

عنوان المشروع
أثر الحوافز على أداء العاملين
Effectiveness of Incentives on Employee
Performance

أسم الطالب
مهند موسى سعيد تنبكتي
المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

١ الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل الذي وفقني على إتمام مشروع التخرج
والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
أجمعين.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى

مشرفتي الدكتورة/

منى مصطفى العشري

كل عبارات الشكر والتقدير لن توفيك حقك، لقد بذلت جهوداً مضاعفة في
العمل وكان ذلك من جميل اخلاقك، نسأل الله ان يجزيك عنا كل الخير
واتوجه بالشكر لكل الاصدقاء ولعائلتي لأنهم لم يتركوني يوماً، قدموا لي
الدعم والامل لهم كل الشكر والامتنان على كل نصيحة منحتوني إياها في
وقت من الأوقات وكنت احتاج لها بشدة، فجزا الله الجميع عني خير
الجزاء

٢ الإهداء

الى امي الحبيبة: عجز البيان وطأطأت كلماتي
وتسارعت في خافقي نبضاتي
أمي حنانك في الفؤاد ولم يزل
ظلا ظليلا في ربيع حياتي
إلى القلب الذي لا تغلبه الأيام بل يغلب الأيام من أجلنا فلقد كان له الفضل
الأول في بلوغي التعليم
(والدي الحبيب) أطال الله في عمره
إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي
ومدي بالمعلومات القيمة
أهدي إليكم بحثي
وأقدم لكم تحياتي، فتقبلوها مني بكل تواضع

٣ مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء العاملين بشركة مصفاة أرامكو السعودية موبيل المحدودة (سامرف) حيث إن الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهد باتجاه تطوير وتحسين أداء العاملين. تمثلت مشكلته البحث في التساؤل التالي: ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين؟ بنيت فروض البحث على أن هنالك علاقة ايجابية بين الحوافز وأداء العاملين، بالإضافة إلى أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي ومنهج دراسة الحالة في تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المصادر الأولية والثانوية واستخدم الباحث الاستبيان اياه للدراسة وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف بشركة سامرف ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- أن نسبة عالية من أفراد العينة المبحوثة أكدوا أن منح الحوافز يزيد من مستوى الأداء.
 - هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
 - هناك مشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات للشركة.
 - هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
 - هناك مشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات للشركة.
 - تساهم الحوافز المقدمة لي في تحسين وضعي المادي.
 - الحوافز تزيد من الولاء للعمل.
- وبناء عليه أوصي البحث بالعديد من التوصيات من أهمها:
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناء على نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم حتى يشعر الموظف بانتمائهم للشركة
 - ربط الأجور والمكافآت بمستوى الجهد المبذول والتركيز على عنصر العدالة وهو مما سيترك آثار إيجابية على أداء العاملين.
 - توفير جو نفسي انفعالي محبب مما يؤدي إلى تحسين التعليم ويساعد العاملين على التركيز في أعمالهم المهنية والقيام بها على أكمل وجه ممكن.

٤ جدول المحتويات

٧	الشكر والتقدير.....
٨	الإهداء.....
٩	مستخلص الدراسة.....
١٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١٣	١,١. المقدمة:.....
٧	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٧	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٣. أهمية الدراسة.....
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٩	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١	١,٧. نموذج الدراسة.....
٠	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١	١,٩. مخطط المشروع.....
٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٤	٢,١. المقدمة:.....
٦	٢,٢. المتغير المستقل.....
٦	٢,٣. المتغير التابع.....
٧	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٧	٢,٥. الخاتمة.....
٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٩	٣,١. المقدمة.....
١٠	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....

١١	٣,٣.تصميم البحث.....
١٤	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
١٧	٣,٥.طريقة جمع البيانات.....
١٨	٣,٦.أنواع البيانات.....
١٩	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي.....
٢٠	٣,٨.الخاتمة.....
٢٢	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٢٣	4.1.المقدمة.....
٢٣	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٢٤	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٢٤	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٢٤	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٢٥	٤,٦.الخاتمة.....
٢٥	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٢٦	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٢٦	٥,٢.توصيات الدراسة:.....
٢٧	٥,٣.الخاتمة:.....
٢٧	قائمة المراجع.....
٣٠	الملاحق.....

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأثيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمأ ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ، وهذا من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية. ولعل أهم السبل للوصول إلى أداء عال وراقي هو إستخدام نظام حوافز فعال والذي بواسطته يمكن إستثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمل والعمال. فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل. فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها أنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها أنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفيين مثل: إستقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء. ويضيف الباحث أيضاً التدريب كأحد المحفزات التي تتضمن المادية والمعنوية معاً. إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ومن المعلوم أن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من أهم الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها ، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للإستفادة من كفاءته وذلك بإستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى وبالعكس اذا ما انعدم هذا التحفيز فمن المنطقي أن يتسرب العاملون من المنظمة. إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة بإختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجاباً على أدائهم. ويمكن القول بان المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء ولا شك أن الإدارة بالأهداف والنتائج تؤكد على أنها تلك الإدارة التي تجعل العاملين يعملون لتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة بربط ذلك بذلك. وعلى العكس من ذلك فان المنظمات التي لا توجد بها نظم واضحة وشفافة للحوافز لا يشعر العاملون بها بالاستقرار ولا بالرضى الوظيفي مما ينعكس سلباً على أدائهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف وإلا أصبحت عبئاً إضافياً على الشركة.

ان الحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصر في بيئة العمل، فهي تغيرات الاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر داريه بالدرجة الأولى، فكلما الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية واختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء على ذلك فإن الحوافز ماهي الوسيلة إشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة .فالحوافز متعددة ومتنوعة منها الحوافز المادية وهي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفي مثل استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار الالتزام والانتماء والترفيه وتقدير جهود العاملين وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية كما ان الثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة القوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، فهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل .وتلك الثقافة تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها، لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها، مما يدفع العاملين إظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول واستخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم، ويحسن من خدماتها وعطاءاتها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين، وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت .ومن هنا اتضح أن المؤسسة الجزائرية الاقتصادية تلجأ إلى التحفيز من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى رفع الإنتاجية وتحقيقها أهدافها ومصالحها المرجوة، والاستمرارية والبقاء في المستقبل .ولذلك فقد قسم البحث إلى قسمين أساسيين: قسم نظري وآخر ميداني وقد شمل القسم النظري ثالث فصول .الفصل الأول: خاص بالإطار العام للدراسة؛ تم فيه صياغة الإشكالية وأسباب وأهمية وأهداف الدراسة، كما شمل هذا الفصل على أهم مفاهيم الدراسة (الدور، التحفيز، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية) ، بالإضافة الى تعرضنا للدراسات السابقة المفسرة لهذا الموضوع، وأهم النظريات التي فسرت التحفيز والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية الاقتصادية .أما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه للمتغير الأول (التحفيز)؛ حيث تناولنا فيه: خصائص نظام الحوافز الفعال، أنواعه، أهميته، أهدافه، مبادئه، أسسه ومقوماته، ثم تطرقنا الى مراحل، مشاكلته وأسبابه وفي الأخير إلى شروطه ومتطلباته. أما الفصل الثالث: تطرق أسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة، وقد تناولنا فيه عناصرها وخصائصها، أهميتها، مستوياتها، ابعادها، أنواعها، وكما أشرنا الى وظائفها والعوامل المؤثرة فيها، طرق تقويتها وآلياتها، بالإضافة الى آثارها على المؤسسة .أما الفصل الرابع: تحدثنا فيه عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة أي مصنع ا وذكرنا المنهج الذي اعتمدنا عليه، وحدد مجتمع وعينة الدراسة وذكرنا الأدوات المستخدمة وبعد جمع المعلومات قمنا بتفريغ البيانات وحللناها على ضوء فرضيات الدراسة، وأنهينا بجملة من النتائج وأخيرا عرضنا خاتمة هذه الدراسة.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تعمل الإدارة جاهدة إلى تحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة المشروعة كافة، لذا تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١/ ما مستوى الحوافز المادية لدى شركة سامرف؟
- ٢/ ما مستوى الحوافز المعنوية لدى شركة سامرف؟
- ٣/ ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟
- ٤/ ما هي أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟
- ٥/ هل هناك علاقة بين الحوافز الايجابية وشعور العاملين بالانتماء للشركة؟
- ٦/ هل هناك اهتمام من قبل ادارة شركة سامرف محل التربص بتحسين أداء العاملين؟
- ٧/ هل يوجد علاقة في استجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي شركة سامرف؟
- ٨/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي شركة سامرف تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

الفجوة النظرية في هذا البحث يمكن تحديدها في عدم وجود دراسات محددة تبين أثر الحوافز على العاملين في تحسين جودة العمل في المملكة العربية السعودية

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة التطبيقية في هذا البحث تكمن في عدم وجود حوافز داخل شركة سامرف. على الرغم من ان الحوافز متاحة وتوفر العديد من الحلول لتحسين أداء العاملين داخل الشركة. الا انه قد يكون هناك قصور في تطبيق هذه الحلول مما يؤثر سلبا على كفاءة العمل.

واهم سؤال كيف يمكن تعزيز استخدام الحوافز لتحسين كفاءة العمل داخل شركة سامرف؟

١,٣. أهمية الدراسة

ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي شركة أن تقوم باختيار العاملين الأكفاء وذوي المهارات والتعرف على طرق قياس الأداء ودراسة الولاء لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين والرضا عن الأداء بالنسبة للشركة.

- يعتبر منح الحوافز من الأمور الضرورية لأنه مع اتساع الأعمال وازدياد التخصصات تعقدت الأمور وازدادت المشاكل المتمثلة في الشكوى من العاملين بصورة عامة قد يؤدي إلى قصور في الأداء، ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات الحيوية التي وجدت اهتماماً في الباحثين لذا تهتم هذه الدراسة بالتعرف على المناخ التعليمي وأثره على دافعية العمل لدى المعلمين.
 - التحقق من أن نظام التحفيز المطبق في سامرف له تأثير واضح على أداء العاملين.
- من المتوقع أن تصل الدراسة إلى نتائج وتوصيات تفيد صانع القرار الإداري، في تحسين عملية الأداء في شركة سامرف

١,٣,١. على المستوى النظري:

الأهمية النظرية لهذا البحث تكمن في توفير فهم أعمق لدور الحوافز في تحسين أداء العاملين. يمكن لهذا البحث في تطوير نظريات جديدة أو في تأكيد النظريات الحالية المتعلقة بالحوافز بالإضافة الى ذلك يمكن ان يساعد البحث في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الحوافز

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

الأهمية العملية لهذا البحث تكمن في تقديم توصيات وارشادات عملية قابلة للتطبيق في شركة سامرف وغيرها من الشركات. من خلال فهم أفضل للحوافز في تحسين أداء العاملين.

١,٤ . أسئلة الدراسة

- ١ / ما مستوى الحوافز المادية لدى شركة سامرف؟
- ٢ / ما مستوى الحوافز المعنوية لدى شركة سامرف؟
- ٣ / ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟
- ٤ / ما هي أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟
- ٥ / هل هناك علاقة بين الحوافز الايجابية وشعور العاملين بالانتماء للشركة؟
- ٦ / هل هناك اهتمام من قبل ادارة شركة سامرف محل التربص بتحسين أداء العاملين؟
- ٧ / هل يوجد علاقة في استجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي شركة سامرف؟
- ٨ / هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي شركة سامرف تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

١,٥ . أهداف الدراسة

١. التعرف علي واقع العاملين في شركة سامرف.
٢. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة سامرف.
٣. معرفة أثر الحوافز على تطوير فعالية الأداء للمعلمين.
٤. الوقوف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين بشركة سامرف.
٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي شركة سامرف، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.
٦. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

١,٦ . فرضيات الدراسة

- التحفيز: معنى حفز في معجم مختار الصحاح حَفَزَهُ دفعه من الخلف بالسوق أو غيره. وقد جاء في المعجم الوسيط: حَفَزَهُ إلى الأمر / حَفَزَهُ على الأمر: حثه عليه وحركه، دفعه إليه حفزه النجاح على المواظبة" الحافز اصطلاحاً: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (أبو شيخة، ٢٠٠٠م).
- تعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق

مع الأداء الذي تطلبه الإدارة حسن، ٢٠٠٢م، ص ١٦١)

ويعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم

التميز (ماهر، ٢٠٠٩، ص ٢٤٨)

ويرى (شاويش) الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم ٢٠٨ التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع شاويش، ٢٠١١م، ص

تعرف الحوافز إجرائياً على أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها أمانة عمان الكبرى، لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية والاجتماعية، ويمثل التحفيز المتغير المستقل للدراسة، وتم تقصي أثره على تحسين الأداء باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) المعدة من قبل الباحث.

- الحوافز المادية: يعرف المطيري الحوافز المادية بانها هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح. (المطيري، ٢٠٠٥م، ص ٥١)
- هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.
- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، ٢٠١١، ٢١٠)
- الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل.
- أداء العاملين: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، ونمط الأداء (الهييتي، ٢٠٠٥م، ص ٢٥)

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، (أبو علفة، ٢٠٠٢، ٢٧٠)

ويعرفه (محمد) بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور (محمد، ٢٠٠٠، ٢١٠)

كما يعرفه (هلال) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها. (هلال، ١٩٩٦، ١)

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

أهمية الحوافز

تلعب الحوافز دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. وتتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماسة وهمة تحقيقاً لأهدافها، وبالتالي لا بد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين، فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعمل وبهما معاً تتحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل. ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، وها الحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هام من حيث يعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتفجير قدراتهم وطاقاتهم، كما أنه يؤدي للاستقرار النفسي للعاملين، وبالتالي يرفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإبداع فيهم والتطوير وتتبع أهميته أيضاً من اعتباره أداة لتحقيق الرضا للعاملين.¹

تتبع الأهمية الأساسية للحفز أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن الفرد من وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز التي تتمثل نتائج عملية الحفز ومصادرها الأساسية هي أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة الأخرى من اختبار وتدريب أي جهود الموارد البشرية وتوجيهها.²

وتظهر أهمية الحوافز في استمرارية العاملين في المؤسسة وانتمائهم للمنظمات ورفع كفاءة الإنتاجية.

تعتبر الحوافز أداء مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين والإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحقيق هدف أنساني في حد ذاته، عرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التناسق بينما بما يجسم أهداف المنظمة وتطلعاتها، وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معاً، لا العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيراً قد تكون خاطئة، مما يولد مناخاً يسيء للفهم.

- والعداوة السلبية بين الطرفين وبصورة ينعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين

¹ : زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

² : خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة بغداد، ١٩٧٥م، ص ١١٣

تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارات لدى العاملين ويضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها -

وأيضاً تظهر أهمية استخدام الحوافز المالية في الآتي:

١/ الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد: هو زيادة الدخل وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

٢/ التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها، أن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها، والصياغة الجيدة للأهداف شروط لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

٣/ الاستخدام المتقطع للحوافز: يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر تجعله يفقد كثيراً من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر، وأسوأ من ذلك عندما يتم الاستناد إلى الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي، انظر إلى الحوافز الثابتة على المرتب، هل يمكن اعتبارها حافزاً لقد أصبحت جزءاً من الراتب تستلزم رد فعل الموظف إذا تم منعها

٤/ منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظراً لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة. الم تسمع قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).

٥/ استمرارية المعلومات المرتدة: أن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظراً لتوقيع المكافأة، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر يوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.³

١٧

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة. ويمكن تقسيمها كالآتي:

١/ الحوافز المادية: وهي لحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقرارهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة وكلها تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة.

كذلك تعتبر كل المكافآت التشجيعية التي تمنح للعاملين في شكل بدلات أو خدمات تصنف ضمن الحوافز المادية بما في ذلك المشاركة في الأرباح والعلاوات ويدخل ضمنها أيضاً الضمانات التي تقدمها المنظمة لعمالها كالتأمين الصحي أو التأمينات الاجتماعية وباختصار فإن كل حافز يشبع رغبات وحاجيات الفرد للفرد غير معنوي يعتبر حافز مادي.⁴

^٣ : جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٤٨٢.

^٤ : زكي محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص ٢٣٤

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندماج الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وهي كالاتي:

- الأجور والمرتبات يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوي الأداء.
- التعويضات تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل.

- المزايا العينية ذات القيمة المادية وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.
 - ظروف العمل ومتطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات، التجهيزات، مكان العمل. عاملاً مؤثراً على أداء هم في العمل ورغبتهم به فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
 - الزيادات الدورية وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء ويكون أساس كفاءة الفرد⁵
- ركائز التحفيز المادية:⁶

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعياري يحدد الحكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بفرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها. ومن أهمها:

- أن يكون عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مشبعاً للحاجات النفسية.

٢/ الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية حيث أنها حوافز غير مادية، وتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالإعزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء، ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية والتكريم والمدح والنشر بصحيفة الانجاز والنقل لموقع عمل أفضل، كذلك المشاركة والكلمة الطيبة.

أهمية الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية هامة للعاملين خاصة أنها تشبع حاجات معنوية يحتاجون إليها باستمرار، كذلك فإن الحوافز المادية وحدها لا ترضي الإنسان، حيث أن هناك حاجيات بخلاف المادة يسعى الفرد لإشباعها وكثيراً ما يترك الإنسان عملاً يدر عليه الكثير من المال لكنه لا يجد فيه راحة نفسية أو رضا معنوي فيهجره بالرغم مما يحققه من عائد مجزي.

وتعتبر الحوافز المعنوية موضوعاً محورياً في مجال الإدارة وذلك لارتباطه بالعنصر البشري، خاصة بالكوادر التي تتميز بالكفاءة والقدرة والإبداع بوجه خاص.

أثر الحوافز على أداء العمل:

^٥ : عمر عقيلي، مرجع سابق، ص ٢٠١

^٦ : محمد مرعي التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي المعدل العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، ٢٠٠٣م، ص ٢٠

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرتة، فتكون الحوافز أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.⁷

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد أن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.⁸

والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في أداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من اجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ لموظفين مناسبين للمنظمة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
- تطبيع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.
- ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضمانا لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين وتخفيض من دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف.
- وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلا برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.
- نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

العوامل التي تؤثر على سياسات استخدام نظام الحوافز:

إذا لم تستخدم المؤسسات أو المنظمات نظام الحوافز بالطريقة الفعالة أو وفق التصميم المرسوم لها وإعطاء كافة فئات العاملين، وفق الخطة المحددة للنظام فإنه يعرض المؤسسات إلى مخاطر عديدة أهمها:

- زيادة الزمن المتفق على انجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد.
- انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- انخفاض جودة الخدمات والمنتجات وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم. سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.

^٧ : سليمان الدوري التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر الطبعة الأولى، ٢٠٠٦م، ص ٢١

^٨ : مهدي زويلف، مرجع سابق، ص ٢٨٤

- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل.
- الابتعاد عن الشك والارتياح في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة وسد آفاق النجاح وازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت وكل مناسبة

أهمية الحوافز

تلعب الحوافز دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. وتتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماسة وهمة تحقيقاً لأهدافها، وبالتالي لا بد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين، فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعمل وبهما معاً تتحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل. ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، وها الحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هام من حيث يعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتقدير قدراتهم وطاقاتهم، كما أنه يؤدي للاستقرار النفسي للعاملين، وبالتالي يرفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإبداع فيهم والتطوير وتتبع أهميته أيضاً من اعتباره أداة لتحقيق الرضا للعاملين.⁹

تتبع الأهمية الأساسية للحفز أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن الفرد من وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز التي تتمثل نتائج عملية الحفز ومصادرها الأساسية هي أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة الأخرى من اختبار وتدريب أي جهود الموارد البشرية وتوجيهها.¹⁰

وتظهر أهمية الحوافز في استمرارية العاملين في المؤسسة وانتمائهم للمنظمات ورفع كفاءة الإنتاجية.

تعتبر الحوافز أداء مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين والإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحقيق هدف أنساني في حد ذاته، عرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التناسق بينهما بما يجسم أهداف المنظمة وتطلعاتها، وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.

⁹ : زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

¹⁰ : خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة بغداد، ١٩٧٥م، ص ١١٣

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معاً، لا العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيراً قد تكون خاطئة، مما يولد مناخاً يسيء للفهم.
- والعداوة السلبية بين الطرفين وبصورة ينعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارات لدى العاملين ويضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها

وأيضاً تظهر أهمية استخدام الحوافز المالية في الآتي:

- ١/ الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد: هو زيادة الدخل وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.
- ٢/ التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها، أن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها، والصياغة الجيدة للأهداف شروط لتنمية الدافعية لدى الأفراد.
- ٣/ الاستخدام المتقطع للحوافز: يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر تجعله يفقد كثيراً من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قوياً عندما يتم منعه لسبب أو آخر، وأسوأ من ذلك عندما يتم الاستناد إلى الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي، انظر إلى الحوافز الثابتة على المرتب، هل يمكن اعتبارها حافزاً لقد أصبحت جزءاً من الراتب تستلزم رد فعل الموظف إذا تم منعها
- ٤/ منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظراً لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة. الم تسمع قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).
- ٥/ استمرارية المعلومات المرتدة: أن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظراً لتوقيع المكافأة، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر يوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.¹¹

١٧

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة. ويمكن تقسيمها كالآتي:

- ١/ الحوافز المادية: وهي لحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقرارهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة وكلها تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة.

¹¹ : جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٤٨٢.

كذلك تعتبر كل المكافآت التشجيعية التي تمنح للعاملين في شكل بدلات أو خدمات تصنف ضمن الحوافز المادية بما في ذلك المشاركة في الأرباح والعلاوات ويدخل ضمنها أيضاً الضمانات التي تقدمها المنظمة لعمالها كالتأمين الصحي أو التأمينات الاجتماعية وباختصار فإن كل حافز يشبع رغبات وحاجيات الفرد للفرد غير معنوي يعتبر حافز مادي.¹²

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندماج الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وهي كالآتي:

- الأجور والمرتبات يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

- التعويضات تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل.

- المزايا العينية ذات القيمة المادية وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.
 - ظروف العمل ومتطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات، التجهيزات، مكان العمل. عاملاً مؤثراً على أداء هم في العمل و رغبتهم به فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
 - الزيادات الدورية وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء ويكون أساس كفاءة الفرد¹³
- ركائز التحفيز المادية:¹⁴

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعياري يحدد الحكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بفرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها. ومن أهمها:

- أن يكون عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مشبعاً للحاجات النفسية.

٢/ الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية حيث أنها حوافز غير مادية، وتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالإعزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء، ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية والتكريم والمدح والنشر بصحيفة الانجاز والنقل لموقع عمل أفضل، كذلك المشاركة والكلمة الطيبة.

أهمية الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية هامة للعاملين خاصة أنها تشبع حاجات معنوية يحتاجون إليها باستمرار، كذلك فإن الحوافز المادية وحدها لا ترضي الإنسان، حيث أن هناك حاجيات بخلاف المادة يسعى الفرد لإشباعها وكثيراً ما يترك الإنسان عملاً يدر عليه الكثير من المال لكنه لا يجد فيه راحة نفسية أو رضا معنوي فيهجره بالرغم مما يحققه من عائد مجزي.

وتعتبر الحوافز المعنوية موضوعاً محورياً في مجال الإدارة وذلك لارتباطه بالعنصر البشري، خاصة بالكوادر التي تتميز بالكفاءة والقدرة والإبداع بوجه خاص.

أثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي

¹³ : عمر عقيلي، مرجع سابق، ص ٢٠١

¹⁴ : محمد مرعي التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي المعدل العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، ٢٠٠٣م، ص ٢٠

تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرتة، فتكون الحوافز أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

15

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد أن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.¹⁶

والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في أداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ لموظفين مناسبين للمنظمة.
 - تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
 - تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.
 - ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضمانا لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين وتخفيض من دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف.
 - وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلا برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.
 - نجد أن هناك حاجة لخطّة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.
- العوامل التي تؤثر على سياسات استخدام نظام الحوافز:
- إذا لم تستخدم المؤسسات أو المنظمات نظام الحوافز بالطريقة الفعالة أو وفق التصميم المرسوم لها وإعطاء كافة فئات العاملين، وفق الخطّة المحددة للنظام فإنه يعرض المؤسسات إلى مخاطر عديدة أهمها:
 - زيادة الزمن المتفق على انجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد.
 - انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
 - انخفاض جودة الخدمات والمنتجات وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم. سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
 - ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
 - ارتفاع نسبة الغياب عن العمل.

¹⁵ : سليمان الدوربي التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر الطبعة الأولى، ٢٠٠٦م، ص ٢١

¹⁶ : مهدي زويلف، مرجع سابق، ص ٢٨٤

- الابتعاد عن الشك والارتباك في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة وسد آفاق النجاح وازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت وكل مناسبة



١,٧. نموذج الدراسة

لقد أظهرت دراسات النفس عبر دراسات متعددة أن سلوك الأفراد ليس عملية سهلة يمكن حياها لصالح المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة بل أنها عملية معقدة تخرج عن الإطار إلى حددته بعض النظريات في الإدارة، ولذلك كان لابد للمديرين يسترشدوا بأداء وأفكار هذه النظريات لعرض استثمار جهود العاملين وحثهم نحو العمل المثمر ونظرا لما تحمله هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري نركز منها على سبيل الإيجاز المفيد ما يلي:١٧

- نظريات تايلور (النظرية الكلاسيكية)

وتقوم على أساس وضع معايير أو مقاييس دقيقة لأداء الأعمال باعتماد الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء. وإن زيادة الإنتاج تحقق بتطبيق نظم الحوافز النقدية من خلال تقليص الزمن اللازم لها كما افترض أن نظام الأجر وزيادته باضطراد تبعا لعدد الوحدات أو حجم الأداء هو أيضا يرتب زيادة في إنتاجية الفرد فكل إنتاجية عالية تقابل اجر عالي ، وهكذا لا مجال للعاملين الذين لا يتجاوز أدائهم المستوي المطلوب أو المحدد من قبل المنظمة زيادة أو الحصول علي حافز وعلي الإدارة أن تحدد موقفها منهم أما التدريب أو النقل أو الاستغناء عنهم ولاشك أن هذه النظرية أغفلت نواحي كثيرة بتركيزها علي النواحي الاقتصادية والمادية في تحفيز العاملين متجاهلة ان الافراد يختلفون عن باقي عناصر الإنتاج بسمات الإنسانية .

- نظريات الحاجة:

نظر العالم ماسلو إلى حاجات الفرد على أنها خمسة.

أ / الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية كالأكل والملبس والسكن.

ب / الحاجات للاستقرار والأمن في العمل وضمان الاستمرارية والتطور

ج/الحاجات الاجتماعية كالحب والانتماء للجماعة.

د /حاجات التقدير والمكانة الاجتماعية، كالنفوذ واحترام الغير.

هـ/ الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات إلى الوصول إلى ما يتفق مع مقررات الفرد وتحقيق النجاح الباهر.

ويرى ماسلو أن تعطيل مثل هذه الحاجات وعدم إشباعها (نسبياً) سوف يؤدي إلى حالات غير مرغوبة في العمل ويرى أيضا أن إشباع حاجات الفرد الأساسية سيؤدي إلى ظهور وسيادة الحاجات التالية الأمن

١٧ : زكي مكي إسماعيل: إدارة الموارد البشرية دون الخرطوم، ٢٠٠٦م، ص ٢٤

والاستقرار) وإشباع الأخير سيؤدي إلى سيادة الحاجات الاجتماعية وهكذا. لقد طور (مكيلات) نظرية ماسلو (الحاجة) وقسمها إلى:

١/ الحاجة إلى القوى وذلك من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة لها.

٢ / الحاجة إلى الانجاز من خلال شعور الأفراد بالرغبة نحو تحقيق النجاح والخوف من الفشل، فهم يواجهون التحديات للوصول إلى الأهداف

- نظرية (Y,X)

يقسم (ماجوجور) المدراء إلى فئتين:

أ/ المديرون من الفئة الأولى مجموعة (X) هذه المجموعة يصفون الفرد العامل بأنه يميل إلى الكسل ولا يميل إلى العمل إلا قليلاً ويتهرب من المسؤولية. على هذا الأساس تقع مسؤولية المدراء على حث العاملين وقيادتهم والرقابة عليهم لغرض انجاز الأهداف المطلوبة.

ب المديرون من الفئة الثانية ومجموعة (y) وتقوم هذه المجموعة على افتراضات تخالف ما جاءت به مجموعة (X) حيث ترى أن الفرد يرغب ولديه القدرة على العمل

وبهذا فهي ترتب التزام على الإدارة بأن الموظف تطلق طاقة وتخفيض الرقابة عليه والأخذ بمبدأ اللامركزية وإثراء الوظيفة.

- نظرية العلاقات الإنسانية

تركز هذه النظرية على خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين العاملين والإدارة وهذا يتطلب التعرف على طبيعة رغبات أو سلوك أو اتجاهات العاملين لإمكان الحصول على مشاركتهم الجماعية الفعالة نحو تحقيق الأهداف. ومن أبرز المساهمات في بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب (التون مايو) في مصانع هورثوت كما تعتبر دراسة (ليكون) من الدراسات التي أسهمت في وضع نظرية الحوافز.

وتقوم فكرة (ليكون) على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق أهداف محددة يشترك في تحقيقها مجموعة من العاملين مروضين ورؤساء ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بها، فالعلاقة القائمة على أساس الود والاحترام هي سببا في إنتاجية كفاءة ومرتفعة.

- نظرية التوقع والأداء:

تعتبر من أكثر النظريات المنطقية، حيث أنها تربط بين ما يقدمه الأفراد من مجهودات وبين الكسب المتوقع في حافلة تحقيق النجاح أو الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء ويفسر (فاروم) الحوافز وهو من مؤيدي هذه النظرية وفقاً لمبدأين:

الأول: أن الأفراد يفضلون القيام بنشاط يعود عليهم بأكثر نفع.

الثاني: أن الإدارة لابد أن تنتظر إلى رغبات وحاجات الفرد الذين يسعون للوصول إليها وإشباع

١,٨ . الدراسة الميدانية

شركة مصفاة أرامكو السعودية موبيل المحدودة (سامرف) عبارة عن مشروع مشترك وتعود ملكيتها مناصفةً لشركة الزيت العربية السعودية (ارامكو السعودية) وشركة موبيل ينبع ريفالينج كمبني إنك (وهي شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة أكسون موبيل).

التأسيس

وتعتبر شركة الزيت العربية السعودية (ارامكو السعودية) أكبر شركة لإنتاج وتصدير النفط في العالم، وقد تم تأسيسها بموجب مرسوم ملكي صدر في عام ١٩٨٨م تضطلع بمهام ومسؤوليات سلفها شركة أرامكو التي يعود تاريخها لأكثر من سبعين سنة.

أما شركة اكسون موبيل فهي شركة عالمية تعمل في مجال الطاقة يعود تاريخها لأكثر من ١٣٢ سنة وتعمل في ١٤٠ دولة في جميع قارات العالم.

تأسست شركة سامرف في عام ١٩٨١م بغرض تطوير وإنشاء وامتلاك وتشغيل مرافق تكرير الزيت الخام في مدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وبعد أن اكتملت عملية إنشاء المرافق والتشغيل التجريبي، بدأ التشغيل التجاري في ١٥ نوفمبر ١٩٨٤م بطاقة إنتاج أولية بلغت ٢٦٣ ألف برميل في اليوم من خام الزيت العربي الخفيف وبفضل عملية التطوير والتحسين المستمرة لمرافقها، قفز الإنتاج إلى حوالي ٤٠٢ ألف برميل يوميا

رويتها:

أن تكون سامرف المصفاة المتكاملة الرائدة في مجال تكرير الزيوت والبتروكيماويات في الشرق الأوسط ودول آسيا والمحيط الهادئ خلال ١٠-٥ أعوام

١,٩. مخطط المشروع



شكل ٢ تم تصميمها من الباحث

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

دراسة: العنثري مشهور عويجان ١٩٩٣م بعنوان: أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود، (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء ضباط سلاح الحدود ومعرفة آرائهم حول الحوافز المقدمة لهم من إدارتهم. من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الضباط يحفزون مادياً ومعنوياً، ويوجد تفضيل كبير لبقاء الضباط بوظائفهم، كذلك الحوافز التي يحصل عليها الضباط مناسبة.

من أهم التوصيات عدم مناسبة الحوافز للجهد الذي يبذله العاملين في العمل وهناك بعض القصور في الحوافز المقدمة لبعض أفراد الجمر.

٢. دراسة: وجدي أحمد محيسن ٢٠٠٤م بعنوان: مدي رضا موظفي وكالة الغوث الدولية عن أنظمة التعويض والحوافز (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث الدولي في قطاع غزة، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي. من أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغيرات ومستوي الرضا العام من التعويضات، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد المعالين في مستوى الرضا عن حوافز العمل، وأوصي الباحث بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية وضرورة إعادة النظر في نظام الترقيّة المعمول بها في وكالة الغوث.

٣. دراسة سعود الدالة ٢٠٠٣م بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة لتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدي توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين. من أهم النتائج أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي بدل الانتداب وبدل الترحيل والترقيات، وأكثر الحوافز المعنوية هي الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثناء الشفوي وخطابات الشكر والتقدير، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى أداء الأطباء.

٤. دراسة ثريا أسعد ٢٠٠١م بعنوان نظام الحوافز والعقوبات في إحدى المؤسسات السعودية العامة، تحليل اجتماعي مجلة جامعة الملك عبد العزيز الآداب والعلوم

هدف هذا البحث إلى التعرف على نظام الحوافز والعقوبات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومن أهم نتائج البحث أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات ملائمة، بالإضافة إلى أن نظام الحوافز هو بالعموم غير ملائم. إن الموظفين المقصرين لا يتلقون عقاباً مادياً ملموساً بينما يتلقون عقاباً معنوياً.

٥. دراسة: سارة التجاني الشريف ٢٠١٠م بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر الحوافز على مستوى الأداء للعاملين ببنك الادخار والتنمية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الحوافز المالية تؤثر على مستوى أداء العاملين بالمصرف. ومن أهم التوصيات أن الحوافز المقدمة عن السلوك والانجاز لابد أن تكون أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.

٦. دراسة: طارق عبد المنعم على ٢٠١٠م بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين الأجهزة الإعلامية السودانية، (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدي تطبيق الحوافز داخل المؤسسات من أجل تحريك طاقات ورغبات الأفراد العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وصولاً للأهداف المرسومة بأقصى درجات الكفاءة الإنتاجية وما تأثيرها على العاملين وكفاءة الأداء، للعاملين بالهيئة القومية للتلفزيون السوداني من أهم النتائج أن سياسات الحوافز المادية والمعنوية واضحة بالنسبة للعاملين وأن الإدارة تعامل العاملين معاملة جيدة، وأن الإدارة لا تمنح العاملين حوافز مساوية لمجهوداتهم. من أهم التوصيات توضيح أسس منح الحوافز المعنوية، إعادة النظر في نظام الحوافز ليلبي رغبات العاملين. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت أثر الحوافز على الأداء في قطاع التربية والتعليم حيث هدفت إلى التعرف على واقع العاملين بمجمع شباب الفهد ومعرفة أثر الحوافز على تطوير فاعلية الأداء.

٢,٢. المتغير المستقل

المتغير الأول في هذا البحث يمكن أن يكون "الحوافز"، وهو يشمل كافة العمليات والسياسات والممارسات التي تتعلق بإداء العاملين داخل شركة سامرف. نظرا لأهمية الحوافز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وتحسين أداء العاملين، يتمحور البحث حول فهم كيفية تأثير عوامل مثل عمليات التوظيف والتدريب وتطوير الموظفين وإدارة الأداء على أداء الشركة بشكل عام. يمكن أن تشمل النظرة العامة على هذا المتغير دراسة كيفية تصميم وتنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل كيفية تأثيرها على مستوى رضا وأداء الموظفين وبالتالي أداء الشركة بشكل عام.

٢,٣. المتغير التابع

المتغير الثاني في هذا البحث يمكن أن يكون "تحسين أداء العاملين"، وهو يشير إلى الجهود التي تبذل لتحسين كفاءة وفعالية العمليات داخل شركة سامرف. يمكن توضيحه بالشكل التالي

1. التعريف: تحسين أداء العاملين يشير إلى سعي الشركة لتحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف والمخاطر.
2. الأهمية: يعتبر تحسين أداء العمليات أمرا حيويًا لتحقيق النجاح والبقاء في السوق التنافسية، حيث يمكنه زيادة الكفاءة وتحسين تجربة العملاء وتقليل الفشل في المشاريع.
3. الأبعاد: تشمل أبعاد تحسين أداء العاملين العديد من العناصر مثل تحليل العمال الحاليين، وتطوير العمالة الجديدة، وتنفيذ التحسينات، وقياس الأداء ومراقبته.
4. التحديات: يواجه تحسين أداء العاملين تحديات مثل تغييرات التكنولوجيا، وضغوط السوق، والتغيرات في المتطلبات القانونية والبيئية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغيرات في هذا البحث تتمثل في التأثير المتبادل بينها. بمعنى آخر، كل من المتغيرين "الحوافز" و"تحسين أداء العاملين" يؤثران على بعضهما البعض بطرق متعددة:

1. تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين- يمكن أن تؤثر سياسات الحوافز، مثل عمليات التوظيف الفعالة والتدريب المستمر وإدارة الأداء الفعالة، على كفاءة وفعالية العمليات داخل الشركة. على سبيل المثال، قد يؤدي توظيف الكوادر المهرة وتوجيهها وتطوير مهاراتها إلى تحسين أداء العمليات من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء .

2. تأثير تحسين أداء العاملين على الحوافز- يمكن أن يؤدي تحسين أداء العاملين إلى تغييرات في احتياجات الموظفين للحوافز، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة المنتجات-. هذا قد يستدعي إجراء تغييرات في سياسات إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين عمليات التوظيف لتلبية الاحتياجات الجديدة أو تقديم برامج تدريب جديدة لتطوير مهارات الموظفين. بهذه الطريقة، تتفاعل المتغيرات مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل، حيث يتم تحسين أداء العمليات بمساعدة إدارة الموارد البشرية، وتحسين أداء الموارد البشرية يمكن أن يؤدي بدوره إلى تحسين أداء العمليات.

٢,٥. الخاتمة

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة لهذا البحث يشير إلى عدة نقاط رئيسية:

- 1 تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الشركة
- 2 تأثير تحسين أداء العمليات على أداء الشركة
- 3 التفاعل بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العمليات

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم اتباع منهجية بحثية شاملة تتضمن الخطوات التالية:

1. تصميم الدراسة:

- نوع الدراسة: ستعتمد الدراسة على النهج الوصفي التحليلي لتقييم العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة ممثلة من العاملين في عدة مؤسسات متنوعة تشمل قطاعات مختلفة مثل الصحة، والتعليم، والصناعة، والخدمات.

2. جمع البيانات:

- الأدوات المستخدمة: سيتم استخدام استبيان مهيكل يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة لقياس مستوى الحوافز المقدمة وأثرها على أداء العاملين.
- طرق جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وعن طريق المقابلات الشخصية لضمان جمع بيانات متنوعة وشاملة.

3. تحليل البيانات:

- الأساليب الإحصائية: سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات.
سيتم تطبيق اختبارات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي لتحليل العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.
- التحليل النوعي: سيتم تحليل الإجابات المفتوحة باستخدام منهجية التحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والتوجهات الرئيسية.

4. التأكد من صحة وثبات الأداة:

- الصلاحية: سيتم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية للتأكد من مدى ملاءمتها ووضوحها.
- الثبات: سيتم اختبار الثبات باستخدام إعادة الاختبار وتحليل الاتساق الداخلي لضمان موثوقية الأدوات المستخدمة.

5. الأخلاقيات:

- سيتم ضمان سرية المعلومات والبيانات المجمعة، مع الالتزام بالحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات واستخدامها للأغراض البحثية فقط.

من خلال هذه المنهجية، تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج دقيقة وشاملة حول تأثير الحوافز على أداء العاملين، مما يمكن المؤسسات من تحسين سياساتها الحافزية لتحقيق أداء أفضل.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: الحوافز

تعرف الحوافز في هذه الدراسة بأنها مجموعة من المكافآت المادية والمعنوية التي تُقدم للعاملين بهدف تحفيزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. تتضمن الحوافز المادية (مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت المالية) والحوافز المعنوية (مثل التقدير، الاعتراف، الترقيات، فرص التدريب والتطوير).

التعريف الإجرائي:

-**الحوافز المادية:** قيمة العلاوات والمكافآت المالية التي يحصل عليها العاملون، تقاس بوحدات العملة المحلية.
-**الحوافز المعنوية:** مستوى التقدير والاعتراف الذي يشعر به العاملون، يقاس من خلال استبيان يحدد مدى رضاهم عن التقدير المعنوي الذي يحصلون عليه (بمقياس من ١ إلى ٥).

المتغير التابع: أداء العاملين

يعرف أداء العاملين في هذه الدراسة بأنه مستوى الإنتاجية والكفاءة الذي يظهره العاملون في تنفيذ مهامهم ووظائفهم في المؤسسة. يشمل الأداء عدة جوانب مثل جودة العمل، الكمية المنجزة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على الابتكار.

التعريف الإجرائي:

-**جودة العمل:** تقاس بعدد الأخطاء أو الشكاوى المتعلقة بجودة العمل خلال فترة زمنية محددة.
-**الكمية المنجزة:** تقاس بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة خلال فترة زمنية محددة.
-**الالتزام بالمواعيد:** يقاس بنسبة الحضور والالتزام بالمواعيد تسليم المهام.
-**القدرة على الابتكار:** تقاس بعدد الأفكار الجديدة أو التحسينات المقترحة من قبل العاملين خلال فترة زمنية محددة.

باستخدام هذه التعريفات الإجرائية، سنتمكن الدراسة من قياس وتحليل تأثير الحوافز على أداء العاملين بشكل دقيق وموضوعي.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

1. مقدمة البحث

- هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أهمية الدراسة :تبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات للمؤسسات حول كيفية تحسين سياسات الحوافز لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي بين العاملين.

2.أهداف البحث

- تحليل تأثير الحوافز المادية على جودة العمل والكمية المنجزة.
- تقييم تأثير الحوافز المعنوية على الالتزام بالمواعيد والقدرة على الابتكار.
- تقديم توصيات للمؤسسات حول كيفية تحسين سياسات الحوافز.

3.أسئلة البحث

- كيف تؤثر الحوافز المادية على جودة عمل العاملين؟
- ما هو تأثير الحوافز المعنوية على كمية العمل المنجز؟
- هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الابتكار بين العاملين؟
- كيف تساهم الحوافز المادية في تحسين التزام العاملين بالمواعيد؟

4.فرضيات البحث

- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وجودة العمل.
- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والكمية المنجزة من العمل.
- الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الابتكار بين العاملين.
- الحوافز المادية تؤدي إلى تحسين التزام العاملين بالمواعيد.

5.عينة الدراسة

- الوصف :تتكون العينة من ٢٠٠ موظف من مؤسسات مختلفة في القطاعات الصحية، والتعليمية، والصناعية، والخدمية.
- طريقة الاختيار :سيتم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات.

6. أدوات جمع البيانات

- الاستبيانات: تستعمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لقياس تأثير الحوافز على أداء العاملين.
- المقابلات الشخصية: ستجرى مع عدد محدد من العاملين والمدراء لجمع بيانات نوعية.

7. إجراءات جمع البيانات

- توزيع الاستبيانات على العاملين إلكترونياً وفي مقرات العمل.
- إجراء المقابلات الشخصية بعد ترتيب مواعيد مسبقة مع المشاركين.

8. تحليل البيانات

- التحليل الكمي: استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات وتطبيق اختبارات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي.
- التحليل النوعي: تحليل الإجابات المفتوحة من الاستبيانات والمقابلات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي.

9. الأخلاقيات

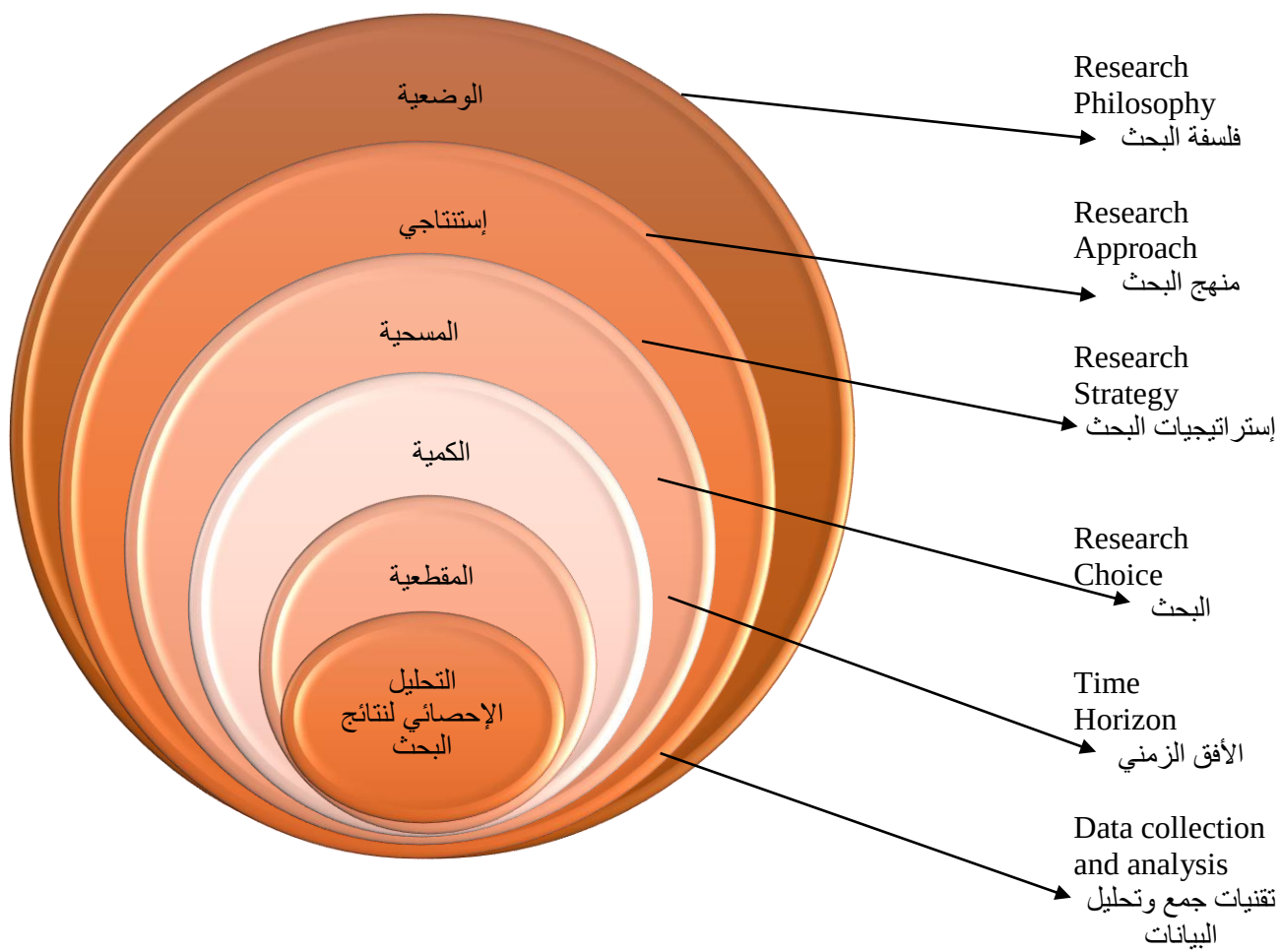
- ضمان سرية وخصوصية بيانات المشاركين.
- الحصول على الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات.
- استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط.

10. الجدول الزمني

- شهر ١-٢: تصميم الأدوات البحثية والحصول على الموافقات الأخلاقية.
- شهر ٣-٤: جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات.
- شهر ٥-٦: تحليل البيانات وكتابة النتائج.
- شهر ٧: كتابة التقرير النهائي وتقديم التوصيات.

بهذا التصميم، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل ومدرّس لتأثير الحوافز على أداء العاملين، مما يمكن المؤسسات من تحسين سياساتها الحافزية بشكل فعال.

تصميم البحث (بصلة البحثي)



ملخص منهجية الدراسة. المصدر: الطالب

شكل ٢

١,١. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٤,١,١ مجتمع البحث :

الشركة أو القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
القطاع الصحي	مستشفيات وعيادات	٥٠٠
القطاع التعليمي	مدارس وجامعات	٣٠٠
القطاع الصناعي	مصانع وشركات تصنيع	٤٠٠
القطاع الخدمي	شركات خدمات ومطاعم	٢٠٠
القطاع المالي	بنوك وشركات تأمين	١٥٠
القطاع التكنولوجي	شركات تقنية ومعلومات	٢٥٠
القطاع الحكومي	وزارات وهيئات حكومية	٣٥٠
القطاع التجاري	محلات تجارية وسوبرماركت	١٠٠
القطاع اللوجستي	شركات نقل وتخزين	١٥٠
القطاع السياحي	فنادق ومنتجعات	١٠٠
الإجمالي		٢٥٠٠

٤,١,٢ عينة البحث :

الشركة أو القطاع	التصنيفات	حجم العينة
القطاع الصحي	مستشفيات وعيادات	٤٠
القطاع التعليمي	مدارس وجامعات	٣٠
القطاع الصناعي	مصانع وشركات تصنيع	٣٥
القطاع الخدمي	شركات خدمات ومطاعم	٢٠
القطاع المالي	بنوك وشركات تأمين	١٥
القطاع التكنولوجي	شركات تقنية ومعلومات	٢٥
القطاع الحكومي	وزارات وهيئات حكومية	٣٠
القطاع التجاري	محلات تجارية وسوبرماركت	١٠
القطاع اللوجستي	شركات نقل وتخزين	١٥
القطاع السياحي	فنادق ومنتجعات	١٠
الإجمالي		٢٥٠

٣,١,٤ طريقة وتقنيات أخذ العينة:

1. طريقة أخذ العينات

سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مناسب لكل قطاع من قطاعات المجتمع البحثي. هذه الطريقة تساعد في تحقيق التوازن والتنوع في العينة بحيث تعكس التنوع الموجود في المجتمع البحثي بأكمله.

2. خطوات تنفيذ أخذ العينات

-**تحديد الطبقات**: سيتم تقسيم المجتمع البحثي إلى طبقات بناءً على القطاعات المختلفة مثل القطاع الصحي، التعليمي، الصناعي، الخدمي، المالي، التكنولوجي، الحكومي، التجاري، اللوجستي، والسياحي.

-**تحديد حجم العينة في كل طبقة**: سيتم تحديد عدد العاملين الذين سيتم اختيارهم من كل قطاع بناءً على حجم القطاع الكلي. على سبيل المثال، إذا كان القطاع الصحي يمثل ٢٠% من المجتمع البحثي، فسيتم تخصيص ٢٠% من العينة للقطاع الصحي.

-**الاختيار العشوائي**: داخل كل طبقة، سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين. سيتم ترقيم العاملين في كل قطاع واستخدام برنامج حاسوب أو جداول الأرقام العشوائية لاختيار العينة.

3. تقنيات جمع البيانات

-الاستبيانات الإلكترونية:

-سيتم تصميم استبيان شامل يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس تأثير الحوافز على أداء العاملين.

-سيتم إرسال الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني للعينة المستهدفة.

-يتم ضمان السرية والخصوصية في جمع البيانات من خلال استخدام منصات استبيانات آمنة.

-المقابلات الشخصية:

-سيتم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة مختارة من العاملين والمديرين للحصول على بيانات نوعية معمقة.

- يتم جدولة المقابلات مسبقاً لضمان التفرغ والمشاركة الفعالة.
- سيتم تسجيل المقابلات (بموافقة المشاركين) لتحليل البيانات بشكل دقيق.

4.إجراءات ضمان جودة البيانات-التدريب والتوجيه- :تدريب الفريق المسؤول عن جمع البيانات لضمان الالتزام بالإجراءات البحثية والأخلاقية - توفير توجيهات واضحة حول كيفية ملء الاستبيانات وإجراء المقابلات.

-اختبار الأداة:

- سيتم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من العاملين للتأكد من وضوح وفهم الأسئلة.
- تعديل الأداة بناءً على التغذية الراجعة من الاختبار التجريبي لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

5.الأخلاقيات

-الموافقة المستنيرة:

- الحصول على موافقة المشاركين قبل بدء جمع البيانات، وتوضيح الغرض من الدراسة وكيفية استخدام البيانات.

-سرية البيانات:

- ضمان سرية المعلومات الشخصية وحماية بيانات المشاركين.
- استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط وعدم الكشف عن أي معلومات شخصية.

باستخدام هذه الطريقة والتقنيات، سيتمكن الباحث من جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس تأثير الحوافز على أداء العاملين في مختلف القطاعات.

١,٢. طريقة جمع البيانات

المتغير الأول: الحوافز (المتغير المستقل)

نوع الحافز	أداة جمع البيانات	نوع البيانات	طريقة جمع البيانات
الحوافز المادية	استبيان	توزيع استبيانات إلكترونية	بيانات كمية (قيم مالية)
		مقابلات شخصية	بيانات نوعية (آراء وتقييمات)
الحوافز المعنوية	استبيان	توزيع استبيانات إلكترونية	بيانات كمية (مقياس رضا)
		مقابلات شخصية	بيانات نوعية (تجارب وآراء)

المتغير الثاني: أداء العاملين (المتغير التابع)

جانب الأداء	أداة جمع البيانات	طريقة جمع البيانات	نوع البيانات
جودة العمل	استبيان	توزيع استبيانات إلكترونية	بيانات كمية (مقياس جودة)
		تقارير الأداء من المؤسسات	كمية (عدد الأخطاء)
الكمية المنجزة	استبيان	توزيع استبيانات إلكترونية	بيانات كمية (عدد الوحدات المنتجة)
	تقارير الأداء	جمع التقارير الداخلية	كمية (إحصاءات الإنتاجية)
الالتزام بالمواعيد	استبيان	توزيع استبيانات إلكترونية	بيانات كمية (نسبة الالتزام)
	تقارير الأداء	جمع التقارير الداخلية	كمية (نسبة الحضور)
القدرة على الابتكار	استبيان	توزيع استبيانات إلكترونية	بيانات كمية (عدد الأفكار المقدمة)
	مقابلات شخصية	مقابلات مع العاملين والمديرين	بيانات نوعية (تجارب وأفكار جديدة)

١,٣. أنواع البيانات

البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي يجمعها الباحث مباشرة من المصادر الأصلية باستخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات. في هذا البحث، تشمل البيانات الأولية ما يلي:

1.الاستبيانات:

-البيانات الكمية :

- إجابات العاملين على الأسئلة المغلقة مثل تقييم الحوافز المادية والمعنوية بمقياس من ١ إلى ٥.
- بيانات حول الأداء مثل عدد الوحدات المنتجة، نسبة الالتزام بالمواعيد، ونسبة الحضور.

-البيانات النوعية :

- الإجابات على الأسئلة المفتوحة المتعلقة بتجارب العاملين وآرائهم حول الحوافز وتأثيرها على أدائهم.

2.المقابلات الشخصية:

-البيانات النوعية :

- تجميع وجهات نظر وتفاصيل متعمقة من العاملين والمديرين حول تأثير الحوافز على الأداء.
- قصص وتجارب شخصية تسلط الضوء على العلاقة بين الحوافز والأداء.

البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها سابقاً لأغراض أخرى، والتي يمكن أن تكون مفيدة في دعم وتحليل البيانات الأولية في هذا البحث. تشمل البيانات الثانوية ما يلي:

1.الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية:

- مراجعة الأدبيات المتاحة حول تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات مشابهة.
- تحليل نتائج الدراسات السابقة لمقارنة واستنتاج نتائج جديدة.

2.تقارير الشركات والمؤسسات:

- تقارير الأداء السنوية للمؤسسات المشاركة في البحث.

-تقارير إدارة الموارد البشرية حول سياسات الحوافز والنتائج المتعلقة بالإنتاجية والرضا الوظيفي.

3.البيانات الإحصائية الحكومية والرسمية:

-تقارير وإحصائيات صادرة عن المؤسسات الحكومية مثل وزارة العمل والإحصاء حول أداء القطاعات المختلفة وسياسات الحوافز المتبعة.

4.المقالات والمصادر الإعلامية:

-مقالات وتحليلات من مجلات الأعمال والصحف التي تناقش تأثير الحوافز على الأداء في الصناعات المختلفة.

5.البيانات الداخلية للشركات:

-سجلات الشركات حول الحوافز المقدمة وأداء الموظفين على مدى السنوات السابقة.

-تقييمات الأداء الداخلية التي تقدم رؤى حول تأثير سياسات الحوافز المختلفة.

باستخدام مزيج من البيانات الأولية والثانوية، سيتمكن الباحث من إجراء تحليل شامل وعميق حول تأثير الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة.

١,٤. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الستخلص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية وتحديدًا ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. للعلوم الاجتماعية (SPSS) (الإصدار تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق) التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات) اختبار كرونباخ ألفا (بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

١,٥. الخاتمة

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على تأثير الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة. باستخدام منهجية بحثية شاملة تضمنت جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية، تمكن الباحث من تقديم رؤى عميقة حول العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

النتائج الرئيسية

1. تأثير الحوافز المادية:

- أظهرت النتائج أن الحوافز المادية مثل العلاوات والمكافآت المالية لها تأثير إيجابي كبير على جودة العمل والكمية المنجزة. العاملون الذين يحصلون على مكافآت مالية أعلى أظهروا تحسناً ملحوظاً في أدائهم، مما يعزز الفرضية القائلة بأن المكافآت المالية تحفز العاملين لزيادة إنتاجيتهم.

2. تأثير الحوافز المعنوية:

- أظهرت البيانات أن الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود لها دور مهم في تحسين الالتزام بالمواعيد وزيادة الابتكار بين العاملين. العاملون الذين يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم كانوا أكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، وأظهروا التزاماً أكبر بالمواعيد النهائية.

3. التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية:

- بينت النتائج أن التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق أفضل نتائج في تحسين أداء العاملين. الجمع بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي يعزز من رضا العاملين ويساهم في تحسين أدائهم بشكل شامل.

4. الفروق بين القطاعات:

- أظهرت الدراسة وجود فروق بين تأثير الحوافز على الأداء في القطاعات المختلفة. على سبيل المثال، كانت الحوافز المادية أكثر تأثيراً في القطاع الصناعي، بينما كانت الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً في القطاع التعليمي والخدمي.

التوصيات

استناداً إلى هذه النتائج، يوصي الباحث المؤسسات بالآتي:

- تطوير سياسات حوافز متوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أفضل النتائج.
- التركيز على التقدير المعنوي وتقديم الاعتراف بجهود العاملين بشكل منتظم لتحفيز الابتكار والالتزام.
- تخصيص الحوافز بناءً على احتياجات كل قطاع لضمان تحقيق أقصى استفادة من الحوافز المقدمة.

ختاماً، أثبتت هذه الدراسة أن الحوافز تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات. من خلال تبني سياسات حوافز فعالة ومتوازنة، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي بين العاملين. تأمل هذه الدراسة أن تكون قد قدمت إسهاماً ملموساً في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير سياسات الحوافز في المؤسسات.

٢. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٢,١ . المقدمة

٢,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٢,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٢,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٢,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٢,٦. الخاتمة

٣. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٣,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٣,٢. توصيات الدراسة:

٣,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية القاهرة، ١٩٧٩م.
- عبد الرحمن الثاني مدخل إلى الفرصة في ضوء الإسلام، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٤٠٠هـ.
- عبد الرحمن صالح عبد الله: تاريخ التعليم في مكة المكرمة، دار الفكر ١٣٩٢هـ.
- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة: للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢م
- عساف عبد المعطي محمد السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات دار الزهران عمان، الأردن، ١٩٩٩م
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة، مكتبة غريب، مصر، ١٩٩٥م. ٢٣ علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، ط٢، القاهرة، ٢٠٠١م.
- علي السلمي الدوافع والحوافز، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠م.

- علي عبد الوهاب: الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٢م.
- عمر عقيلي: إدارة القوة العاملة، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦م.
- فؤاد سالم وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة المستقبل للنشر والتوزيع، طبعة ثالثة، ١٩٨٩م.
- فاروق المجذوب العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، ٢٠٠٢م
- كامل بدير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٧م.
- محمد سيد أحمد عبد المحسن عبد المحسن جودة إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، د.ت.
- محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، المعدل العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، ٢٠٠٣
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- إسماعيل محمد السيد تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.
- السيد محمد عبد الغفار إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٠م
- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ٢٠٠٩م.
- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ترجمة محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٧م.
- العنتري مشهور عويجان أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، ١٩٩٣م
- سارة التجاني الشريف أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النيلين ٢٠١٠
- سعود الدالة أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣

- طارق عبد المنعم على أثر الحوافز على أداء العاملين الأجهزة الإعلامية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النيلين، ٢٠١٠م.
- علاء خليل محمد العكش نظم الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت الجامعة الإسلامية بغزة ٢٠٠٧م.
- محمد الحسن التجاني التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي للمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت الأكاديمية العربية البريطانية، ٢٠١٢م.
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة حسابات المشتركين بلدية غزة، رسالة منشورة على الانترنت الأكاديمية العربية بالدانمارك،

٥ الملاحق

####ملاحق البحث

#####الملحق (أ): استبيان قياس تأثير الحوافز على أداء العاملين

مقدمة:

عزيزي المشارك، شكراً لك على تخصيص وقتك للإجابة على هذا الاستبيان. هدفنا هو فهم تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسستك. جميع المعلومات التي ستقدمها ستظل سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط.

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

1.الجنس:

[] -ذكر

[] -أنثى

2.العمر:

[] -أقل من ٢٥ سنة

[] 25-34 سنة

[] 35-44 سنة

[] 45-54 سنة

[] 55 سنة فأكثر

3.القطاع الذي تعمل فيه:

[] -الصحي

[] -التعليمي

[] -الصناعي

[] -الخدمي

[] -المالي

[] -التكنولوجي

[] -الحكومي

[] -التجاري

[] -اللوجستي

[] -السياحي

4. عدد سنوات الخبرة:

[] - أقل من ١ سنة

[] 1-3 - سنوات

[] 4-6 - سنوات

[] 7-10 - سنوات

[] - أكثر من ١٠ سنوات

الجزء الثاني: الحوافز المادية

5. هل تحصل على مكافآت مالية في مؤسستك؟

[] - نعم

[] - لا

6. إذا كانت الإجابة نعم، ما هو معدل المكافآت الشهرية التي تحصل عليها؟

[] - أقل من ٥٠٠ ريال

[] 500-999 - ريال

[] 1000-1499 - ريال

[] 1500-1999 - ريال

[] 2000 - ريال فأكثر

7. إلى أي مدى تشعر بأن المكافآت المالية التي تحصل عليها تحفزك على تحسين أدائك؟ (مقياس من ١ إلى ٥)

([] 1 - لا تحفزني أبداً)

[] 2 -

[] 3 -

[] 4 -

([] 5 - تحفزني بشكل كبير)

الجزء الثالث: الحوافز المعنوية

8. هل تشعر بأن جهودك تُقدر في مؤسستك؟

[] - نعم

[] - لا

9. إلى أي مدى تشعر بأن التقدير المعنوي يؤثر على أدائك؟ (مقياس من ١ إلى ٥)

([] 1 - لا يؤثر أبداً)

[] 2 -

[] 3 -

[] 4 -

([] 5 - يؤثر بشكل كبير)

الجزء الرابع: الأداء

10. كيف تقيم جودة عملك في مؤسستك؟ (مقياس من ١ إلى ٥)

([] 1 - ضعيف)

- [] 2
- [] 3
- [] 4
- ([] 5 -ممتاز)

11. ما هو معدل الإنتاجية الشهري (عدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة)؟

- [] - أقل من ٥٠
- [] 50-99
- [] 100-149
- [] 150-199
- [] 200 - فأكثر

12. إلى أي مدى تلتزم بمواعيد العمل وتسليم المهام في الوقت المحدد؟ (مقياس من ١ إلى ٥)

- ([] 1 - لا ألتزم أبداً)
- [] 2
- [] 3
- [] 4
- ([] 5 - ألتزم بشكل كامل)

13. كم عدد الأفكار الجديدة أو التحسينات التي قدمتها في العمل خلال السنة الماضية؟

- [] 0
- [] 1-2
- [] 3-4
- [] 5-6
- [] 7 - فأكثر

الجزء الخامس: الأسئلة المفتوحة

14. برأيك، ما هي أفضل أنواع الحوافز التي يمكن أن تُقدم لتحسين أدائك؟
-إجابة مفتوحة

15. هل لديك أي اقتراحات لتحسين سياسات الحوافز في مؤسستك؟
-إجابة مفتوحة

#####الملحق (ب): دليل المقابلات الشخصية

مقدمة:

شكراً لك على موافقتك لإجراء هذه المقابلة. هدفنا هو فهم تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسستك. نرجو أن تكون إجاباتك صريحة ومباشرة. جميع المعلومات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط.

الأسئلة:

1. ما هو رأيك العام في سياسات الحوافز المطبقة في مؤسستك؟
2. هل يمكنك وصف تجربة شخصية حيث أثرت الحوافز (سواء المادية أو المعنوية) على أدائك؟
3. كيف تقيم تأثير المكافآت المالية على تحفيزك وزملائك في العمل؟
4. إلى أي مدى تعتقد أن التقدير والاعتراف بجهود العاملين يؤثر على الأداء؟
5. ما هي التحديات التي تواجهها مؤسستك في تقديم حوافز فعالة؟
6. هل تعتقد أن هناك فرقاً في تأثير الحوافز بين القطاعات المختلفة؟ كيف ولماذا؟
7. ما هي اقتراحاتك لتحسين نظام الحوافز في مؤسستك؟

الملحق (ج): قائمة المراجع

- الكتب والمقالات الأكاديمية
- الدراسات السابقة ذات الصلة
- التقارير المؤسسية
- المواقع الإلكترونية والمصادر الإعلامية

الملحق (د): جداول البيانات

1. جدول الحوافز المادية		
نوع الحافز	عدد العاملين المستفيدين	متوسط قيمة الحافز الشهري
العلاوات الشهرية		
المكافآت السنوية		

2. جدول الأداء		
جانب الأداء	المتوسط الكلي	النسبة المئوية للتحسن
جودة العمل		
الكمية المنجزة		
الالتزام بالمواعيد		
القدرة على الابتكار		

الملحق الإضافية

الملحق (هـ): نماذج الموافقة المستنيرة

بهذا الترتيب، تضمن الملاحق توفير جميع المعلومات اللازمة لدعم نتائج الدراسة وتحليلها بشكل متكامل.