

الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين

إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

مشروع بحثي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

محمد دعبول عبدالله الشمري

الرقم الجامعي

٢٣٢٠٠١٠٩٣

إشراف/

د وليد عبد الجواد سليمان صديق د الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣-٢٠٢٤ م

اهداء

الي امي التي تنير لي طريق العلم بدعائها

الي ابي..... صاحب القلب الطيب والكلمات الحنونة

الي زوجتي..... والتي وقفت بجاني في مشواري العلمي.

الي ابنائي.....

الي اخواتي.....

الي اصدقائي....

الي اساتذتي.....

اهدي اليكم هذا العمل العلمي المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الى اساتذتي واعضاء هيئة التدريس بجامعة ميداوشن بالامارات العربية

بسم الله والحمد لله والشكر لله ، واصلي واسلم علي رسولنا الكريم محمد صلي الله عليه وسلم وعلي اله واصحابه الطيبين.

ان اسداء الجميل لاصابه من تمام الايمان، لذا يتوجه الباحث بوافر الشكر والتقدير الي كلا من:

الاستاذ الدكتور رئيس جامعة ميداوشن فلها مني كل الشكر والتقدير.

والي الاستاذ الدكتور عميد كلية الادارة فبه مني كل الشكر والتقدير.

والي الاستاذ الدكتور رئيس قسم ادارة الاعمال فله مني كل الشكر والتقدير.

والي الاستاذ الدكتور وليد عبدالجواد سليمان صديق لقبوله الاشراف علي رسالتي ، فله مني كل الشكر والتقدير.

والي الاستاذ الدكتور الفيصل عبدالحميد محمد لقبوله الاشراف علي رسالتي ، فله مني كل الشكر والتقدير.

والي اساتذتي بالكلية والقسم فليهم مني كل الشكر والتقدير.

الباحث

فهرس المحتوي:

العناصر	رقم الصفحة
اهداء	ب
شكر وتقدير	ج
فهرس المحتوي	د
قائمة الجداول	و
مستخلص الدراسة	ز
الفصل الاول الإطار العام للدراسة	١٠
أولاً: مقدمة	١٠
ثانياً: مشكلة البحث	٦
ثالثاً: أسئلة البحث	٦
رابعاً: فرضيات الدراسة	٧
خامساً: أهمية الدراسة	٧
سادساً: أهداف الدراسة	١١
سابعاً محددات الدراسة	١١
الفصل الثاني الإطار النظري للبحث	١٣
اولا: الاطار النظري	١٣
ثانياً: الدراسات السابقة	١٧
الفصل الثالث إجراءات الدراسة المنهجية تمهيد	٤٤
اولا: عرض وتحليل البيانات الأولية الخاصة بمجتمع الدراسة	٤٥
ثانياً: النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفرالباطن نموذجاً:	٥١

٦١	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٦١	اولا: النتائج العامة للدراسة
٦٦	ثانيا: المقترحات
٦٨	المراجع
٧٤	ملاحق الدراسة

العنوان	رقم الصفحة
جدول رقم (١) يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة الخاصة بمجتمع الدراسة	٤٤
جدول رقم (٢) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر	٤٥
جدول رقم (٣) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس	٤٦
جدول رقم (٤) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي	٤٧
جدول رقم (٥) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الوظيفية	٤٨
جدول رقم (٦) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة	٤٩
جدول رقم (٧) يوضح المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع الدراسة	٥٠
جدول رقم (٨) يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	٥١
جدول رقم (٩) يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	
جدول رقم (١٠) يوضح النتائج المرتبطة باداء العاملين واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	
جدول رقم (١١) يوضح ترتيب ابعاد أداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن نمودجا	
جدول رقم (١٢) النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين العمر و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	٥٨
جدول رقم (١٣) النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين الجنس و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	٥٩
جدول رقم (١٤) النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين المستوي التعليمي و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	٥٩
جدول رقم (١٥) النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين الحالة الوظيفية و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	٦٠
جدول رقم (١٦) النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نمودجا	٦٠

• الملخص باللغة العربية :

عنوان الدراسة: الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجا ، مشكلة البحث: تتجلى مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو اثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟. فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى الاطلاع على نظام الحوافز المادية المعمول بها في المؤسسات ودورها في تحسين أداء العاملين .محددات الدراسة: الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن نموذجا. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ . إجراءات الدراسة المنهجية: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة مستوى الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن . مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، فيما تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين ويتراوح عددهم (٢٢٨) موظف. النتائج العامة للدراسة: توصلت النتائج العامة المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجا، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٦٨,٧٠%). المقترحات: يوصي بان يكون معيار تقييم الأداء للموظفين هو معيار الثواب والعقاب داخل بيئة العمل بحيث يكون استخدام الحوافز سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي ضد الموظفين يأتي بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز.

- **Abstract:**

Study title: Financial incentives and their impact on employee productivity, Hafr Al-Batin Education Administration as a model. Research problem: The research problem is reflected in the following question: What is the effect of financial incentives on the productivity of employees in the Education Department in Hafar Al-Batin Governorate? Study hypotheses: The main hypothesis: There is no effect of implementing the incentive system on the performance of employees in the Education Department in Hafr Al-Batin Governorate. Objectives of the study: The study aimed to examine the financial incentive system in place in institutions and their role in improving employee performance. Limitations of the study: Objective limits: This study focused on knowing the impact of incentives, both material and moral, and their impact on the productivity of employees in the Education Department in Hafar Al-Batin as an example. Spatial boundaries: The application of the study was limited to employees of the Education Department in Hafr Al-Batin Governorate. Time limits: This study was conducted during the year 2023-2024. Methodological study procedures: Study approach: The study relied on the descriptive, correlational approach to determine the level of material incentives and their impact on the productivity of employees in the Education Department in Hafar Al-Batin. Study population: The study population consists of employees of the Education Department in Hafr Al-Batin Governorate, while the target study population consists of workers whose number ranges from (228) employees. General results of the study: The general results related to material incentives and their impact on employee productivity were found in the Education Department in Hafar Al-Batin as a model, as it is clear that these responses are statistically distributed according to relative

strength (68.70%). Suggestions: It is recommended that the standard for evaluating employees' performance be the standard for reward and punishment within the work environment, so that the use of incentives, whether positive or negative, against employees comes in a way that ensures achieving the goals of the incentive system.

الكلمات المفتاحية:

- الحوافز المادية – الحوافز المعنوية- انتاجية العاملين- ادارة التعليم.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة:

ان العنصر البشري من اهم عناصر العملية الانتاجية فهو المحرك الأساسي للعملية الانتاجية، حيث ان العنصر البشري لديه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور (الكعبي، السامرائي ١٩٩٠)

وان نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الاداء البشري من حيث الكفاءة والانتاجية الامر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة، كما ان الموارد البشرية لها دور حيوي في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي علي اداء وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعليه، وتلعب الحوافز دورا فعالا وهاما في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الامور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. وتنبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الانتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الافراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من أنجح الادوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عامليها نحو العمل بحماسة وهمة تحقيقا لأهدافها، وبالتالي لابد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الاجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين، فإن الاجر يعتبر الحافز الاول للعمل وبهما معا تتحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز

هام وأساسي لدفع العمل، ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين(كردي، ٢٠١٠)

ومن مسلمات القول أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتُسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا وسيلة من وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع(ياسر عربيات ٢٠٠٨)

كما تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يحصل عليه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز(محمد الصيرفي، ٢٠٠٧)

ويعتبر التحفيز في الأصل عملية إدارية تسعى إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، كما أن الدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

ثانياً: مشكلة البحث:

يعتبر أداء العاملين وعدم معرفة السبب في التقصير في الاداء الوظيفي من قبلهم للمهام التي توكل إليهم من قبل الرؤساء هي مشكلة بحد ذاتها، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن أولئك العاملين أصحاب الاداء المتدني أو السيئ يتجه المدراء إلى إيجاد اساليب تحفيزية مادية من اجل التخلص والقضاء على هذا الاداء المتدني أو السيئ الذي لا يتناسب مع طبيعة قطاع التعليم لارتباطه بالمستقبل وتوقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج والخدمات التي تقدم للطلبة والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم التي يبحثون عنها، إن الاحتفاظ بالموظفين المتحمسين يبني عملاً يقلل أيضاً من تكلفة التوظيف والتدريب(Mullins ٢٠٠٥). ان تحفيز الموظفين بشكل فعال هو أحد أهم وظائف المدير و عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظفين وعلى وجهه الخصوص الموظف المجتهد في عمله قد يؤثر بشكل سلبي على أدائه المستقبلي ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يؤدي ذلك الى عدم تحقيق الأهداف التي

حددتها المنظمة مسبقاً، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف، ويجب أن نذكر أن أهمية وطبيعة الحوافز شيء نسبي حيث يختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، كما أن الحوافز تختلف من وزارة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه الوزارة أو المنشأة لذلك يجب على هذه المنشأة أن تحدد أي شريحة تحتاج إلى حافز مادي وإيها يحتاج إلى حافز معنوي بناء على دراسة تجرى على العاملين بها وجدير بالذكر أن تحفيز العاملين يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وبذل أقصى جهد لديهم .

ثالثاً : أسئلة البحث:

ومن خلال ما تم استعراضه تتجلى مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

٢- ما هو أثر الحوافز المعنوية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

٣- ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لخصائص الدراسة، ويشترك من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لعمر مجتمع الدراسة.

- ٢- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لجنس مجتمع الدراسة.
- ٣- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً للمستوى التعليمي لمجتمع الدراسة،
- ٤- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً للحالة الوظيفية لمجتمع الدراسة.
- ٥- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة لمجتمع الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية للبحث:

ترجع أهمية البحث العلمية إلى ما يلي :

- هذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن (على حد علم الباحث).
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية نظام الحوافز وفاعليته في رفع كفاءات العاملين بقطاع التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- إعطاء الفرصة لمزيد من الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية على الاداء بالقطاع التعليمي وغيره من القطاعات الخدمية.

٢- الأهمية التطبيقية للبحث:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الوصول الى نتائج هامة توضح أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي الى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز واستمرارها بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات،

كما أنها تعتبر الدراسة الأولى التي تتم على قطاع الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

سادساً: أهداف الدراسة:

الهدف العام: التعرف علي اثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١- التعرف علي اثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

٢- التعرف علي اثر الحوافز المعنوية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

٣- التعرف علي اثر الحوافز على إداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

سابعاً محددات الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً.

٢- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

٣- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: الإطار النظري:

تعد الحوافز المادية بمثابة المقابل للأداء المتميز لأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وفي هذا الإطار سنقوم بسرد الأطار النظري للبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الحوافز المادية واثرها على انتاجية الموظفين.

- مفهوم الحوافز المادية والمعنوية :

ولما للحوافز من أهمية كبيرة وخاصة الحوافز المادية باعتبارها ذات تأثير ايجابي على انتاجية الفرد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية سنتطرق الى:

- مفهوم الحوافز بشكل عام:

- لغة: هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء و الحافز في المعجم هو حث الشيء ودفعه من الخلف و يقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا اراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه و قيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه

- اما اصطلاحاً:

يعرف (حمود، ٢٠٠٢: ٦٦) الحوافز بأنها "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.

و كما يعرفها (الجودة، ١٤: ١٩٧٢): بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كم ونوعاً، وحيث تعرف أيضاً بأنها: حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات

والتي تخل بالتوازن التنظيمي و من ثم يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية(نجار،١٥٧)

وكذلك هي تشجيع الافراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، و يعرض عليه أجرا مقابل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الداخلية تتمثل في وضعية الفرد نفسه (الطيب ١٨٢:١٩٨٢)

ويمكننا القول أن التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وانجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق اشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه(العنود، ٢٠١٥) كما أن يمكننا تعريف التحفيز من الجانب السلوك للفرد العامل على أنه دفع العامل الي اتخاذ أسلوب وسلوك معين أو تغيير مساره في أداء مهامه الوظيفية من أجل لفت نظر المدراء والحصول على ما يطمح اليه العامل من تحفيز جراء ما قام به من أتباع سلوك يحقق من خلاله أهداف المؤسسة(الفارس، ٢٠١١)

ان التحفيز هو القوة التي تستهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقدرات ومواهب، بحيث تقوم المؤسسة بالتحكم في هذه الامكانيات التي يمتلكها الموظف من خلال تسخيرها إلى رفع كفاءة العمل وزيادة مستوى إنتاجية المؤسسة عن طريق ربط ما يقوم به الموظف بنظام تحفيز معين تقوم بوضعة المؤسسة نفسها لتستثير هممهم ويعكس هذا أسلوب علمي في إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل.(أبو حميد، 2020) و من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الحوافز هي القوى الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على تحسين أدائه في العمل بحيث أنها تشير إلى كل الأدوات و الخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد وجيد.

- خطوات تصميم نظام الحوافز:

مما لا شك فيه ان عملية التحفيز من أهم الخطوات المتبعة في رفع مستوى أداء العاملين داخل أي مؤسسة لذلك لابد من التطرق إلى اهم مراحل وخطوات تصميم نظام فعال للحوافز.

- مرحلة التقييم والاعداد:

يتم في هذه المرحلة إعداد دراسة تفصيلية لجميع العوامل النفسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، بحيث فهم التركيبة وجميع الجوانب السلوكية للكادر البشري في المؤسسة ومعرفة حاجياته ورغباته الشخصية التي من حلالها سوف يتم وضع اتجاهات مرحلة التقييم، وعليه سوف يتم توقع وجهات نظر العاملين اتجاه نظام الحوافز وكيفية تطبيقه في المؤسسة.

- مرحلة وضع الخطة أو الاستراتيجية:

بعد عملية الدراسة والتقييم من قبل ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، سوف تقوم بالخطوة الثانية التي تهتم بتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، بهدف فهم أبعادها وبعدها يتم وضع الخطة المعنية بنظام الحوافز بعد التدرج في تحديد الاهداف من ايجاد نظام حوافز في المؤسسة، تحديد وتقييم مستويات الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة إمكانياتهم في تحمل المسؤولية، تحديد سقف الحوافز وفق إمكانيات المؤسسة.

- مرحلة تجريب الخطة:

هي عبارة عن تجريب خطة التحفيز قبل اعتمادها بشكل نهائي و رؤية مدى مناسبتها لبيئة العمل داخل المؤسسة، كما يتوجب هنا تهيئة العاملين على تفهم أهمية الخطة وأهم تفاصيلها بهدف تثقيفهم بها وأدراك ما تحتويه من بنود وضوابط، كما يفضل تجربة الخطة في قسم معين أو عدد معين من العاملين من أجل التأكد من سلامتها من الأخطاء في حين تطبيقها في المؤسسة.

- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

تتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الحوافز في بيئة العمل بعد ما تم تجربة خطة الحوافز وقياس مدى ملاءمتها لسير عمل المؤسسة وسلامة إجراءاتها وإضافة التعديلات عليها بما يضمن استمراريته في تحفيز العاملين (حورية، ٢٠١٦).

- أنواع الحوافز:

لمعرفة المزيد عن الحوافز ومدى تأثيرها سنسلط الضوء على أنواع الحوافز حيث تنقسم إلى ما يلي:

- من حيث طبيعتها تنقسم إلى قسمين:

- الحوافز المادية:

إن الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، وارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية العلاوات، والمشاركة في الأرباح، و المكافآت عن الاقتراحات .

- الحوافز المعنوية:

إن فلسفة الحافز المعنوي وضعت على أساس العنصر البشري هو أهم عناصر الانتاج، بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والابداع أيضا لذلك يجب معاملته بإنسانية واشعاره بأنه جزء من المؤسسة (صالح، ١٢٠:١١٩:٢٠٠٤)

كما أن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات التي يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، والحوافز المعنوية لا تقل أهميته عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة.

من حيث أثرها أو فاعليتها؛ وتنقسم إلى قسمين:

- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات و الافكار البناءة، وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الاداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، فالحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والاداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الانجاز في الاداء وهذه الحوافز تكون مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الاداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما

كان الانتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحوافز .

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم

يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية

وتكون الفائدة شبه منعدمة.

- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه

والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والاهمال وعدم الشعور بالمسئولية

وعدم الانصياع للتوجيهات والامرو التعليمات، مما يدفع الادارة إلى القيام بتطبيق الحوافز

السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الافراد نحو تحسين

الاداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.

- اهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الانتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتأتي أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الاداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل

- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- إن أهمية الحوافز كما بين الجساسي تكمن في أن الموظف (أياً كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمس لأداء العمل وراغب فيه، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس ايجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية (الجساسي، ٢٠١١: ١٠)
- تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة (ربيع، ٢٠٠٨: ٥٤١: ٥٤٥)

- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

- أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي، لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:

تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (عبد الحميد وآخرون، ٢٩٤: ٢٠٠٨)

- شروط نجاح نظام التحفيز:

من ضمن الشروط التي يجب تواجدها في خطة نظام الحوافز في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، وتهدف إلى تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي هي:

- أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين.
- إيجاد صلة مباشرة ما بين الهدف المراد الوصول إليه والحوافز المقدم من أجله.
- وضع تصور زمني يتناسب مع تحقيق الهدف وتقديم الحافز للموظف في نفس وقت تحقيق الهدف.
- ضمان استمرارية تقديم الحوافز للموظفين من أجل طمئنت الموظفين.
- وجوب توفر العدالة والمساواة في شروط وضوابط منح الحوافز.
- معرفة الموظفين لسياسة منح الحوافز والآلية التي يتم منحهم بالحوافز.
- تنمية العلاقة بين الإنجاز في تحقيق الأهداف في العمل مع الحصول على التحفيز المقابل .

ولتحقيق تلك الشروط والتأكد من الكفاءة في التطبيق، من الضرورة الملحة ببعض

المخاطر وسلبات نقص الحوافز في بيئة العمل لضمان تكملة صورة التحفيز .

← المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل:

- تدني مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- انخفاض في معدلات الإنتاج الى أقل من المتوقع.
- زيادة مستوى عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين تجاه المؤسسة.
- انعدام روح التعاون بين العاملين وظهور العشوائية والتخبط في سير العمل.
- تكريس النزعة الفردية والمصلحة الشخصية في العمل وغياب الجماعية بين العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العمل لتحقيق الهدف.
- غياب روح المسؤولية بين العاملين وعدم اكتراثهم بأداء أعمالهم (الخرعلي، ٢٠١٧).

وهذه العوامل يمكن تقليلها لدى معرفة المؤسسة بالمقومات الداعمة لتفعيل

وفعالية التحفيز وهي كالتالي:

- المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز:

من أجل الحصول على نظام حوافز جيد داخل المؤسسة يتطلب ذلك نجاح النظام بشكل عام وتوفر عدد من المقومات الأساسية التي تساهم في أنجاح العملية وغرس روح الولاء الوظيفي لدى العاملين تجاه المؤسسة التي يعملوا بها بحيث تكون المؤسسة جزء من شخصياتهم وبالتالي ينعكس هذا ايجابا على أدائهم في المؤسسة، وتتمثل هذه المقومات في:

- ✓ دراسة الادارة العليا بالمؤسسة لي شخصيات وسلوكيات الموظفين.
- ✓ تعدد المزايا التي يحملها نظام الحوافز (مادية، معنوية، اجتماعية، نفسية.)
- ✓ اختيار نظام التحفيز المناسب لطموحات الموظفين.
- ✓ التقييم المستمر على نظام الحوافز وقياس تقبله من قبل الموظفين (.صادفي، 2020)

- مفهوم الانتاجية والاداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الادارية التي تعكس موضوعية العمل الاداري بالمؤسسة واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته كما تعتبر متابعة المدراء للموظفين وهم يقوموا بواجباتهم والمسؤوليات المنوطة بهم بشكل مستمر دافع حقيقي للموظفين من أجل إبراز قدراتهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، أيضا في نفس الوقت تضع المدراء تحت مستوى الحقيقي للموظفين وتقييم أدوارهم التي يقومون بها وعليه يستنجوا ويقيموا الموظفين المجيدين المستحقين للتحفيز من أجل دفعهم إلى الاستمرارية ورفع كفاءة أدائهم لوظيفية باستمرار(العجمي،2017)

كما يمكننا ربط بين كلا من كفاءة وفعالية أي مؤسسة مع تميز الكادر البشري العامل بها، فالكادر البشري هو العنصر المؤثر والفعال في عملية الإنتاج في المؤسسة وهو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق الأهداف، لذلك يخضع العنصر البشري في أي مؤسسة مجيدة إلى عمليات التدريب والتأهيل بشكل مستمر تكون على شكل إقامة الدورات بشكل دوري من أجل رفع مستوى الكفاءة الأدائية لدى الموظفين من مستوى معين الى مستوى أعلى من السابق، والتي سوف تعكس هذا التطور في الأداء والقدرات في سلوك هؤلاء الموظفين ويرجع بالفائدة إلى المؤسسة.(العكش ٢٠٠٧)

- مفهوم الأداء الوظيفي:

يمكننا تفسير مفهوم الأداء الوظيفي على أنه هو المستوى الذي يصل اليه العاملين في تحقيق المهام المطلوبة منهم، أيضا هي الكيفية التي من خلالها يستطيع العامل تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد الوصل لها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل في بلورة

الإمكانيات والمواد الخام التي توفرها له المؤسسة إلى الحصول على النتائج المرجوة وفق الطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية معينة.

ويعتبر الأداء واحد من أهم المحاور التي يعتمد عليها سير العمل المهني، فالعلاقة التي تربط بين الأداء والإنجاز علاقة قوية بحيث كلما كان مستوى الاداء عالي ومميز كانت النتائج والإنجازات حاضرة وبقوة، كل هذا يخلق بيئة عمل صحية يسود فيها النشاط والحيوية وتحقق مبادئ العدل والمساواة بين الموظفين بعيد عن المحسوبية والمحابة، حيث يقصد بالأداء أنه مجموع الأهداف والمخرجات التي تسعى لها المؤسسة من أجل تحقيقها وقدرات الموظف في تطويع إمكانياته وقدراته في الوصول إلى الأهداف المطلوبة منه تحقيقها حيث أن أداء الموظف هو الوسيلة التي تعبر عن وضع الهدف إلى الوصول إليه بالطريقة التي تحدده له القوانين التي تنظم سير العمل في المؤسسة او التي يعمل بها، كذلك مجموع الصلاحيات التي تعطيها إياه المؤسسة، كذلك يعرف مفهوم الأداء الوظيفي على أنه مجموع للنتائج التي يحددها سلوك الموظفين في المؤسسة وعليه فإن الأداء الإيجابي يمثل الأهداف والطموح الذي ترغب به المؤسسة والموظفين أما في المقابل يعتبر الأداء السلبي هو ناتج الوصول الى الأهداف والنتائج الغير مرغوب بها في المؤسسة (بخيت، 2016)

ان الأداء الوظيفي هو عملية يقوم بها الموظفون بتحويل كلا من المدخلات التنظيمية التي تعتبر مواد خام للمؤسسة الى مخرجات تعتبر الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو المنتج التي تقدمه عبر هذه العملية التي يبذل فيها الموظف جهد التحويل المواد بمواصفات فنية معينة، كما أنه هو المجهود الصافي المبذول في العملية الإنتاجية من قبل العاملين في المؤسسة

- أنواع الأداء الوظيفي:

يوجد ثلاثة أنواع تصنف الأداء الوظيفي تشكل المظلة التي يعبر منها الأداء الوظيفي للموظفين إلى المؤسسات التي يعملوا بها وهي:

✓ أداء المهام: يعبر عن أداء المهام من خلال السلوك التي ينتهجه الموظفون من أجل تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم عبر عمليات موضوعية في المؤسسة، تتمثل هذه

العمليات الموضوعية في انتاج السلع وتقديم الخدمات المختلفة وإدارة المخزون ومحاولة إرضاء العملاء عبر اشباع رغباتهم، كما تعبر الوظائف الإدارية عن سلوك الأداء الشامل وتحويل الأحداث والعمليات من مواد خام الى أنتاج من خلال ايجاد جو عمل وخلق بيئة عمل تنافسية عبر هذا السلوك الوظيفي

✓ الأداء الظرفي: هو عبارة عن مجموع السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية التي تشكل جوهر المؤسسة والعمل على معالجتها فنيا، كما أن هذه السلوكيات تساعد في تكوين المناخ التنظيمي في المؤسسة بحيث لا يشكل الأداء دور اضافي ولكن يعتبر خارج دائرة المهام في المؤسسة، كما أنه يعتمد على الأجواء التي تجري فيها هذا النوع من العمليات.

✓ الأداء المعاكس: في هذا النوع من أنواع الأداء يختلف اختلاف كلي عن النوعين أعلاه من حيث أنه يتميز بالسلوك السلبي الذي يظهره الموظف في المؤسسة مثل عدم الحضور للعمل في الوقت المحدد، عدم انجاز المهام والاعمال المطلوب من الموظف، وعليه تشكل هذه السلوكيات غياب الجو التنافسي في المؤسسة وظهور التسيب والمصلحة الشخصية (Jabeen، 2011)

- محددات الأداء الوظيفي لدى الموظف:

هو عبارة عن سلوك الأداء الذي ينتجه الموظف في المؤسسة من أجل انجاز المهام، كما يتم التعبير عنه في ثلاث عوامل وهي:

- الجهد المبذول: يقوم هذا العامل بقياس درجة انسجام وتوافق الموظف في أدائه لمهام عمله من خلال معرفة الدافعية التي يمتلكها الموظف والطموح الذي يدفعه للعمل.
- القدرات الفردية: هي عبارة عن مجموع ما يملك الموظف من قدرات وخبرات سابقة تعطيه فعالية وكفاءة عالية في أتيان مهام عمله.
- إدراك الموظف لمهام عمله: عبارة عن مجموع التصورات والانطباعات التي يحملها الموظف عن الأنشطة التي يحتويها مجال عمله في المؤسسة.

- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هو التقسيم الذي يحتوي على مؤشرات الأداء من قبل العامل بشكل فردي لمهام العمل والذي ينقسم إلى عوامل مختلفة يمكن للعامل أن يتميز بها بسبب الدورات الشخصية يقوم بها العامل، أو ورش التدريب التي تقوم بها المؤسسة لتأهيل موظفيها، أو اجتماعات شخصية من الموظفين تتمثل في المطالعة والبحث عن كل ما يتعلق بالوظيفة وتطوير الأداء، كما أشارت خطوات العوامل المؤثر في الأداء وهي:

✓ المعرفة التقريرية: عبارة عن الخطوات التي تتمثل في معرفة الحقائق و الغايات من الأهداف والمعرفة بمتطلبات الوظيفة، بحيث تكون هذه المعرفة على شكل تقرير يبين جميع ما سبق.

✓ المعرفة الإجرائية: هي عبارة عن معرفة جميع ما يتعلق بالمهارات الإدراكية ومعرفة العلمية والعملية في إنجاز المهام الوظيفية، ومعرفة كيفية الأداء وما يتطلب من مهارات إجرائية.

✓ المعرفة الدافعية والتحفيز: هي عبارة عن التأثير المباشر جراء سلوكيات مختلفة مثل قياس الجهد المبذول، اختيار نوع الأداء، استمرار في الجهد المبذول.(الحلايبة،2013)

- عناصر قياس أداء الموظفين:

يمكن قياس أداء الموظفين عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تقيس أدائهم وهي كما يلي :

✓ قدر الجهد المبذول: هي عبارة عن الطاقة التي يبذلها الموظف في إنجاز عملة المؤسسي المطلوب منه وتأتي هذه الطاقة التي يبذلها الموظف على شكل طاقة جسدية محسوسة أو على شكل طاقة عقلية يبذلها الموظف في التفكير والتحليل خلال فترة زمنية معينة، كما أن السرعة في إنجاز المطلوبات من الموظف.

✓ نوعية الجهد المبذول: هي عبارة عن مستوى الكفاءة والجودة في إجراء مهام العمل في المؤسسة من قبل الموظف، كما أن هذا العنصر يعتمد على مطابقة الم واصفات

النوعية التي تطلبها المؤسسة في انجاز الأعمال من الموظف، فهنا يتم التركيز على خلو الأداء من الأخطاء والعيوب والاهتمام بتطبيق المواصفات النوعية في الإنتاج.

- ✓ معدلات الأداء: هي عبارة عن محاولة التي يقوم بها المدراء بزيادة إنتاجية العامل من أجل معرفة مستوى كفاءة العامل في انجاز العمل من حيث قياس جودة النتائج التي يحققها العامل أثناء القيام بالعمل، من خلال فترة زمنية معينة مع الأخذ بالاعتبار القيام بالمقارنة ما بين العمل الذي قام بإنجازه الموظف مع المعدل المطلوب منه.
- ✓ نمط الأداء: عبارة عن الطريقة التي يتم فيها إنجاز الأعمال فهو الإطار العام الذي يتم فيه القيام بالأعمال الوظيفية.

• عناصر الأداء الوظيفي:

- ان عملية الأداء في المجلد تتكون من عدد من العناصر التي تشكل في تجمعها الأداء الوظيفي ككل وهي:
- ✓ المعرفة بمتطلبات المهنة: عبارة عن جميع المعارف و المهارات المهنية التي تكون عامة وفنية وتشكل الخلفية العامة للوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ نوعية مهام العمل: تعبر عن إدراك الموظف بجميع مهام عمله في المؤسسة، كما تتمثل في رغبة الموظف في تطوير مهاراته في إنجاز العمل بدون أخطاء أو تقصير.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك محافظة بيت لحم للباحث احمد محمود احمد النواورة القدس - فلسطين ٢٠٠٩/١٤٣٠

وهدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في بنوك محافظة بيت لحم، حيث تم اعتماد الموظفين العاملين في بنوك محافظة بيت لحم كمجتمع دراسة عام 2008 كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح لجميع الموظفين العاملين في

تسع بنوك في محافظة بيت لحم من مدراء بنوك ومدراء أقسام وموظفين علاقات عامة وموظفي تسهيلات، حيث قام الباحث ببناء استمارة استبيان كأداة دراسة، وقد احتوت الاستبانة على سبعة أقسام، القسم الأول منها يشمل المعلومات العامة التي تخص أفراد العينة، والأقسام الستة الأخرى شملت 68 فقرة اجرائية جاءت في ستة محاور، وهي: محور الحوافز المادية المقدمة من البنك للموظف، محور مساهمة الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين، محور الحوافز المعنوية المقدمة من البنك للموظف، محور مساهمة الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين، محور المعايير التي تعطى على أساسها الحوافز ومحور تقييم الأداء لقياس الكفاءة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب في مثل هذه الدراسات. والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة ان الدرجة الكلية لوجهه نظر مجتمع الدراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك كانت عالية حيث كان هناك إجماع بان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

كما بينت الدراسة أن إدارات البنوك تهتم بتقديم الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، حيث جاءت إجابات عينة الدراسة حول تقديم الحوافز المادية بدرجة عالية، بينما الحوافز المعنوية جاءت بدرجة متوسطة، وبينت أن المعايير التي تعطى على أساسها الحوافز المادية والمعنوية جاءت على النحو التالي: المحسوبية، القيام بأعمال متعبة، الإنجاز، الأفكار الجديدة، العلاقة مع الرؤساء، الالتزام، الخبرة وأخيرا الكفاءة.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك تعزى لمتغير، الجنس، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وأخيرا الدخل الشهري.

وقد قدمت تلك الدراسة مجموعة من التوصيات لإدارات البنوك من اجل رفع كفاءة

العاملين في البنوك، وهي على النحو التالي:

- الاهتمام بأخذ آراء الموظفين العاملين في البنوك حول نظام الحوافز، وماذا يفضلون من الحوافز وما يتناسب مع احتياجاتهم، كما يجب على إدارات البنوك ان تراعي

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ووضع سلم الاجور والرواتب بما يتناسب مع هذه التغيرات، لابد من وجود معايير واضحة وعادلة تعطى على اساسها الحوافز المادية والمعنوية، كما يجب خلق تناسق وتناسب بين الحوافز المادية والمعنوية واحتياجات العاملين في البنوك، وتنوع هذه الحوافز بما يلبي احتياجاتهم، الاستمرارية في تقديم الحوافز مع مناسبة الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول من العاملين، وجود اليات تقييم واضحة لقياس كفاءة العاملين في البنوك، ووضع معايير واضحة للتقييم، وجود نظام لقياس نقاط القوة والضعف لدى العاملين في البنوك بحيث يتم تحديد نقاط الضعف والتخلص منها وتحديد نقاط القوة وتقويتها، الموضوعية في التقييم وتقديم الحوافز وتجنب المحسوبية.

• دراسة بعنوان أثر الحوافز المالية على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام:

دراسة حالة وزارة الزراعة والموارد الطبيعية، ولاية الجزيرة، للباحثة خديجة جلال عبيد محمد عثمان السودان 2016 م، وقد تناولت الدراسة واقع نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، وشملت الدراسة حالة وزارة الزراعة ولاية الجزيرة ومدني. تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير حجم الحوافز المادية ومواقيت صرف الحوافز المادية على اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان العاملين يقترحون نظاما آخر للحوافز، وايضا الى ان الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تشبع الحاجات والرغبات، وتوصلت الدراسة ايضا الى أن نظام الحوافز لا يتلاءم مع غلاء المعيشة وأثبتت الدراسة عدم وجود ترابط بين حجم الحوافز المقدمة لهم وبين الاعمال التي يقومون بها، وأن العاملين يرون أن الحوافز التي يتلقونها لا تتناسب مع الاداء الذين يقومون به، وتوصلت الدراسة الى أن العاملين في الوزارة يرون نظام الحوافز المعمول به لا يؤدي الى تحسين الاداء، ويعتقد العاملون بالوزارة ان الوقت الذي تقدم فيه الحوافز غير مناسب، وكان تقييم نظام الحوافز المعمول به من وجهة نظر العاملين ضعيفا.

وقد قدمت تلك الدراسة حزمة من التوصيات التي خرجت بها: ان يكون نظام الحوافز مناسباً مع غلاء المعيشة، وان تكون الحوافز كافية بحيث تشبع احتياجات العاملين، وان تكون الحوافز مساوية للأعمال التي يقومون بها وان تتناسب مع الاداء، وان تقدم في الوقت المناسب لها، والقيام ببعض الدراسات في هذا المجال لتكون مكتملة لهذا العمل.

- دراسة العجمي، فهد محمد (٢٠١٧)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت، هدفت هذه الدراسة على تقصي والبحث في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، وقياس مدى مساهمة التحفيز في تحسين وتطوير الأداء، أيضاً هدفت الدراسة الحالية على تحديد العلاقة بين الحوافز المقدمة وبين تحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة المستهدفة لدراسة وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة في قياس أثر التحفيز في رفع مستوى أداء الموظفين بمدارس منطقة الأحمدية التعليمية، ولقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية وفقاً لاختلافهم في مستوى الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 12 موظف من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة ١٧% من مجموع مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه ٧٠ فرد موظف، كما جاءت نتائج الدراسة على أن جميع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للموظفين منخفضة وغير متواكبة مع رغبات وطموحات الموظفين، أيضاً جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز الاجتماعية المقدمة للموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي على مستوى متوسط ومقبول وفقاً لتطلعات، أيضاً أوجدت النتائج علاقة ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى الموظفين في مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، وتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية وفقاً للجنس كانت تعزى لصالح الذكور أما بالنسبة للمسمى الوظيفي

كان يعزى لصالح رئيس القسم أما لسنوات الخبرة كانت تعزى لصالح أصحاب الخبرة القليلة أما بالنسبة للمؤهل العلمي وجد عدم وجود فروق دالة احصائيا.

- دراسة بعنوان الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي للباحثين عمارة بالي وريده زلاسي جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة. وهدفت تلك الدراسة للوصول إلى النقاط التالية:

- التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.
- معرفة أنجح الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين.
- معرفة نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية في رفع أداء العاملين.
- الوصول للعلاقة التي تربط بين الحوافز المادية ورفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

ولقد قدمت تلك الدراسة عدة توصيات منها انه يجب على المؤسسات أن تطبق نظام التحفيز المادي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة، كما يجب ايضا تقديم ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال، واوصت ايضا بانه يجب على المؤسسات تقديم مكافآت قيمة وعلى أساس الأداء وكذا الأقدمية، كما يجب ايضا تقديم خدمات اجتماعية متنوعة ومتعددة لتحفيز العمال على أداء عملهم.

- دراسة بعنوان الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة) للباحثين جيدول احمد واعمر قويدر جامعة زيان عاشور الجلفة ٢٠٢٠/٢٠١٩ ، ولقد هدفت تلك الدراسة للوصول الى مجموعة من الاهداف منها:

- التعرف على مفهوم الحوافز وأداء العاملين.
 - تسليط الضوء على مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.
 - التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين وبالتالي تقديم التوصيات والمقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.
- وقد خلصت تلك الدراسة الى تقديم حزمة من التوصيات يمكن أن نذكرها على النحو التالي:
- زيادة منح المكافآت للعمال المجدين والمثابرين وتحسين الظروف المادية للعمال.
 - تحسين العلاوات والمنح التي يتقاضها العامل عن الزوجة والأبناء وتعديل وتطوير نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية.
 - إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فذلك يرفع من روحهم المعنوية.
 - أن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للأداء المتميز وليس للأقدمية فقط وإقامة المؤسسة لحفلات خاصة لتكريم العمال المتفوقين والمتقاعدين.
 - العمل على تشجيع العمال على روح المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
 - الاهتمام والنظر في شكاوى وانشغالات واحتجاجات العمال والاخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم والسعي لتحقيقها لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى الأداء.
 - أن تعمل المؤسسة على بث روح الفريق والتعاون والإخاء في العمل وخاصة بين المسؤولين ومرؤوسهم.
- دراسة بعنوان دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي للدكتور المختار إسماعيل عبد الله العروسي: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز ببعديها المادي والمعنوي وأثرها على تحسن مستوى الأداء،

كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة الليبية وأثره في تحسين مستوى الأداء، وتقديم توصيات ومقترحات إلى المعنيين في وزارة الصحة للدفع بالعاملين لتحقيق أداء متميز. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الحافز المادي و الحافز المعنوية)، وبين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو تحسن مستوى الأداء في مستشفى الزاوية التعليمي، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الاداء قدرت ب (0.653) ، (0.780) على التوالي، كما أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروقات معنوية في إجابات المستجوبين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

- توصلت نتائج الدراسة أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبالعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري . ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبح من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بالكفاءة والكفاية عن الحوافز في المملكة العربية السعودية، والتي توصلت إلى أن هناك قصوراً في أنظمة الحوافز المتمثلة في: الراتب، الترقيّة، النظم والإجراءات الإدارية، طبيعة العمل، علاقة الرئيس بالمرؤوسين، المحتوى الوظيفي، المكافآت التشجيعية، ظروف العمل المكانية، جماعية العمل. (عبد العزيز بن سعد-٢٠٠٩).

وتعتبر الحوافز المادية والحوافز المعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي لها أثر كبير في رفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فالحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات ، فترتفع الإنتاجية، ويشعر الموظف بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته، ويشعر بالانتماء الحقيقي لها، وتأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن هذا الموضوع من خلال الاجابة عن التساؤل الرئيس: ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي للعاملين والعاملات في البنوك التجارية في مدينة الرياض؟ مجتمع الدراسة: شملت هذه الدراسة العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض والبالغ

عدهم (١٧٤٧٥) عامل، حيث قامت الباحثة باختيار عينة ملائمة بلغت (٣٥٧) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض. منهج الدراسة وأدواتها: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة. أهم النتائج: • أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من البنوك التجارية في مدينة الرياض. • أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك التجارية في مدينة الرياض. • أن مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض متوسط. • وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض. • وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض. • وضع حد أدنى للأجور بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة • ان تكون الدرجة الوظيفية بحسب المؤهل العلمي بحيث تتدرج الدرجة من الاقل للأعلى بحسب المؤهل تبدأ بمؤهل الثانوي وتنتهي بالماجستير. • وضع سياسات واضحة وعادلة للترقية والتطوير الوظيفي وتكون معتمدة على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظف. • وضع معايير واضحة للأداء المستحق لمنح الحافز بحيث تكون مرتبطة بالأهداف الوظيفية للفرد والتي يتم تخطيطها مع المدير المباشر أو المشرف. • منح الحوافز للعاملين الذين يبذلون مجهودات مضاعفة، بحيث يتم ربط منحها بالمجهود. • وضع سياسات واضحة وعادلة للترقية والتطوير الوظيفي وتكون معتمدة على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظف (العنود بنت متعب تركي-٢٠١٤).

واستهدفت الدراسة التعرف على أنظمة الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت ٢٠٠ استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها ١٨٧ استبانة منها ١٨٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة ٩٣% من الاستبانات الموزعة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات

المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرّن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم. (خالد علي- ٢٠١٦).

واستهدفت الدراسة تحديد دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؟. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وعددهم (٣٤٠٧)، أما عينة الدراسة الفعلية فقد بلغ عددها (٣٤٧) مفردة. منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج: - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) في محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. - عدم وجود فروق دالة إحصائية في محاور الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. - عدم وجود فروق دالة إحصائية في محاور الدراسة تبعاً لمتغير مسمى الوظيفة للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فيما يتعلق بواقع الحوافز المادية والمعنوية، وأثر نظام الحوافز المتبع على رضا العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فيما يتعلق بواقع الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. - عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بواقع الحوافز المادية والمعنوية في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية أهم التوصيات: - مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام بين العاملين في مدينة الملك عبد العزيز، حتى يشعر الموظفون بالرضا في العمل، مما يبرز المتميزين منهم. - زيادة تحفيز العاملين في مدينة الملك عبد العزيز من خلال تقويم دوري لأداء الموظفين. - منح حوافز إضافية تناسب مع مسؤولية العمل الملقى على عاتق الموظف، إذ بينت نتائج الدراسة الحالية وجود انخفاض في هذا الجانب. - تنويع الدورات التدريبية للعاملين، إذ بينت نتائج الدراسة

الحالية أن بعض العاملين في مدينة الملك عبد العزيز لم يحصلوا على دورات تدريبية (عبد العزيز بن سعود إبراهيم- ٢٠١٥).

واستهدفت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض؟ مجتمع الدراسة: يتكون من جميع على العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض والبالغ عددهم (١٥٢ موظفاً) حسب آخر إحصائية من إدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للإدخال والتحليل (١٤٩) استبانة، بينما بلغت عدد الاستبانات المفقودة وغير الصالحة للإدخال والتحليل (٣) استبانات منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج: ١- أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض مرتفع جداً، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٨ من ٥). ٢- أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المادية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض وذلك بمتوسط حسابي (٣.٨٦ من ٥). ٣- كشفت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المعنوية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض وذلك بمتوسط حسابي (٤.٠٣ من ٥). ٤- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية، وبين تحسين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض توصيات الدراسة: ١- أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم ٢- سن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في إدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. ٣- تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات التي تختص بمجال العمل كـ حسب تخصصه (بدر بن نافع نفيح- ٢٠١٥).

واستهدف البحث دراسة دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والخاصة في تحفيز الموظفين، وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم، وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز، وخلق جو من التناسق

والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها ، وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل ، والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأهداف المراد الوصول إليها كان لا بد من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى هذا الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظفين على الاستمرارية في الأداء الجيد. استناداً للدراسات السابقة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وقد تكونت من الحافز المادي والحافز المعنوي، وكذلك اداء العاملين من حيث تطوير الأداء وتقديم الأفكار والمقترحات. وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية(ناصر رزق أبو عرار- ٢٠٢١).

واستهدفت دراسة التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (١١٢) من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت مشكلة الدراسة في أهمية ما تلعب الحوافز المادية والمعنوية ودورها الكبير في التأثير على كفاءة أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس على أداء الكوادر الصحية في المؤسسات الصحية. حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن لذا جاءت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية، كما افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. وبالإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة والتأكد من فرضية الدراسة، سوف ستقدم الاقتراحات التي تساهم في رفع كفاءة أداء الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال الاهتمام ووضع السياسات الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية. وفي ضوء ما سبق توصلت

الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٥٧٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يلي: ضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية لماله من فوائد على كفاءة الأداء للعاملين في المؤسسات الصحية. ضرورة تعزيز الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للكوادر الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال نظام متكامل وفعال يعمل على منح الحوافز لمن يستحق وفقاً لكفاءة الأداء. منح الترقية وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد فقط على الأقدمية (خالد شارع الرشيد وآخرون-٢٠٢٢).

واستهدفت الدراسة منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية "سولغاز" دراسة ميدانية بمؤسسة "توليد الكهرباء" أشواط-جيجل" حول معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز على أداء العمال بالمؤسسة حيث تحدت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: - ما هو الدور الذي تلعبه منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة؟ وقد انبثقت عنها ثلاث تساؤلات فرعية وهي: - هل تتبع مؤسسة الكهرباء منظومة استراتيجية لتطبيق نظام الحوافز؟ - كيف تزيد الحوافز المادية في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟ - كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟ وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التي مفادها: - للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة. - المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء منظومة استراتيجية لتطبيق الحوافز. - الحوافز المادية تزيد من دافعية الانجاز لدى العاملين. - الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد تناولت هذه الدراسة ست (٦) فصول بحيث تطرقنا في الفصل الأول الى موضوع الدراسة، اما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، اما الفصل الثالث تمحور حول منظومة الحوافز، في حين الفصل الرابع تمحور حول الأداء الوظيفي، اما الفصل الخامس فقد اشتمل الإجراءات المنهجية للدراسة، بينما الفصل السادس والاخير تضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة. ولهذا فقد تمحورت اهداف الدراسة الى: - التعرف على اهم مصطلحات منظومة الحوافز. - محاولة التحقق من الفرضيات في الواقع الميداني. - التحقق من دور منظومة الحوافز التي تتبعها المؤسسة والأداء الوظيفي. - الوصول الى عدة توصيات مفيدة تساهم في تبني هذا النظام لما يترتب عنه من زيادة في مردودية

العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة حيث وزعت على مجتمع البحث المكون من ٦٢ عامل بمؤسسة توليد الكهرباء -أشواط- وقد خلصت الدراسة الى جملة نتائج أهمها: - المؤسسة تعتمد على استراتيجية محفزة لزيادة الدافعية لدى العمال. - الحوافز المادية تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين. - الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن غياب الحافز المعنوي يلعب دور كبير في انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. وعموما الدراسة خلصت إلى تحقيق الفرضيات الجزئية وبالتالي تحقيق الفرضية الرئيسية والتي مفادها: للحوافز دور في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين (سمية؛ بن زاوية-٢٠٢٣).

إن الممارسات الإدارية التقليدية لا ترفع الموظفين إلى مستوى الإبداع، بل تقيدهم بإجراءات روتينية، وتحولهم إلى آلات تعيق تقدم المؤسسة بهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في تحسين جودة الإنتاج في شركة بغداد للمشروبات الغازية. شركة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع. كما استخدم أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة ٣١١ موظفا. تنمية القدرة على الإبداع ورعاية الإبداع الإداري وتطويره باستمرار واستقطاب المبدعين ورغد المؤسسة بالمبتكرين وزيادة منح الحوافز المناسبة (المادية والمعنوية) للمبدعين. (Osama Ismail Naji-2023)

واسمهدف الدراسة التعرف على دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين المدنيين بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي والبالغ عددهم (١٠٣) موظفين، لعام ١٤٤٤ هـ. واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، لملاءمته لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث كافة. وبلغ عدد استبيانات البيانات الكاملة المسترجعة (٤٦) استبانة تمثل عينة البحث الأساسية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن المعرفة التنظيمية لكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي متوفرة بدرجة عالية في أبعادها الضمنية والظاهرة. والنتيجة الأخرى هي أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي مرتفع. كما أظهرت الدراسة وجود دور فعال للمعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي الكلية. وكشفت الدراسة عن العديد من التوصيات أبرزها ضرورة دعم الحوافز المادية والمعنوية لموظفي الكلية،

والعمل على الاعتماد على المعرفة التنظيمية ببعديها لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. وأن الإدارة بحاجة إلى اعتماد سياسة مرنة في نشر المعلومات اللازمة للعمل داخل الكلية (M. alhareth2023).

واستهدفت الدراسة التعرف علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) لدى المعلمين العمانيين في المدارس الأساسية في محافظة مسقط في سلطنة عمان. المنهجية: استخدمت هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، يتم اختيارها من خلال أخذ عينات عشوائية بسيطة. وبلغ حجم العينة ٥٧٢ شخصاً، أي ما نسبته ٢١% من أفراد الدراسة عدد السكان ٢٧٣٤ فرداً. وكان من بين المشاركين ١٥٢ ذكراً (٢٦.٦%) و ٤٢٠ أنثى (٧٣.٤%). النتائج: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الديموغرافي الجنس عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين أبعاد الرضا الوظيفي. المتوسط الحسابي، أشارت القيم إلى أن الدلالة الإحصائية لصالح مجموعة الذكور، بمتوسط درجات ٣.٩٢٢، مقارنة بمتوسط درجات الإناث الذي بلغ ٣.٦١٢. وعلى العكس من ذلك أشارت النتائج إلى لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أو دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة الرضا بناء على متغيري الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة. وأوصى البحث في الأسباب الكامنة وراء انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين الإناث معلمو ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. علاوة على ذلك، وتشير الدراسة إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بإعطاء الأولوية لجهودها لتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين العمانيين عند تطوير الاستراتيجيات التعليمية- تقديم الحوافز المادية والمعنوية. ويجب أن تستهدف هذه المبادرات العمانيين على وجه التحديد المعلمين، مع التركيز بشكل خاص على تحسين العمل والوضع الاجتماعي للمعلمات. بالإضافة إلى ذلك، وينبغي إجراء المزيد من البحوث لاستكشاف الرضا الوظيفي بين المعلمين العمانيين، فضلاً عن تأثير المتغيرات الأخرى على مستويات الرضا الوظيفي لديهم) Saleem Al (Rahbi-2023).

وعرضت دراسة دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية من خلال تطبيق الحوافز المادية والمعنوية. وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على البيانات الأولية والاستبيانات، وذلك

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي 25 SPSS لتوصيف وتحليل متغيرات الدراسة. وتم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء المقابلات مع عدد من أعضاء هيئة التدريس، وتم تنظيم الاستبيانات بعد مراجعة الأدبيات السابقة. وتكشف الدراسة عن وجود علاقة طردية معنوية بين أنظمة الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية (Mahla B.: 2023).

واستهدفت الدراسة معرفة تأثير ضغوط العمل على السلوكيات والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي في محافظة اربد. وتكونت العينة من ١٠٠ عامل في القطاع الصحي الذين تم اختيارهم عشوائيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير العوامل الثلاثة (الموارد المتاحة، بيئة العمل، الحوافز والمكافآت) في الوظيفة رضا العاملين في القطاع الصحي، في حين لم يكن هناك تأثير لعامل العلاقات الوظيفية على الرضا الوظيفي. ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها (إعداد برامج التدريب والتأهيل التي تشجع العاملين على قبول العمل الشروط الوظيفية لمهنتهم ومنح الحوافز المادية والمعنوية لهم ، مكافآت تحفيزية تتناسب مع الجهد المبذول، بالإضافة إلى إجراء المزيد دراسات مثل (دور وزارة الصحة في الحد من الضغوط التي يعاني منها القطاع الصحي موظفين). (Hadeel Salameh - 2023).

وتوصلت نتائج دراسة الي أن تشجيع العمل في المؤسسات هو أحد العوامل الرئيسية لزيادة كفاءة العمل، ويتم تنفيذ أشكال تشجيع العمل في المؤسسات بأشكال ملموسة وغير ملموسة، ونتيجة لذلك، فإنها تتناغم مع أهداف الموظف وتقوم الشركة والموظفين بأنشطتهم بحماس. (Erkinov B. Azamatovich-2024)

وأظهرت نتائج الدراسة إيجابية ذات دلالة إحصائية تأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على الأداء. من أجل تطبيق سياسة الحوافز العادلة لماله من أثر في رفع أداء الموظفين، والقيمة المضافة التي تحتاج البنوك الإسلامية إلى إعادة النظر فيها نظام المكافآت المعنوية والمالية. منح المكافآت، وتقدير الموظفين المتميزين، وتقديم المثل الأعلى الموظف مع المزايا الصحية السنوية الشهرية، والتعبير عن الامتنان والتعبير عن الامتنان و التقدير للآخرين. سوف تستفيد المعرفة المستقبلية في مجال المحاسبة الإدارية من هذه الدراسة المساهمة التي تركز على وجود مبادئ يقوم عليها نظام الأداء المميز ونظام التعويضات الأصلي الذي ساعد بشكل لا لبس فيه في توسع البنك (et.al.: SARI SULAIMAN MALAHIM-2024).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية التي تقدمها الجامعات تساعد في تحسين أداء العاملين. وأوصى بأن الجامعات في نيجيريا يجب أن تقدر وتعتزف باستمرار بالموظفين المتميزين باعتبارهم وسيلة لتعزيز أدائها؛ وينبغي عليهم وضع آليات من شأنها تشجيع المشاركة يجب توفير جداول عمل مرنة للموظفين في عملية صنع القرار لمساعدة الموظفين في إدارة أعمالهم عبء العمل والحياة الشخصية. (Vivien Anna UGBA-2024)

واستهدفت الدراسة قياس أثر الحوافز المالية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة العاملة في منطقة القويسمة - عمان. ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم بمعالجة البيانات من خلال التحليل الإحصائي بهدف فحص فرضيات الدراسة. ويحاول التعرف على وعرض أثر الحوافز المالية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي (Alzureikat et.al.: Khalaf - 2024).

● العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كون أن الحوافز يمكن أن تلعب دوراً ملموساً في أداء العاملين، إلا أن هذا لا يأتي إلا من خلال النظر إلى المورد البشري باعتباره الدعامة الأساسية والثروة الحقيقية للعملية الإنتاجية الأمر الذي يتطلب الاهتمام بحاجاته ورغباته المتعددة والمتجددة.

واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأهداف التي سعت إليها حيث أن هناك دراسات هدفت إلى توضيح وإبراز أهمية دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، وكذلك إظهار فاعلية الحوافز في تشجيع العناصر المنتجة لبذل المزيد من الجهد لزيادة إنتاجها وهناك أيضاً دراسات تسعى إلى معرفة أثر الحوافز على الأداء والإنتاجية ومن بين تلك الدراسات ما هدف إلى معرفة الهدف الإيجابي للحوافز حتى يمكن الاستفادة منها في المؤسسات والشركات أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء وإنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وكذلك بيان مدى تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة على كفاءة أداء العاملين، ومدى تحقيق نظام الحوافز المعمول به حالياً.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة المنهجية

- تمهيد:

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لمنهج الدراسة، وكما يتضمن توضيحاً لمجتمع وعينة الدراسة ووصفاً لأداتها وإجراءات المنهجية المتبعة في بناء الأداة والتحقق من دلالة صدقها وثباتها، كما يتضمن توضيحاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج الدراسة وفيما يلي عرضاً مفصلاً لهذه الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية .

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة مستوى الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن .

- مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، فيما تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين ويتراوح عددهم (٢٢٨) موظف .

جدول رقم (١)

يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة الخاصة بمجتمع الدراسة

معامل ارتباط	الدلالة عند	معامل الصدق الذاتي	قوة العلاقة
--------------	-------------	--------------------	-------------

الثبات	مستوى ٠,٠١		
٩١,٩٤	دال	٩٥,٨٩	قوية جداً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية وأن أداة الدراسة ككل تتمتع بدلالة معنوية عالية ، وبدرجات ثبات جيدة ، وهذا يسمح باستخدامها في اجراء الدراسة.

اولا: عرض وتحليل البيانات الأولية الخاصة بمجتمع الدراسة:

- وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر

(ن = ٢٢٨)

العمر	ك	%	الترتيب
اقل من ٢٥ سنة	٢٢	٩,٦٥	٤
من ٢٥ لاقل من ٣٥ سنة	٦٧	٢٩,٣٨	٢
من ٣٥ لاقل من ٤٥ سنة	٦٥	٢٨,٥٢	٣
من ٤٥ سنة فاكثر	٧٤	٣٢,٤٥	١
المجموع	٢٢٨	%١٠٠	-

تشير بيانات الجدول السابق إلى توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر، حيث جاءت

نسبة من ٤٥ سنة فاكثر بنسبة بلغت ٣٢,٤٥%، ثم الفئة العمرية من ٢٥ لاقل من ٣٥ سنة

بنسبة بلغت ٢٩,٣٨%، ثم جاءت من ٣٥ لاقل من ٤٥ سنة بنسبة بلغت ٢٨,٥٢%، ثم اقل من

٢٥ سنة بنسبة بلغت ٩,٦٥%.

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس

(ن = ٢٢٨)

الجنس	ك	%	الترتيب
ذكر	١٣٨	٦٠,٥٣	١
انثي	٩٠	٣٩,٤٧	٢
المجموع	٢٢٨	%١٠٠	

أظهرت بيانات الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس حيث يتضح أن العدد الأكبر من الذكور بنسبة بلغت ٦٠,٥٣%، بينما الاناث بلغت نسبتهم ٣٩,٤٧%.

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي

(ن = ٢٢٨)

المستوي التعليمي	ك	%	الترتيب
الثانوية العامة	٨٧	٣٨,١٧	٢
بكالوريوس	٨٩	٣٩,٣٠	١
دراسات عليا	٤٦	٢٠,١٧	٣
دكتوراه	٦	٢,٦٣	٤
المجموع	٢٢٨	%١٠٠	-

تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوي

التعليمي أن البكالوريوس بنسبة بلغت ٣٩,٣٠%، ثم الثانوية العامة بنسبة بلغت ٣٨,١٧%،

ثم دراسات عليا بنسبة بلغت ٢٠,١٧%، ثم دكتوراه بنسبة بلغت ٢,٦٣%.

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الوظيفية

(ن = ٧٨)

الحالة الوظيفية	ك	%	الترتيب
موظف	٢٠١	٨٨,١٥	١
رئيس قسم	٢٠	٨,٧٧	٢
مدير ادارة	٧	٣,٠٨	٣
المجموع	٢٢٨	١٠٠%	-

يتضح من الجدول السابق الذى يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة

الوظيفية أن الأغلبية موظفين بنسبة بلغت ٨٨,١٥%، ثم رئيس قسم بنسبة بلغت ٨,٧٧%،

ثم مدير ادارة بنسبة بلغت ٣,٠٨%.

جدول رقم (٦)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة

(ن = ٢٢٨)

عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة	ك	%	الترتيب
اقل من ١٠ سنوات	٧٨	٣٤,٢١	٢
من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	٦٢	٢٧,١٩	٣
من ١٥ سنة فاكثر	٨٨	٣٨,٦٠	١
المجموع	٢٢٨	%١٠٠	-

باستقراء بيانات الجدول السابق الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد

سنوات الخبرة في مجال الادارة ان من ١٥ سنة فاكثر جات بنسبة بلغت ٣٨,٦٠ % ، ثم اقل من

١٠ سنوات بنسبة بلغت ٣٤,٢١ % ، ثم من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة بنسبة بلغت ٢٧,١٩ % .

جدول رقم (٧)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع الدراسة

متغيرات مجتمع الدراسة	العمر	الجنس	المستوي التعليمي	الحالة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة
العمر	-	٠٠١٤٣	٠٠٠٣٣-	٠٠٠٦٦	٠٠٠٢
الجنس	٠٠١٤٣	-	٠٠٠٦٠-	*٠٠٢٦٧-	٠٠١٣٤-
المستوي التعليمي	٠٠٠٣٣-	٠٠٠٦٠-	-	٠٠١٣٩-	٠٠٠٤١
الحالة الوظيفية	٠٠٠٦٦	-	٠٠١٣٩-	-	٠٠٠٨٩**
عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة	٠٠٠٢	٠٠١٣٤-	٠٠٠٤١	**٠٠٠٨٩	-

(*) الارتباط معنوي عند مستوى (٠٠٠٥).

(**) الارتباط معنوي عند مستوى (٠٠٠١).

تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع

الدراسة إلى ما يلي:

- أن هناك علاقة عكسية بين الجنس والحالة الوظيفية عند مستوى معنوية (٠.٠١).
- كما توجد علاقة طردية بين الحالة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين العمر.

ثانياً: النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:

جدول رقم (٨)

يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

(ن = ٢٢٨)

م	العبرة	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
١	- تلعب الحوافز دورة كبيرة في تحسين أداء العاملين	١٥٦,٧	٦٨,٦٨	٣
٢	- أنا راض عن الحوافز المقدمة في الإدارة	١٤٤,٢	٦٣,٢٤	٩
٣	- تزودني الإدارة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة	١٤٥,٦	٦٣,٨٥	٨
٤	- يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية	١٤٩,٨	٦٥,٧٠	٥
٥	- أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية	١٦٤,٢٠	٧٢,٠٢	١
٦	- تميزني في عملي يدفع الإدارة إلى تخصيص بمكافآت مالية كبيرة	١٤٨,٢٠	٦٥,٠٠	٦
٧	- يزداد مجهودي في عملي	١٥٧,٨٠	٦٩,٢١	٢

(٤٢)

	كلما زادت مكافأتي			
٨	- يراعي سلم الرواتب في الادارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	١٥٠,٦٠	٦٦,٠٥	٤
٩	- توفر الادارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	١٤٢,٨٠	٦٢,٦٣	١٠
١٠	- تزودني الادارة بمقابـل مادي (بدل اجازات) في آخر كل سنة	١٤٧,٠٠	٦٤,٤٧	٧

القوة النسبية = ٦٦,٠٨%

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً ، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٦٦,٠٨ %) ، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي:

- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها (احبذ ان احصل علي الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية) في الترتيب الاول بوزن مرجح (١٦٤,٢٠) وقوة نسبية (٧٢,٠٢) % .
- وتأتى العبارة رقم (٧) والتي مفادها (يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٥٧,٨٠) وقوة نسبية (٦٩,٢١) % .
- وتأتى العبارة رقم (١) والتي مفادها (تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٥٦,٧) وقوة نسبية (٦٨,٦٨) % .
- وتأتى العبارة رقم (٨) والتي مفادها (يراعي سلم الرواتب في الادارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٥٠,٦٠) وقوة نسبية (٦٦,٠٥) % .
- وتأتى العبارة رقم (٤) والتي مفادها (يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٤٩,٨) وقوة نسبية (٦٥,٧٠) % .
- وتأتى العبارة رقم (٦) والتي مفادها (تميزي في عملي يدفع الادارة إلى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة) في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٤٨,٢٠) وقوة نسبية (٦٥,٠٠) % .

- وتأتى العبارة رقم (١٠) والتي مفادها (تزودني الادارة بمقابل مادي (بدل اجازات) في أخر كل سنة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (١٤٧,٠٠) وقوة نسبية (٦٤,٤٧%).
 - وتأتى العبارة رقم (٢) والتي مفادها (أنا راض عن الحوافز المقدمة في الادارة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (١٤٤,٢) وقوة نسبية (٦٣,٢٤%).
 - وجاءت العبارة رقم (٩) والتي مفادها (توفر الادارة العالوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد) في الترتيب العاشر بوزن مرجح (١٤٢,٨٠) وقوة نسبية (٦٢,٦٣%).
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من : عبد العزيز بن سعد : ٢٠٠٩-العنود بنت متعب تركي ٢٠١٤-

Osama Ismail Naji- 2023.

جدول رقم (٩)

يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفرالباطن نموذجا

(ن = ٢٢٨)

م	العبارة	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
١	ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الإدارة	١٤٧,٠٠	٦٤,٤٧	٨
٢	أحصل على ترقيات بشكل متواتر في الإدارة	١٥١,٦٠	٦٦,٤٩	٤
٣	يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها	١٥٧,٤٠	٦٩,٠٣	١
٤	توفر الادارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية	١٤٩,٤٠	٦٥,٥٣	٦
٥	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	١٥٣,٤٤١٨	٦٧,٢٨	٣
٦	توفر الادارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامى	١٤٩,٦٠	٦٥,٦١	٥
٧	يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين	١٤٧,٢٠	٦٤,٥٦	٧
٨	يهتم المديرين كثيرا بتقديم عبارات المديح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	١٥٧,٢٠	٦٨,٩٤	٢

القوة النسبية = ٦٦,٤٨ %

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة يوضح

النتائج المرتبطة الحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (

٦٦,٤٨ %)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي:

- تأتي العبارة رقم (٣) والتي مفادها (يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها) في الترتيب الاول بوزن مرجح (١٥٧,٤٠) وقوة نسبية (٦٩,٠٣%).
- وتأتي العبارة رقم (٨) والتي مفادها (يهتم المدراء كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٥٧,٢٠) وقوة نسبية (٦٨,٩٤%).
- وتأتي العبارة رقم (٥) والتي مفادها (أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٥٣,٤٤) وقوة نسبية (٦٧,٢٨%).
- وتأتي العبارة رقم (٢) والتي مفادها (أحصل على ترقية بشكل متواتر في الادارة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٥١,٦٠) وقوة نسبية (٦٦,٤٩%).
- وتأتي العبارة رقم (٦) والتي مفادها (توفر الادارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٤٩,٦٠) وقوة نسبية (٦٥,٦١%).
- وتأتي العبارة رقم (٤) والتي مفادها (توفر الادارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية) في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٤٩,٤٠) وقوة نسبية (٦٥,٥٣%).
- وتأتي العبارة رقم (٧) والتي مفادها (يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين) في الترتيب السابع بوزن مرجح (١٤٧,٢٠) وقوة نسبية (٦٤,٥٦%).
- العبارة رقم (١) والتي مفادها (ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الادارة) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (١٤٧,٠٠) وقوة نسبية (٦٤,٤٧%).
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من: عبدالعزيز بن سعود إبراهيم ٢٠١٥ - بدر بن نافع

نفيع ٢٠١٥-2023 Saleem Al Rahbi

جدول رقم (١٠)

يوضح النتائج المرتبطة باداء العاملين و اثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفرالباطن نموذجا

(ن = ٢٢٨)

م	العبارة	الوزن المرجح	القيمة النسبية	الترتيب
١	- يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة -	١٥١,٨٠	٦٦,٥٨	٩
٢	- العمال في المؤسسة قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم	١٧٠,٤٠	٧٤,٧٣	٣
٣	- يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	١٧١,٢٠	٧٥,٠٨	٢
٤	- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم	١٦٧,٤٠	٧٣,٣٣	٦
٥	- ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	١٦٩,٤٠	٧٤,٢٩	٤
٦	- يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين -	١٦٣,٨٠	٧١,٨٤	٨
٧	- يطور الموظفون ادائهم بشكل مستمر	١٧٥,٦٠	٧٧,٠٢	١
٨	- يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	١٦٧,٦٠	٧٣,٥١	٥
٩	- يحسن الموظفون المقدرة على	١٦٤,٢٠	٧٢,٠٢	٧

			التصرف في المواقف الحرجة	
١٠	- لدى الموظفين القدرة على حل مشكلات العمل	١٧٥,٦٠	٧٧,٠٢	م١

القوة النسبية = ٧٣,٥٤%

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة يوضح النتائج المرتبطة باداء العاملين واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجا ، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٧٣,٥٤ %)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٧) والتي مفادها (يطور الموظفون ادائهم بشكل مستمر)، وكذلك العبارة رقم (١٠) والتي مفادها (لدى الموظفين القدرة علي حل المشكلات) في الترتيب الأول بوزن مرجح (١٧٥) وقوة نسبية (٧٧,٠٢) .
- وتأتى العبارة رقم (٣) والتي مفادها (ي بذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٧١,٢٠) وقوة نسبية (٧٥,٠٨) .
- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها (العمال في المؤسسة قادرين علي حل مشاكلهم بانفسهم) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٧٠,٤٠) وقوة نسبية (٧٤,٢٩) .
- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها (ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٦٩,٤٠) وقوة نسبية (٧٤,٢٩) .
- وجاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها (يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٦٧,٦٠) وقوة نسبية (٧٣,٥١) .
- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها (لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم) في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٦٧,٢٠) وقوة نسبية (٧٣,٣٣) .

- وتأتى العبارة رقم (٩) والتي مفادها (يحسن الموظفين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (١٦٤,٢٠) وقوة نسبية (٧٢,٠٢) %).
-
- وتأتى العبارة رقم (٦) والتي مفادها (يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (١٦٣,٨٠) وقوة نسبية (٧١,٨٤) %).
- وتأتى العبارة رقم (١) والتي مفادها (يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (١٥١,٨٠) وقوة نسبية (٦٦,٥٨) %).
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من: خالد الرشيدى وآخرون: ٢٠٢٢- سمية؛ بن زاوية

Hadeel Salameh-2023-٢٠٢٣

جدول رقم (١١) -

يوضح ترتيب ابعاد اداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن

نموذجاً (ن = ٢٢٨)

م	البعد	القوة النسبية	الترتيب
١	النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً	٦٦,٠٨	٣
٢	يوضح النتائج المرتبطة الحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً	٦٦,٤٨	٢
٣	النتائج المرتبطة باداء العاملين واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً	٧٣,٥٤	١

القوة النسبية = ٦٨,٧٠ %

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة بترتيب ابعاد اداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٦٨,٧٠ %)، وقد جاءت ترتيب الابعاد وفق القوة النسبية كما يلي:

- جاء البعد الثالث رقم (٣) والتي مفاده (النتائج المرتبطة باداء العاملين واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الأول بقوة نسبية (٧٣,٥٤) % .
- وجاء البعد الثاني رقم (٢) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (٦٦,٤٨) % .
- وجاء البعد الاول رقم (١) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (٦٦,٠٨) % .
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلامن: Anna Vivien ٢٠٢٤ - Khalaf Alzureikat et.al ٢٠٢٤.

• النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين خصائص مجتمع الدراسة و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:

جدول رقم (١٢)

النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين العمر والحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

(ن = ٢٨٨)

الخصائص مجتمع الدراسة	ت المحسوبة	ت الجدولية عند ٠,٠١	الدالة
العمر	٥,٢٢	٩,٢١	دالة عند ٠,٠٥

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من العمر وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول رقم (١٣)

النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين الجنس والحوافز المادية واثرها علي انتاجية

الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

(ن = ٢٨٨)

خصائص مجتمع الدراسة	ت المحسوبة	ت الجدولية عند ٠,٠١	الدالة
الجنس	١٣,٥١	١٣,٢٨	دالة عند ٠,٠١

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من الجنس وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

جدول رقم (١٤)

النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين المستوى التعليمي والحوافز المادية واثرها علي

انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

(ن = ٢٨٨)

خصائص مجتمع الدراسة	ت المحسوبة	ت الجدولية عند ٠,٠١	الدالة
المستوي التعليمي	٥٥,٣٣	١٦,٨١	دالة عند ٠,٠١

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من المستوى التعليمي وبين و الحوافز
المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية
(٠,٠١).

جدول رقم (١٥)

النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين الحالة الوظيفية و الحوافز المادية واثرها علي
انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً
(ن = ٢٨٨)

خصائص مجتمع الدراسة	ت المحسوبة	ت الجدولية عند ٠,٠١	الدلالة
الحالة الوظيفية	٨٦,٣٨	١٣,٢٨	دالة عند ٠,٠١

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً الحالة الوظيفية وبين و الحوافز المادية
واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية
(٠,٠١)

جدول رقم (١٦)

النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة و الحوافز المادية
واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً
(ن = ٢٨٨)

خصائص مجتمع الدراسة	ت المحسوبة	ت الجدولية عند ٠,٠١	الدلالة
------------------------	------------	------------------------	---------

عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة	٣٨,٢١	١٦,٨١	دالة عند ٠,٠١
----------------------------------	-------	-------	---------------

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة) وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠١) .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

اولاً: النتائج العامة للدراسة:

- يتضح أن قيمة معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية وأن أداة الدراسة ككل تتمتع بدلالة معنوية عالية ، وبدرجات ثبات جيدة ، وهذا يسمح باستخدامها في اجراء الدراسة .
- اوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر، حيث جاءت نسبة من ٤٥ سنة فاكثر بنسبة بلغت ٣٢,٤٥ %، ثم الفئة العمرية من ٢٥ لاقبل من ٣٥ سنة بنسبة بلغت ٢٩,٣٨ %، ثم جاءت من ٣٥ لاقبل من ٤٥ سنة بنسبة بلغت ٢٨,٥٢ %، ثم اقل من ٢٥ سنة بنسبة بلغت ٩,٦٥ %.
- اوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس حيث يتضح أن العدد الأكبر من الذكور بنسبة بلغت ٦٠,٥٣ %، بينما الاناث بلغت نسبتهم ٣٩,٤٧ %.
- اوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي أن البكالوريوس بنسبة بلغت ٣٩,٣٠ %، ثم الثانوية العامة بنسبة بلغت ٣٨,١٧ %، ثم دراسات عليا بنسبة بلغت ٢٠,١٧ %، ثم دكتوراه بنسبة بلغت ٢,٦٣ %.
- اوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الوظيفية أن الأغلبية موظفين بنسبة بلغت ٨٨,١٥ %، ثم رئيس قسم بنسبة بلغت ٨,٧٧ %، ثم مدير ادارة بنسبة بلغت ٣,٠٨ %.

- اوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة ان من ١٥ سنة فاكثرت جات بنسبة بلغت ٣٨,٦٠% ، ثم اقل من ١٠ سنوات بنسبة بلغت ٣٤,٢١% ، ثم من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة بنسبة بلغت ٢٧,١٩% .
- اوضحت النتائج المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع الدراسة وضحت ما يلي:
- أن هناك علاقة عكسية بين الجنس والحالة الوظيفية عند مستوى معنوية (٠.٠١) .
- كما توجد علاقة طردية بين الحالة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين العمر.

• النتائج المرتبطة بالحوافز واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:

• النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:

يتضح من النتائج المرتبطة بالحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً ، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٦٦,٠٨ %) ، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي:

- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها (احبذ ان احصل علي الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية) في الترتيب الاول بوزن مرجح (١٦٤,٢٠) وقوة نسبية (٧٢,٠٢) % .

- وتأتى العبارة رقم (٧) والتي مفادها (يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافأتي) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٥٧,٨٠) وقوة نسبية (٦٩,٢١) % .

- وتأتى العبارة رقم (١) والتي مفادها (تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٥٦,٧) وقوة نسبية (٦٨,٦٨) % .

- وتأتى العبارة رقم (٨) والتي مفادها (يراعي سلم الرواتب في الادارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٥٠,٦٠) وقوة نسبية (٦٦,٠٥) % .

- وتأتى العبارة رقم (٤) والتي مفادها (يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٤٩,٨) وقوة نسبية (٦٥,٧٠) % .

- وتأتى العبارة رقم (٦) والتي مفادها (تميزي في عملي يدفع الادارة إلى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة) في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٤٨,٢٠) وقوة نسبية (٦٥,٠٠%).
- وتأتى العبارة رقم (١٠) والتي مفادها (تزودني الادارة بمقابل مادي (بدل اجازات) في آخر كل سنة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (١٤٧,٠٠) وقوة نسبية (٦٤,٤٧%).
- وتأتى العبارة رقم (٢) والتي مفادها (أنا راض عن الحوافز المقدمة في الادارة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (١٤٤,٢) وقوة نسبية (٦٣,٢٤%).
- وجاءت العبارة رقم (٩) والتي مفادها (توفر الادارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد) في الترتيب العاشر بوزن مرجح (١٤٢,٨٠) وقوة نسبية (٦٢,٦٣%).

• النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجا:

توضح النتائج المرتبطة الحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجا، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٦٦,٤٨ %)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي:

- تأتى العبارة رقم (٣) والتي مفادها (يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها) في الترتيب الاول بوزن مرجح (١٥٧,٤٠) وقوة نسبية (٦٩,٠٣%).
- وتأتى العبارة رقم (٨) والتي مفادها (يتم المدربين كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٥٧,٢٠) وقوة نسبية (٦٨,٩٤%).
- وتأتى العبارة رقم (٥) والتي مفادها (أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٥٣,٤٤) وقوة نسبية (٦٧,٢٨%).
- وتأتى العبارة رقم (٢) والتي مفادها (أحصل على ترقية بشكل متواتر في الادارة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٥١,٦٠) وقوة نسبية (٦٦,٤٩%).
- وتأتى العبارة رقم (٦) والتي مفادها (توفر الادارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامتي) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٤٩,٦٠) وقوة نسبية (٦٥,٦١%).

- وتأتى العبارة رقم (٤) والتي مفادها (توفر الادارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية) في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٤٩,٤٠) وقوة نسبية (٦٥,٥٣%).
- وتأتى العبارة رقم (٧) والتي مفادها (يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين) في الترتيب السابع بوزن مرجح (١٤٧,٢٠) وقوة نسبية (٦٤,٥٦%).
- العبارة رقم (١) والتي مفادها (ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الادارة) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (١٤٧,٠٠) وقوة نسبية (٦٤,٤٧%).

• النتائج المرتبطة باداء العاملين واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً :

- توضح النتائج المرتبطة باداء العاملين واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً ، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٧٣,٥٤ %) ، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي:
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي مفادها (يطور الموظفون ادايتهم بشكل مستمر)، وكذلك العبارة رقم (١٠) والتي مفادها (لدي الموظفين القدرة علي حل المشكلات) في الترتيب الأول بوزن مرجح (١٧٥) وقوة نسبية (٧٧,٠٢) .
 - وتأتى العبارة رقم (٣) والتي مفادها (يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٧١,٢٠) وقوة نسبية (٧٥,٠٨%).
 - وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها (العمال في المؤسسة قادرين علي حل مشاكلهم بانفسهم) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٧٠,٤٠) وقوة نسبية (٧٤,٢٩%).
 - وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها (ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٦٩,٤٠) وقوة نسبية (٧٤,٢٩%).
 - وجاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها (يتوفر لدي الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية). في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٦٧,٦٠) وقوة نسبية (٧٣,٥١%).

- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها (لدي العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم) في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٦٧,٢٠) وقوة نسبية (٧٣,٣٣) % .
- وتأتى العبارة رقم (٩) والتي مفادها (يحسن الموظفين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (١٦٤,٢٠) وقوة نسبية (٧٢,٠٢) % .
- وتأتى العبارة رقم (٦) والتي مفادها (يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (١٦٣,٨٠) وقوة نسبية (٧١,٨٤) % .
- وتأتى العبارة رقم (١) والتي مفادها (يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (١٥١,٨٠) وقوة نسبية (٦٦,٥٨) % .

• توصلت النتائج العامة للدراسة والتي توضح ترتيب ابعاد اداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية و اثرها علي انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن نموذجاً:

وتوضح النتائج المرتبطة بترتيب ابعاد اداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية و اثرها علي انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (٦٨,٧٠ %) ،وقد جاءت ترتيب الابعاد وفق القوة النسبية كما يلي:

- جاء البعد الثالث رقم (٣) والتي مفاده (النتائج المرتبطة باداء العاملين و اثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الأول بقوة نسبية (٧٣,٥٤) % .
- وجاء البعد الثاني رقم (٢) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية و اثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (٦٦,٤٨) % .
- وجاء البعد الاول رقم (١) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المادية و اثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (٦٦,٠٨) % .

• النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين خصائص مجتمع الدراسة و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً كما يلي:

- يتضح وجود ارتباط طردى قوي بين كلاً من العمر وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).
- يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من الجنس وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من المستوى التعليمي وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من الحالة الوظيفية وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- يتضح وجود ارتباط طردى قوى بين كلاً من عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة وبين و الحوافز المادية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ثانياً: المقترحات:

- ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله، وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتميز العامل النشط عن غيره ومكافأته بشكل فردي.

- حبذا لو تم إعطاء الموظفين المتميزين في أداء مهامهم الوظيفية ترقية استثنائية وفق معايير موضوعية وشفافة تكون جزاء لما تقدمه هذه الفئة من الموظفين لشركة من تحقيق للأهداف المنشودة
- حبذا لو تم تعزيز وترسيخ قيم العمل ضمن فريق واحد ونشر ثقافة العمل التكاملي بين الموظفين مما سوف ينعكس إيجاباً على علاقة الموظفين ببعضهم البعض وبالتالي يسود جو من اللفة داخل المؤسسة ينتج عنه تضافر الجهود لتحقيق الأهداف.
- حبذا لو تم تعزيز مبادئ الانتماء الوظيفي لدى الموظفين اتجاه الشركة مما يؤدي إلى الانتماء المؤسسي وزيادة الولاء للمؤسسة
- حبذا لو تم تعزيز مبادئ الانتماء الوظيفي لدى الموظفين اتجاه الشركة مما يؤدي إلى الانتماء المؤسسي وزيادة الولاء للمؤسسة
- يوصي بأن يكون معيار تقييم الأداء للموظفين هو معيار الثواب والعقاب داخل بيئة العمل بحيث يكون استخدام الحوافز سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي ضد الموظفين يأتي بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز.
- حبذا لو تم ربط كلا من نتائج تقييم الاداء للموظفين مع نظام الحوافز بحيث يكون على شكل تأخذ بقدر ما تقدم.

المراجع

اولا: المراجع العربية:

- ١- أبو حميد، محمد سعد" (2002) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" ، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية .
- ٢- أبو شرخ، نادر حامد(٢٠١٠) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٣- بدر بن نافع نافع: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، أطروحة (ماجستير)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، ٢٠١٥.

- ٤- الجساسي، عبدالله حمد محمد(٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- ٥- خالد الرشيدى وآخرون: دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، مجلد ٦ عدد ٢٨ (٢٠٢٢) .
- ٦- خالد علي: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، ٢٠١٦.
- ٧- خالد علي: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة هربون. ٢٠١٦.
- ٨- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط ١، ٢٠٠٢، دار الصفاء، عمان.
- ٩- سمية؛ بن زاوية: منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة جيجل، ٢٠٢٣.
- ١٠- عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٢ دمشق .
- ١١- عبد العزيز بن سعد:فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية ، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٩.

١٢- عبدالعزيز بن سعود إبراهيم: الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية ، أطروحة (ماجستير)-

-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم

العلوم الإدارية، ٢٠١٥.

١٣- العجمي، فهد محمد(٢٠١٧) ، " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء

الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة

الأحمدي التعليمية، الكويت .

١٤- العكش ،علاء(2007) نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في

وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة "رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة :

الجامعة الإسلامية..

١٥- العنود بنت متعب تركي: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

، أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية

والإدارية، قسم العلوم الإدارية، ٢٠١٤.

١٦- عودة الحلايبة ،غازي حسن(٢٠١٣) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق

الأوسط .

١٧- الغزاوي، - نجم عبدالله، جواد، عباس حسين(٢٠١٠) الوظائف الاستراتيجية في

إدارة الموارد البشرية عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع.

١٨- فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، شباب الجامع،

الإسكندرية، د.ت.

١٩- ماهر، أحمد (١٠١٠) "نظام الأجور والتعويضات الدار الجامعية للنشر بالقاهرة،

مصر.

٢٠- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، ١٩٨٢.

٢١- ناصر رزق أبو عرار: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى

معلمي مدارس النقب، الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية - رام الله-

فلسطين، ٢٠٢١.

ثانيا: المراجع الانجليزية:

22- Erkinov Behbud Azamatovich :The Role of Incentives in Improving Performance in a Service Industry, Samarkand Institute of Economics and Service Researcher labor promotion, wage system, human factor of labor management Main Article Content, Vol. 3 No. 3 (2024) .

23- Hadeel Salameh :THE IMPACT OF WORK STRESS ON EMPLOYEE'S BEHAVIORS AND JOB SATISFACTION AND ITS REFLECTION ON THE SUCCESS OF THE HEALTH SECTOR IN IRBID-JORDAN,2023.)

24- Khalaf Alzureikat et.al.: Impact of Financial and Moral Incentives on Achieving Job Satisfaction (An Applied

Study on Private Secondary Schools Operating in Qweismeh District, .: VOL. 21 NO. 4 (2024).

25- M. alhareth :The role of organizational knowledge in increasing job satisfaction among employees. Journal of The Iraqi University,2023.

26- Mahla B.:The Role Of The Incentive System In Improving The Job Performance Of Faculty Members In Syrian Universities,Volume 4, Numéro 1, 2023.

27- Osama Ismail Naji :The Impact Of Administrative Creativity In Improving Production Quality – A Prospective Study In The Baghdad Soft Drinks Company ,Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research.2023.

28- Saleem Al Rahbi : Statistically Significant Differences in the Dimensions of Job Satisfaction, Attributed to Variables among Omani Teachers in Basic Education ,Schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman

,College of Humanities, Sultan Idris Educational University, Tanjung Malim, Malaysia,2023.

- 29- SARI SULAIMAN MALAHIM et.al.: Examining the Implementation of Financial Incentives using the Framework of Monetary and Non-Monetary Incentives to Improve Employee Innovation Performance, Case Study: Jordanian Islamic Banks, Department of Financial and Banking Sciences, Amman University College for Financial and Administrative Sciences, Al-Balqa Applied University, JORDAN,2024.
- 30- Vivien Anna UGBA :Effect of Moral Incentives on the Performance of Academic Staff of Selected Universities in North Central Nigeria, (Ph.D) ,Department of Business Management, Benue State Univeristy, Makurdi-Nigeria Victor UTOR (, Department of Business Administration, Joseph Sarwuan Tarka Univeristy, Makurdi-Nigeria,2024.

ملاحق الدراسة

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين

إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

مشروع بحثي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

محمد دعبول عبدالله الشمري

الرقم الجامعي

٢٣٢٠٠١٠٩٣

إشراف/

د وليد عبدالجواد سليمان صديق د الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣-٢٠٢٤ م

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....وبعد

نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين، ومن خلال هذا الأثر الهام للحوافز على تطوير أداء العاملين وإنجاز المهام المطلوبة منهم فإن الباحث يقوم بإجراء دراسة عملية بعنوان: الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن انودجا

فسوف نحاول القاء قياس مدى فاعلية الحوافز على إنتاجية الموظفين، لذلك يأمل الباحث من سعادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية المعروفة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعلومات الواردة بالاستبانة علماً بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم

الباحث

• القسم الاول: البيانات الاولى:

- العمر:

١. أقل من 25 سنة ()
٢. من 25 إلى أقل من 35 سنة ()
٣. من 35 إلى أقل من 45 سنة ()
٤. من 45 فأكثر ()

- الجنس:

١. ذكر ()
٢. أنثى ()

- المستوى التعليمي:

١. الثانوية العامة ()
٢. بكالوريوس ()
٣. دراسات عليا ()
٤. دكتوراه ()

- الحالة الوظيفية:

١. موظف ()
٢. رئيس قسم ()
٣. مدير ادارة ()

- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

أقل من ١٠ سنوات ()

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ()

من ١٥ سنة فأكثر ()

• القسم الثاني : ابعاد الاداة:

- المحور الأول: العبارات المرتبطة بالحوافز:

الحوافز المادية	او افق بشدة	وافق	محايد	لا او افق بشدة	لا او افق بشدة
تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين					
أنا راض عن الحوافز المقدمة في الادارة					
أشعر بالانتماء الى الادارة وأحب العمل فيها بفضل الحوافز التي تقدمها لي					
تزودني الادارة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة					
يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي					

					ساعات عمل إضافية
					أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية
					تميزي في عملي يدفع الادارة إلى تخصيص بمكافآت مالية كبيرة
					يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافأتي
					يراعي سلم الرواتب في الادارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم
					توفر الادارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد
					تزودني الادارة بمقابل مادي (بدل اجازات) في آخر كل سنة
الحوافز المعنوية					
					ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الادارة
					أحصل على ترقيات بشكل متواتر في الادارة
					يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها

					توفر الادارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية
					أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي
					توفر الادارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهام
					يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين
					يهتم المديرين كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد

الرقم	العبارات	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة
١	يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة					
٢	العمال في المؤسسة قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم					
٣	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز					

					المهام في الوقت المحدد	
					لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم	٤
					ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	٥
					يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين	٦
					يطور الموظفون ادائهم بشكل مستمر	٧
					يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	٨
					يحسن الموظفون القدرة على التصرف في المواقف الحرجة	٩
					لدى الموظفين القدرة على حل مشكلات العمل	١٠

Midocean University

College of Management

Department/specialization of Business Administration

Financial incentives and their impact on employee productivity

The Education Department in Hafar Al-Batin is a model

**A research project within the requirements for obtaining a Master's degree in Business
Administration**

Prepared by:

Muhammad Daboul Abdullah Al-Shammari

University ID

232001093

(٧٢)

Supervised by:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq, Dr. Al-Faisal Abdel-Hamid Muhammad Hassan

:school year

2023-2024