

أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لمنسوبي نادي الفتح الرياضي
بالمبرز بالمملكة العربية السعودية
(دراسة حالة)

أسم الطالب

عبدالله يوسف الشريط

٢٠٢١٢٠٥٩٤٩

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٤	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٤	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٤	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٤	١,٣. أهمية الدراسة.....
٤	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٤	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٥	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٥	١,٥. أهداف الدراسة.....
٥	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٥	١,٧. نموذج الدراسة.....
٦	١,٨. منهجية الدراسة.....
٧	١,٩. الدراسة الميدانية.....
٧	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٠	٢,١. المقدمة:.....
١٣	٢,٢. نظام الحوافز.....
١٥	٢,٣. الأداء الوظيفي.....
١٧	٢,٤. العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.....
١٨	٢,٥. الخاتمة.....
١٩	قائمة المراجع.....
٢١	الملاحق.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

من أهم أسس نجاح المنظمات اليوم في عالم المنافسة الشرسة هو الاهتمام بالموارد البشرية والنظر إلى الإنسان باعتباره ثروة ينبغي استثمارها على المدى البعيد من خلال التدريب والتطوير الإداري. إن اعتبار الفرد هدف ووسيلة لبرامج التنمية الشاملة لضمان البقاء في بيئة عمل تتميز بالتغير المستمر وزيادة المنافسة قد يصل إلى حد الصراع.

وأحد أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها في الحفاظ على هذه الثروة هو نظام حوافز عادل، وتتمثل أهمية نظام الحوافز في المنظمات محركاً أساسياً لطاقة الناس واستعدادهم للعمل، وذلك لأنه يوفر المزيد من الأجور والفوائد المادية والنفسية والمعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى تحسينهم اقتصادياً واجتماعياً.

وتعرف الحوافز التنظيمية بأنها "مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق الاهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف المحيطة" (على جوادي، ٢٠٢١).

لذلك قد يكون لانهدام الحوافز أو عدم فعالية نظام الحوافز بالمنظمة تأثير سلبي على الحالة النفسية والاجتماعية للعاملين، ويظهر ذلك في تدني مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

وقد اختلف العلماء كثيراً في تعريف الأداء الوظيفي للعاملين، ولكن جميع التعاريف تدور حول أن الأداء الوظيفي للموظفين هو " وسيلة لقياس الداء الفردي او اجماعي للعاملت واحكم على مدى اصلازم لالنداف ادلرجو بلوغها" (بدري, النذير, بوجمعة, & احمد. ٢٠١٦)

١,٢. مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات لوضع أفضل أنظمة الحوافز الوظيفية ولذلك لرفع ولاء العاملين بها مما يؤدي إلى رفع أداء الموظف

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات الموجودة والتي تربط بين نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين والذي قد يتأثر سلباً أو إيجاباً حسب نظام الحوافز المتبع.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

كثير من المنظمات بسبب رغبتها بزيادة عائداتها الربحية قد تغفل عن وضع نظام حوافز عادل يحافظ موظفيها ويزيد من أدائهم.

ما هو أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لمنسوبي نادي الفتح الرياضي بالمبرز بالمملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

تبين الدراسة أهمية نظام الحوافز المتبع سلباً أو إيجاباً أثره على أداء العاملين الذين يعتبرون واحداً من أهم عوامل نجاح المنظمة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

توفر الدراسة الإطار المناسب الذي يربط بين إرتفاع أداء الموظفين وبين نظام الحوافز المتبع.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

في زمن العولمة هناك حاجة ملحة للمنظمات للحفاظ على مواردها البشرية ورفع مستوى أداءها.

١,٤. أسئلة الدراسة

ما هو أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لمنسوبي نادي الفتح الرياضي بالمبرز بالمملكة العربية السعودية؟

ما مدى تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للموظفين؟
هل يوجد أثر للحوافز المعنوية في الشركة على أداء الموظفين؟

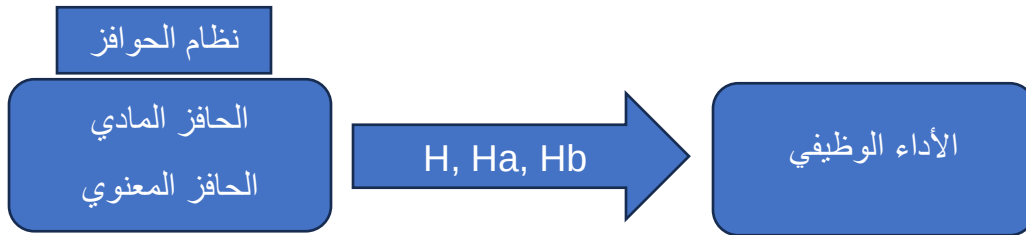
١,٥. أهداف الدراسة

سندرس أثر الحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
سندرس علاقة الحافز المعنوي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
سنحلل أثر نظام الحوافز بشكل عام على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

١,٦. فرضيات الدراسة

توجد علاقة طردية بين الحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
توجد أثر إيجابي للحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
توجد علاقة إيجابية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة للمشروع المصدر له الطالب

٨, ١. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

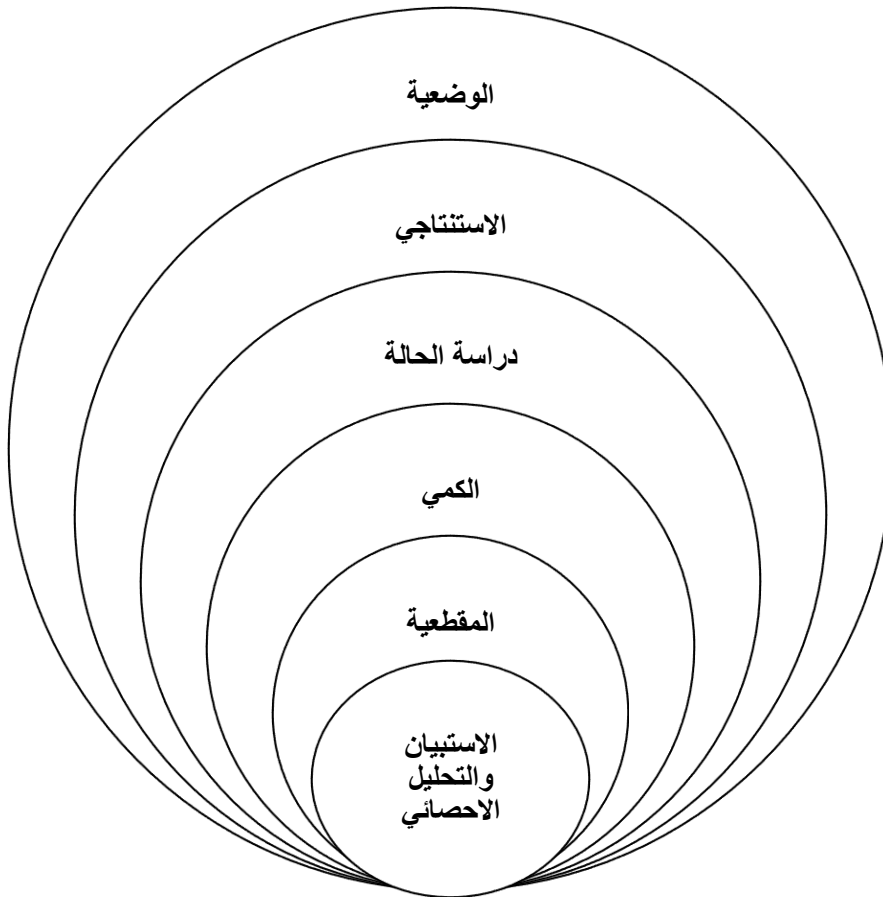
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

١,٩. الدراسة الميدانية

نادي الفتح الرياضي نادي كرة قدم محترف سعودي أحد أقدم أندية منطقة الأحساء من حيث التأسيس، حيث تأسس رسمياً في ١٥ ديسمبر عام ١٩٥٨ على يد ثلاث رجال أعمال من كبار الاحساء الموافق ٢٤ ربيع أول من عام ١٣٧٨ هـ ويعتبر أحد أفضل الأندية على مستوى المملكة بسبب تفوقه في معظم الألعاب، وسمي بسبب ذلك النموذجي يذكر بأن الفريق الأول لكرة القدم بنادي الفتح نجح في تحقيق إنجاز تاريخي بعد صعوده إلى دوري المحترفين لأول مرة في تاريخه عام ٢٠٠٩ م بعد ٥١ سنة من تأسيسه. وحقق أكبر إنجاز له بفوزه بالدوري السعودي للمحترفين في موسم ٢٠١٢ - ٢٠١٣ وحقق كأس السوبر السعودي عام ٢٠١٣ ويعتبر أول نادي سعودي يحقق كأس السوبر. (نادي الفتح (السعودية) - ويكيبيديا (wikipedia.org))

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

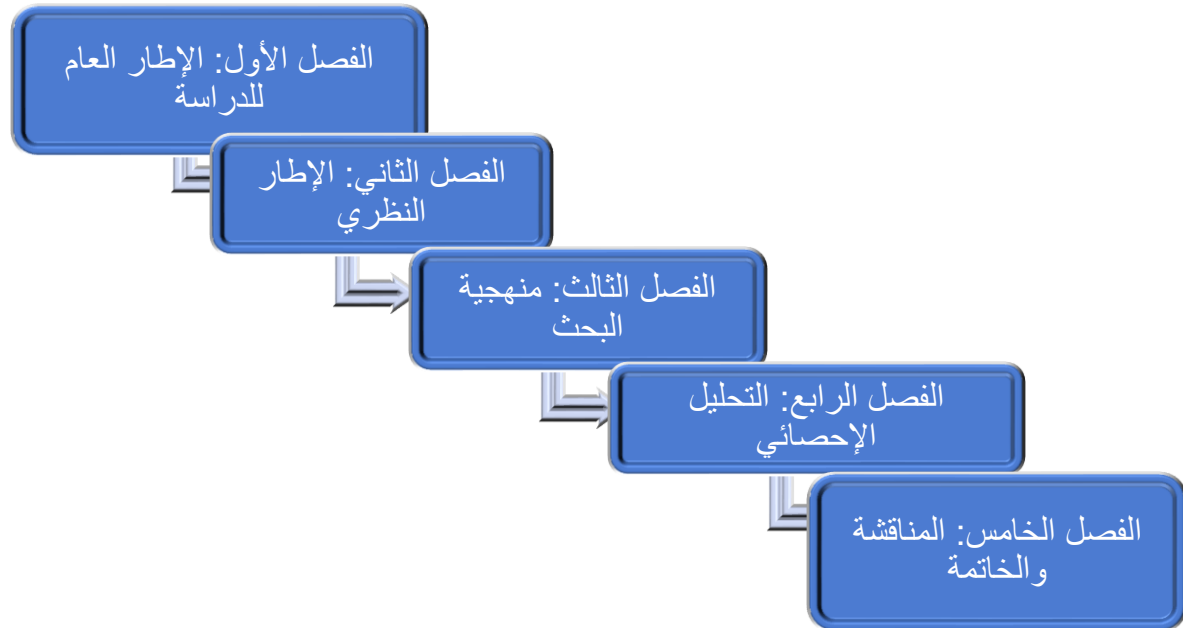
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



الشكل ٣: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

أظهرت الدراسات السابقة ترابط قوي بين نظام الحوافز في المنظمة وارتفاع الأداء الوظيفي للعاملين بها، ومن هذه الدراسات:

(الحايطي، عبد الفتاح محمد صالح وآخرون، ٢٠١٩) "نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية"، هدف البحث إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقّيات، والتدريب) بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بإعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطويرها بما يلائم توقعات الموظفين، وأن تمنح الدورات والتدريب والترقية الإدارية وفق أسس ومعايير وضوابط علمية منظمة.

(نوار خرخاشي عبد الوهاب، ٢٠١٧) "واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، أهداف الدراسة دراسة واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وإظهار أهمية ومصادره وبيان خطوات نجاحه في المنشآت الرياضية.

إشكالية الدراسة: هل لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية الفرضية العامة لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية؟

النتائج المتوصل إليها أثبتت الدراسة أن الحوافز لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية وذلك من خلال نظام و برامج موضوعة التي تساهم في شكل كبير في تنمية الموارد البشرية من نواحي الأداء الجيد التي ذكرت في الدراسة استنتاجات واقتراحات وضع نظام جيد للحوافز أهمية الحوافز المادية و المعنوية تقييم جيد للعمال إعداد برامج مختلفة وتتماشى و أهداف المنشآت العمل على تحسين الأداء الوظيفي.

(الحربي, جميل عطية، ٢٠٢٢) " أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة"، يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

فقد لاحظ الباحث أن هناك عدم وضوح في أثر الحوافز على أداء للعاملين بأمانة جدة، مما يؤثر في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، ومعرفة السلبيات والايجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الأمانة.

(بكوش، ٢٠١٤) " أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك"، يمثل التطور الاقتصادي واحد من أهم وأصعب التحديات التي تواجهه المؤسسات ، ولهذا تسعى إلى التنافس والتسابق حول أفضل السبل القادرة على تطوير أداء الموظفين من خلال إتباع آلية نظام الحوافز ، لهذا أصبح لزاما على كل مؤسسة تريد الاستمرار والبقاء أن يكون لها نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية ، حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء الموظفين من خلال إثارة الدوافع لديهم ، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي ، وعدم توافرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على الأداء الوظيفي حيث تتوقف كفاءة وفعالية الأداء على مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين.

(رابحي & صحراوي، ٢٠١٦) " تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال"، يشكل العنصر البشري أهمية خاصة في جميع المنظمات وعلى مختلف أنواعها وتكمن أهميته في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، فالعنصر البشري هو اساس النشاط

الإنتاجي والذي بفضلته يتم الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة، ويعد موضوع التحفيز والأداء مرتبط بالعنصر البشري ، وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، فهي توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

تتشكل أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته و أهمية ما يقوم به من المجهودات و يعتبر وجود نظام الحوافز أمرا مهما، فمهارات الأفراد و قدراتهم لا تكفي للحصول على الانتاجية العالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين والعلماء ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية والتي تدفع العامل للعمل أكثر. وتنقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى حوافز مادية المتمثلة في الأجر، المكافآت، المنح، النقل، السكن وغيرها، ومعنوية المتمثلة في عبارات الشكر، الثناء شهادات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.

(الجندي، ٢٠١٩) " تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، ملخص الدراسة تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين هدفت الدراسة التقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن مدى تطبيق نظام الترقية في شركة الاتصالات الفلسطينية ضعيف. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة واليات الترقية، وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج

(TERMOUL, M. L) "الحوافز و أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالمدينة"، وهي دراسة الحوافز بكل انواعها بما فيها الحوافز الإيجابية و السلبية و كذا المعنوية و المادية بما فيها الفردية و الجماعية و كيف تؤثر على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في القطاع العمومي و بالضبط في الإدارة العمومية، و سوف نكشف على واقع الحوافز و ما هي الأسباب التي أدت إلى تدني أداء الموارد البشرية، و سوف نقيس أيضا الولاء التنظيمي الذي يدخل أيضا تقييم الأداء بحيث كلما كان الولاء موجود و ظاهر فإنه حتما سوف ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي، و سوف نتطرق إلى انواع تقييم الأداء و كيف يتم ذلك و سوف نشير إلى التنظيمات الغير رسمية التي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء لأن مبدأ العصبيية قائم مازال قائم في المنظمات الجزائية و كيف تصنع بذلك إستراتيجيات الفاعلين التي لا تتماشى مع الأهداف المشتركة للإدارة، كل هذا سوف يكشفه لنا واقع الحوافز و كيف تؤثر على الأداء الوظيفي، و في الأخير سوف نخرج بتوصيات إلى ضرورة تعديل في الشق الرسمي أو الشق البيروقراطي الخاص بالحوافز مع متطلبات الموارد البشرية و واقعها و اقتراح نظام حوافز يتلاءم مع إستراتيجيات الموارد البشرية التي تعمل في الإدارة الجزائية و كيف يؤثر هذا في الأخير إيجابا على أداء الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات هذه الإدارة.

٢,٢. نظام الحوافز

يُعتبر فهم التحفيز أمراً مهماً للمدراء والقادة، حيث يساعد في تحسين أداء الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة. ويوجد هناك أربع نظريات شهيرة للتحفيز في المنظمات، وباختصار هي:

١. نظرية هوثورن (Hawthorne Studies): أُجريت هذه الدراسات في مصنع هوثورن التابع لشركة الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة، أظهرت أن العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، أيضاً، اكتشفت مفهوم "تأثير هوثورن"، حيث يزيد الاهتمام بالموظفين من إنتاجيتهم. (مجد إسماعيل، ٢٠٢١)

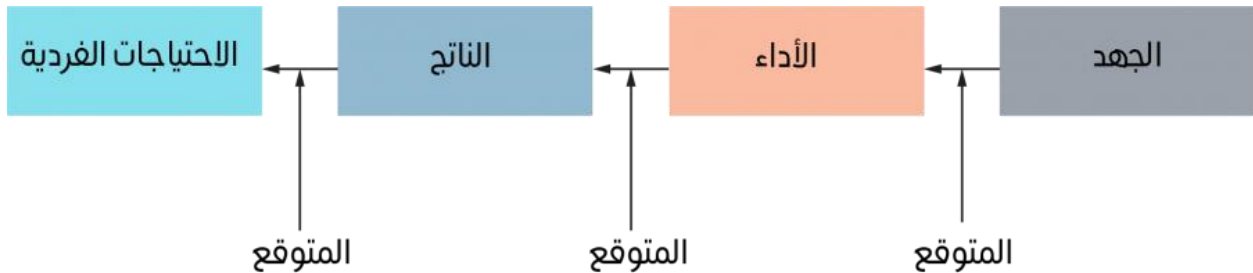
٢. نظرية ماسلو (نظرية الاحتياجات): تركز على الاحتياجات البشرية الأساسية، رتب ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية

الأساسية و تندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى القمة حيث حاجات تحقيق الذات، وهذه الاحتياجات هي الفسيولوجية والاجتماعية والاحترام والتحقيق، يجب تلبية هذه الاحتياجات لتحفيز الموظفين. (سايج & رحال، ٢٠٢٣)



الشكل ٤: سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو (سايج & رحال، ٢٠٢٣)

٣. نظرية الانجاز: قدّم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكليلاند (David McClelland) من جامعة "هارفارد" سنة ١٩٦١م، تشجع النظرية على تحديد أهداف واضحة ومحددة للموظفين، يعتقد أن تحديد الأهداف يزيد من الالتزام والأداء. (فيروز، & بوزورين. (٢٠١٩)
٤. نظرية التوقع: إن أفضل نظريات التحفيز دعماً، وأكثرها قبولاً على نطاق واسع، هي نظرية التوقع Expectancy Theory، التي تركز على العلاقة بين التحفيز، والسلوك، وبحسب هذه النظرية، تعتمد احتمالية تصرف الفرد بطريقة ما على قوة اعتقاده بأن التصرف ستكون له نتيجة معينة، وعلى ما إذا كان ذلك الفرد يُقدّر تلك النتيجة، تركز على استخدام المكافآت والتحفيز الإيجابي لتعزيز السلوك المرغوب، يمكن استخدام المكافآت المادية أو الاعتراف والتقدير لتحفيز الموظفين. (مجد إسماعيل، ٢٠٢١)



الشكل ٥: كيف يمكن للتوقعات أن تقود إلى التحفيز (مجد إسماعيل، ٢٠٢١)

هناك عدة تصنيفات مختلفة للحوافز وهي تتداخل مع بعضها البعض، حيث يقسم الباحثون الحوافز إلى أدوات وأساليب تستطيع الإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء البشري للموظفين، والتي تعد من أهمها هذه التقسيمات:

١. **الحوافز المادية:** وهي مبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً (مريومة، ٢٠١٦):

- -المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة
- -المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها العاملون أو أسهم تدنح كحافز لهم
- -الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور
- -التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم لشا يخفف العبء الدالي
- -البدلات المختلفة (سفر - سكن - مواصلات)

٢. **الحوافز المعنوية:** "هي كل الوسائل غير المادية وغير الملموسة كالمركز الاجتماعي أو المشاركة في اتخاذ القرارات أو المنح والثناء والحصول على الأنواط وغيرها، وهذه الحوافز تؤثر على العاملين نفسياً، وتجعلهم راضين أو تعساء" (جبريل عبيد وآخرون، ٢٠٢٣)

الحوافز المعنوية تعتمد على تهيئة الجانب النفسي للعامل وجعله يشعر بالرضا في وظيفته من خلال وضعه في المنصب الذي يلائمه، وكذا تحقيق الإثراء الوظيفي للمعامل من خلال تحقيق فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار والتقدم في العمل والتناوب وكذا تحقيق جداول عمل مرنة وقيادة فعالة للأفراد وأيضاً توفير جو عمل ملائم وكذا تقدير العامل واحترامه لأنه يعد بالدرجة الأولى إنسان يحتاج إلى تقدير وتحقيق الذات، لإخراج كل ما لديه من أفكار ومهارات داخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (يوسفات وآخرون، ٢٠١٩)

٤,١. **الأداء الوظيفي**

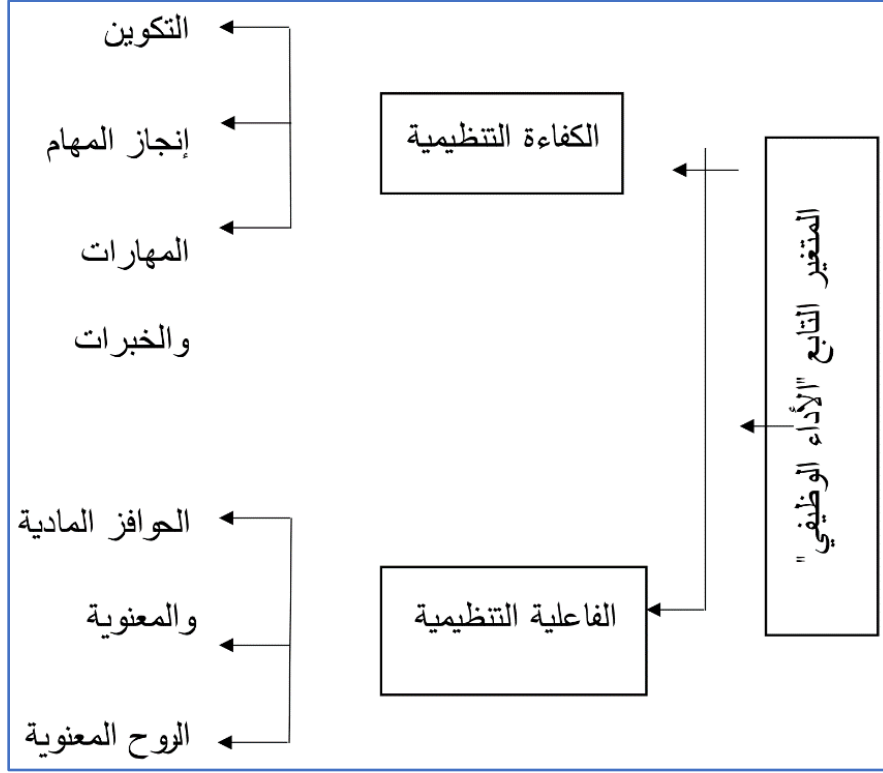
يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تنتم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وحيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا المجال المعرفي. (عمري، & صبار، ٢٠٢٣)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه " المهام التي يقوم بها الفرد العامل سواء كان ذلك جهد بدني أو باستخدام الآلات والأدوات بكفاءة وفعالية لتأدية المسؤوليات والواجبات المطلوب تأديتها لإنجاز الأهداف المرغوبة في المنظمة. (بوشريط, & عقون، ٢٠٢٣)

وأهم عناصر الأداء الوظيفي والتي يمكن قياس الأداء الوظيفي بهما هما "الكفاءة الإنتاجية" و "الفاعلية التنظيمية"

- **الكفاءة الإنتاجية:** تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة. فالإنتاجية أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل. (شابي, & منصوري، ٢٠٢٣)، وهذه القدرة قد تكون موجودة في الفرد نفسه كتدريب سابق أو خبرة سابقة، ويمكن زيادتها إما عن طريق الدورات التدريبية أو الخبرة في مجال الوظيفة. وتقاس بفضل مؤشري الإنتاجية والتكاليف. (بوشريط, & عقون، ٢٠٢٣)

- **الفعالية التنظيمية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها. (شابي, & منصوري، ٢٠٢٣)



الشكل ٦: أهم عناصر الأداء الوظيفي (جدي براهيمية, & كريم مهدي، ٢٠٢٣)

٤,٢. العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

لا شك أن كافة أنواع الحوافز تؤثر على أداء أغلب العاملين، أما التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية فتقع على المستفيدين من الحوافز، ويكون الأثر في الجهود التي يبذلها الموظف المستفيد من الحافز. (على جوادي، ٢٠٢١)

وبهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط (على جوادي، ٢٠٢١):

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط.
- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.

٤,٣ . الخاتمة

تناولنا في هذا المبحث أربع من نظريات الحوافز التنظيمية المشهورة، وذكرنا الحوافز بقسميها المادية والمعنوية، ثم تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهم عناصره، وخلصنا إلى أثر نظام الحوافز التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

قائمة المراجع

بدري, النذير, بوجمعة, & احمد. (٢٠١٦) دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك مديرية غرد البازل (Doctoral dissertation).

على جوادي. (٢٠٢١). الحوافز و أثارها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب و الرياضة (Doctoral dissertation), جامعة محمّد بوضياف المسيلة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البنّية والرياضية).

فراح إناس, & سعدي صفاء. (٢٠٢٠). نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس.

فرحي, & سهيل. دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-تقرت (Doctoral dissertation), جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).

نوار خرخاشي عبد الوهاب. (٢٠١٧) واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على مستوى المركب المتعدد النشاطات ١٨ فبراير العالية بسكرة.

الحايطي, عبد الفتاح محمد صالح؛ سنان، علي قائد عبده. (٢٠١٩). نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ١(٣)، ٢٧-٠١.

الحربي, جميل عطية. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. العلوم التربوية، ٣٠(٣)، ٣٧٩-٣٥٣.

بكوش. (٢٠١٤). أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك.

رابحي, تينهينان, صحراوي, & حياة. (٢٠١٦). تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعامل (Doctoral dissertation), جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع العمل والتنظيم).

الجنيدى, & سهير فهد. (٢٠١٩). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

TERMOUL, M. L. الحوافز و أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالمدينة
(Doctoral dissertation, Université d'Alger 2-Abou el kacem Saâdallah).

سايح_بركاهم, & رحال_وردة. (٢٠٢٣) نظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي.

فيروز, & بوزورين. (٢٠١٩). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة
الموارد البشرية, ٦(١), ٢٩-٥٠.

مجد إسماعيل. (٢٠٢١) دراسات ونظريات حول فاعلية تحفيز الموظفين للوصول إلى النتائج المرجوة.
أكاديمية حسوب. [/https://academy.hsoub.com](https://academy.hsoub.com)

مجد إسماعيل. (٢٠٢١) وجهات النظر المعاصرة حول التحفيز. أكاديمية حسوب.
[/https://academy.hsoub.com](https://academy.hsoub.com)

مريومة. (٢٠١٦) اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح
ورقلة).

جبريل عبيد, ا. ع., ايمن عبدالله, غمرى الشوافي, & محمد. (٢٠٢٣). تأثير نظم الحوافز على مستوى
الرضا الوظيفي بمنظمات قطاع الأعمال. مجلة بنها للعلوم الإنسانية, ٢(١), ٨٩-١١٥.

يوسفات, عمر, صديقي, & احمد/مؤطر. (٢٠١٩). تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في
المؤسسات الاقتصادية (Doctoral dissertation, جامعة احمد درااية-ادرار).

عمري, & صبار. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

بوشريط, & عقون. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

شابي, & منصوري. (٢٠٢٣). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

جدي براهيمية, & كريم مهدي. (٢٠٢٣). تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي.

الملاحق

The Effect of Reward System on Employee Performance at Al-Fateh Sports Club in Mubarratz, Kingdom of Saudi Arabia (A Case Study)

Student Name
Abdullah Yousef Al-Sharait
2021205949

Graduation Project – 1
Faculty of Management - Midocean University

Supervisor
Dr. Mona Moustafa Elashry
Faculty member- Faculty of management- Midocean University

2024 – Second of Semester

الحوافز المادية	بشدة		موافق	اطلاقا
01	يغطي الأجر ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله			
02	هناك فرص التقدم و الترقى في العمل الحالي			
03	توفر المؤسسة أدوات حديثة للعمل			
04	يتم تحسين بيئة العمل			
05	تقدم المؤسسة العلاوات و المر دودية			
06	تقدم المؤسسة مكافآت تشجيعية جيدة			
07	تقدم المؤسسة أجر الوقت الإضافي			
07				
الحوافز المعنوية				
01	تقدم المؤسسة خطابات الشكر و الثناء أثناء العمل			
02	تمنح المؤسسة هدايا تذكارية و الأوسمة			
03	تمنح المؤسسة بطاقات التهنئة في المناسبات			
04	تمنح المؤسسة إجازات و عطل استثنائية			
05	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في المؤسسة			
06	هناك فرص لتقلد المناصب العليا			
07	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية			

استبانة المتغير الأول، نظام الحوافز في المنظمة (فرحي, & سهيل)

المحور الرابع: علاقة نظام الحوافز بالأداء الوظيفي					
41	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي				
42	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء				
43	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على أدائي الوظيفي				
44	يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي من التحفيز المادي				
45	هناك تأثير سلبي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي أكثر من المعنوي				
46	تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز الأساتذة				
47	تركز إدارة الجامعة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبتها				
48	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة والأداء المتميز في العمل				
49	تتصف إجراءات الجامعة بالموضوعية فيما يتعلق بالعقوبات				
50	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الجامعة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأساتذة				
51	يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقاتي				
52	لا تهتم الجامعة بمقترحات الأساتذة لتطوير العمل				
53	أشعر بالضجر عندما اتلقى عمل خارج أوقات العمل الرسمية				
54	التوقيت الأسبوعي يتضمن فترات راحة كافية				
55	توفر الجامعة المصادر والمراجع اللازمة التي تؤدي بدورها إلى زيادة في الأداء				
56	تهتم الجامعة بفرص النمو المعرفي والمهني (التريص، البحث العلمي....)				

استبانة المتغير الثاني، الأداء الوظيفي للموظفين (فارح إناس، & سعيدي صفاء، ٢٠٢٠)

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة المقترح للمشروع المصدر له الطالب	٥
شكل ٢	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	٦
شكل ٣	مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب	٨
شكل ٤	سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو	١٤
شكل ٥	كيف يمكن للتوقعات أن تقود إلى التحفيز.	١٥
شكل ٦		١٧