر، كنزة وسعيد، فتحة. (2020)، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة.
36. مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (2) 12-72
37. نسيمه قلال، 2017 أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
38. الهيتي، خالد (2005): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان.

39. اليدوي، علي محمد البشير. (2020)، أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية

عطيرة، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد، الصفحات: 31-45.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. 1-omari, Ahmad et al. 2017. 'The Impact of Incentives on the Performance of Employees in Public Sector: Case Study in
 2. Abuhaimed, Mohammad bin Saad,(2020). The impact of Material and Moral incentives on Employees Performance, Arab Journal for Scientific Publishing, Vol. 21, jul 2020, pp. 1-24.
 3. Chepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. IOSR Journal of Business and Management , 20(3): 26—32.
 4. Daniel, Cross Ogohi. 2019. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM 4(1): 41—48.
 5. erformance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions ""'. International Journal of Academic Research in usiness and Social Sciences 4(4): 326-41.
 6. hepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 20(3): 26-32.
 7. Ifandi, Dr. Ashraf Mohammad. 2014. 'The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's
 8. Marbaja, Khaled, (2015), The Impact of incentivize on the Performance of Employees, Case Study on Satem -Wahran- Foundation', MSc thesis, Abdulhamid bin Badis University.
- humon Rocources Administration Egynt. 2004, ch 6.pp. 235-277.

9. Ministry of Labor'. European Journal of Business and Management 9(9): 119-30.
10. Samuel & Joshua (2016). The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. International Journal of Research in Business Studies and Management, Volume (3) number (2) . On Line:<http://www.ijrbmsm.org/pdf/v3-i1/1.pdf>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين في شركة

نسما

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 45

☐ أكثر من 46 سنة

3- المستوى الأكاديمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ دبلوم عالي

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 5 سنوات

☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

✎ المحور الأول: الحوافز المادية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يوفر لي عملي أجريت تناسب مع مؤهلاتي
					تمنح الشركة حوافز مادية للعاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة
					توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها
					تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة
					توفر لي الشركة بدل مواصلات
					يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة
					تعطي الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب
					تمنح الشركة الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري
					تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
					يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم
					تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت

✍️ المحور الثاني: الحوافز المعنوية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمان الوظيفي
					تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
					تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
					يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين
					يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم
					يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة
					توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل
					تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق

					تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة
					تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي
					يساعدني عملي في الشركة على البروز في المجتمع
					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل
					توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية
					تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر
					يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها

✍️ المحور الثالث: أداء العاملين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة المطلوبة					
يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم					
يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل					
يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين					
يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل					
يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين					
يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل					
يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج					

					أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز الأعمال
					تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
					يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين
					يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل
					يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة
					يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين
					يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University



College of Management

Department of project management

The Impact of Financial and Moral Incentives on Enhancing Employee Performance at Nesma Company

Preparation:

Ahmed shake Al-shamere

241002481

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. Angy Hassan Nashat

1446 – 2024