

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

إعداد الطالب/ أحمد بن شاكر الشمري

ماجستير إدارة مشاريع - كلية الإدارة
جامعة ميدأوشن

إشراف/ د. أسماء أبو عنزة

Dr. Asma Abuanzeh

العام الدراسي

٢٠٢٤

المقدمة:

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 كفوءة، 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 تترد 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:

١- **الحوافز المادية** والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة.

٢- **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.

أهمية الدراسة:

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.

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.

وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما : الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة

1- الأهمية النظرية

تتبع 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 تثري المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلص إليها الباحث.

٢- 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.

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 .
- ٢- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة نسما وشركاهم .
- 3- التوصل إلى توصيات و مقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

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 ؟
- ٣- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بشركة نسما وشركاهم ؟

فرضيات الدراسة:

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة والحوافز المادية.
- ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة والحوافز المعنوية.

الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات العربية:

١- 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 لطاقت 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 .

٣ - 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 يسهم 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 ٢٠٠ 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 مرن 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.

٥ - دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي (نور عزم الليل بن مارني (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي. 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، وبنسبة 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, وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .

بناء 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.

6- دراسة بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق " (سلامة و أحمد (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 اقتراح 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 وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

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

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.

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.

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

2.دراسة بعنوان FINANCIAL INCENTIVES: THE IMPACT ON EMPLOYEE

" MOTIVATION" (2018Novianty et al.)

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.

.Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin

(Chepkemoi 2018)"County:

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

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 ٠.٧٢ 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١-الإطار النظري:

• الحوافز

تعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكل إيجابياً 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 ارتباطاً 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

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:

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 ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

• 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.

ت يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

ث يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

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

ح 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 وهاهنا 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 فالحوافز 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

و تتمثل في ما 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 و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

٣- 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

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 ، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان بتوزيعها على 60 عاملاً بشركة نسما القابضة بجدة, وتم استردادها بالكامل

إحصائيات					
		الراتب المادي في الشركة يكفي الجهد المبذول	زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد على ولاء العاملين للشركة	وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل:	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف
عدد المدخلات	الصحيح	60	60	60	60
	المفقود	0	0	0	0
Mode		3	3	4	4
الانحراف المعياري		.946	.852	.758	.596
الانحراف		-.211-	-.437-	-.976-	-.314-
معامل الانحراف		.309	.309	.309	.309
التقلطح		-.820-	-.688-	.311	-.345-
معامل التقلطح		.608	.608	.608	.608

إحصائيات					
		ربط الترقيات وزيادة الرواتب في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو أمر في مصلحة العامل والشركة	العامل في الشركة لا يحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافيا	يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى ضعف الهمة في أداء المهام	يمكن استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل المميز في مدخل الشركة
عدد المدخلات	الصحيح	60	60	60	60
	المفقود	0	0	0	0
Mode		3	2	4	1
الانحراف المعياري		.739	.736	.785	.621
الانحراف		-.451-	.053	-.306-	.618
معامل الانحراف		.309	.309	.309	.309
التقلطح		-.183-	-1.113-	-1.302-	-.518-
معامل التقلطح		.608	.608	.608	.608

إحصائيات			
		وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية يمكن أن يكون حافظا معنويا مهما	التقدير المعنوي يشكل حافظا إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا
عدد المدخلات	الصحيح	60	60
	المفقود	0	0
Mode		4	4
الانحراف المعياري		.804	.643
الانحراف		-1.222-	-.601-
معامل الانحراف		.309	.309
التقلطح		.949	-.566-
معامل التقلطح		.608	.608
النسبة المئوية	25	3.00	3.00
	50	4.00	3.00
	75	4.00	4.00

الراتب المادي في الشركة يكفي الجهد المبذول					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	10	16.7	16.7	16.7
	غير موافق	16	26.7	26.7	43.3
	موافق	25	41.7	41.7	85.0
	موافق بشدة	9	15.0	15.0	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد على ولاء العاملين للشركة					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	14	23.3	23.3	26.7
	موافق	23	38.3	38.3	65.0
	موافق بشدة	21	35.0	35.0	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل:					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	7	11.7	11.7	13.3
	موافق	21	35.0	35.0	48.3
	موافق بشدة	31	51.7	51.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	
المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق	2	3.3	3.3	3.3
	موافق	26	43.3	43.3	46.7

	موافق بشدة	31	51.7	51.7	98.3
	غير موافق على الاطلاق	1	1.7	1.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

ربط الترقيات وزيادة الرواتب في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو أمر في مصلحة العامل والشركة					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	10	16.7	16.7	18.3
	موافق	30	50.0	50.0	68.3
	موافق بشدة	19	31.7	31.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

العامل في الشركة لا يحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافيا					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	17	28.3	28.3	28.3
	غير موافق	28	46.7	46.7	75.0
	موافق	15	25.0	25.0	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى ضعف الهمة في أداء المهام

		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق	14	23.3	23.3	23.3
	موافق	22	36.7	36.7	60.0
	موافق بشدة	24	40.0	40.0	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

يمكن استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل المميز في مدخل الشركة

		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
صحيح	غير موافق على الاطلاق	30	50.0	50.0	50.0
	غير موافق	26	43.3	43.3	93.3
	موافق	4	6.7	6.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية يمكن أن يكون حافزا معنوياً مهما

		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
صحيح	غير موافق على الاطلاق	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	6	10.0	10.0	13.3
	موافق	19	31.7	31.7	45.0
	موافق بشدة	33	55.0	55.0	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

التقدير المعنوي يشكل حافزا إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا					
		التردد	النسبة النسبة النسبة	النسبة النسبة الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
صحيح	غير موافق	5	8.3	8.3	8.3
	موافق	26	43.3	43.3	51.7
	موافق بشدة	29	48.3	48.3	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

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

ويعرفها السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (السلمي ١٩٩٢ - ص ٢٠٩)

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز ، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني 2007 - ص 15)

وتعرف إجرائياً بأنها مثيرات تليها 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، ويؤدي بطريقة معينة. (أبو علفة ٢٠٠٢ - ص ٢٠٧)

ويعرفه (محمد) بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور . (محمد 2000 - ص 210)

كما يعرفه (هلال) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها. (هلال 1996 - ص (1))

ويعرف إجرائياً بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته.

• تقييم الأداء

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 ٢١٣)

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)

ويرى الباحث أن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحياتهم في النهوض بأعباءه،

حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة

حدود الدراسة :

أولاً - الحدود الموضوعية

تتخصر 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.

المراجع:

أولاً - المراجع العربية

أبو علان, خالد علي 2016 أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. جامعة الخليل. الحلايية, غازي حسن عودة 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن .. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط.

العلمي, خلايفة, 2016 مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي الأردن.

بن مارني, نور عزم الليل, 2019 أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي الإمارات.

جميل, 2015. أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية لمصحة الجوارية بعين بسام

خروب, خديجة 2016 الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة ..

سلامة, وجيه محمد السيد و أحمد محمد عاطف أحمد 2015 دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية

مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق . مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (2)12
72-59

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.

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) 36-108

نسيمة قلال, 2017 أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الجزائر .

ثانياً - المراجع الانجليزية

1-omari, Ahmad et al. 2017. 'The Impact of Incentives on the Performance of Employees in Public Sector: Case Study in

Ministry of Labor'. European Journal of Business and Management 9(9): 119-30.

Ifandi, Dr. Ashraf Mohammad. 2014. 'The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's

performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions ""'. International Journal of Academic Research in

Business and Social Sciences 4(4): 326-41.

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.