



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

أثر الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية

جامعة الجميع الذكية

ماجستير إدارة

إشراف الدكتور / وليد سليمان

إعداد الطالب / فهد عبدالمحسن القحطاني

الرقم الأكاديمي 221000581

1444هـ - 2023م

الاهداء

أود أن أقدم هذا العمل كتعبير عن شكري وتقديري لقائدي الملهم والدي ولوالدتي الغالية وإخوتي وزوجتي وأطفالي الذين كانوا ولا يزالون دعمًا وفخرًا لي، بالإضافة إلى جميع الأشخاص الذين وقفوا بجانبي خلال فترة دراستي، سواء كانوا أصدقاء أو أقارب. أشعر بامتنان شديد تجاه كل من ساندني وساعدني على الوصول إلى هذا الإنجاز، وأرغب في إرسال تحياتي ومحبتني للجميع.

الطالب

فهد عبدالمحسن مقيت القحطاني

فهرس المحتويات

2	الاهداء
3	فهرس المحتويات
5	فهرس الجداول
6	المقدمة
الفصل الأول مشكلة الدراسة واهميتها	
9	1.1 مشكلة الدراسة
10	1.2 اهمية البحث
10	1.2.1 الاهمية النظرية
11	1.2.2 الاهمية التطبيقية
12	1.3 اسئلة الدراسة
13	1.4 أهداف الدراسة
13	1.5 فرضيات الدراسة
14	1.6 منهجية الدراسة
14	1.7 نطاق ومحددات الدراسة:
15	1.8 مصطلحات الدراسة:
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
18	2.1 المقدمة
20	2.2 الاطار النظري
21	2.2.1 المبحث الأول(الحوافز المادية)
32	2.2.2 المبحث الثاني(انتاجية العاملين)
41	2.3 الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	

الفصل الرابع: عرض النتائج	

المقدمة

يُعدُّ موضوع الحوافز أحد المجالات التي يوليها العلماء في علم النفس والإدارة ومديرو المنظمات الإنتاجية والخدمية اهتمامًا كبيرًا، نظرًا للدور الهام والفعال الذي تلعبه في زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها ورفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم. ويُعدُّ الاهتمام بالإنسان كجزء لا يتجزأ من حياة المنظمات الإنتاجية أمرًا ضروريًا، حيث يتحمل المسؤوليات والأعباء الوظيفية المكلف بها ويلعب دورًا هامًا وفعالًا في حركة المجتمع وتطوره. وبالتالي، يعتبر بناء الفرد أمرًا ضروريًا، حيث يُعدُّ أداة بشرية للتنمية ونقطة البداية في تحقيق التقدم والتخلص من التخلف. ويعتمد قطاع النفط وغيره من القطاعات الأخرى بشكل أساسي على العنصر البشري في تقديم خدماته لرفع المستوى الاقتصادي وتحقيق الاكتفاء الذاتي للبلاد. وبناءً على ذلك، يعد الاهتمام بالموظفين في هذا القطاع وفي غيره من القطاعات الأخرى من حيث تحفيزهم وتعويضهم ماديًا أساسًا لنجاح النشاط الوظيفي الذي يقدمه هذا القطاع في المجتمع.

تُعدُّ الحوافز المادية التشجيعية أحد أهم دوافع العمل التي لها تأثير كبير على رضا الأفراد تجاه عملهم، عندما تكون متاحة بشكل جيد. فهي تؤدي إلى توجيه عقلية الفرد وتعزيز رغبته في تطوير عمله وتنفيذه بشكل أفضل. وبالتالي، تُعدُّ الحوافز المادية من أهم العوامل التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد والالتزام المستمر في الإنتاج. فهي تعمل على تحفيز الموظفين في شركات النفط وغيرها من القطاعات الأخرى لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، حيث تُعدُّ الحوافز المادية في الشركات الصناعية والخدمية من أهم العوامل التي تعزز العمل. وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة هيئة الصناعة الأهلية أن حوالي 50% من الموظفين يتلقون أجورهم وفقًا لنظام يشمل الحوافز المادية. كما أشارت دراسة أخرى أجريت في إنجلترا من قبل دافيدسون في عام 1958 إلى أن الحوافز المادية زادت الإنتاجية بنسبة 60% في

سته مصانع، وزادت الأرباح بنسبة 20%. وفي دراسة أخرى للبات وآخرين في عام 1934 حول حوافز العمل المادية في الأعمال التكرارية، تبين أن منح الحوافز للعمال تزيد من كمية الإنتاج. وبالتالي، تُعدُّ الحوافز المادية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى فهم اثر الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية

.

.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مشكلة الدراسة

تركز مشكلة البحث على دراسة تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي، وكيف يرونها موظفو شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تلعب الحوافز المادية دورًا هامًا ومميزًا في تأثير إنتاجية العنصر البشري في عمليات التصنيع، بغض النظر عن طبيعة العمل أو القطاع الإنتاجي. يتفاوت تأثير الحوافز تبعًا لطبيعتها ومصدرها، ونوع العمل الإنتاجي ودوافع الموظفين واحتياجاتهم النفسية. لكي تؤدي الحوافز الدور المرجو منها، يجب أن تُمنح للمستحقين بشكل عادل وملائم، سواء كانت هناك سياسة ثابتة لمنح الحوافز أم لا. وإذا لم يكن هناك نظام ثابت، فإن توزيع الحوافز المادية يمكن أن يتأثر بالوساطة والعلاقات الشخصية بين الموظفين، بغض النظر عن كفاءة الأداء أو الجهد المبذول من قبل الموظف. وينعكس ذلك بوضوح على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يصبح لديهم كفاءة إنتاجية محدودة، مما يتسبب في قلة الإنتاج وتكبد الخسائر المادية للمؤسسة.

تم إجراء العديد من الدراسات التي حاولت استكشاف تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي. ومن بين هذه الدراسات، درس الحنيطي (1992) تأثير الرواتب والأجور في الشركات المساهمة المحدودة، وكشفت نتائجه عن تأثير قيمة الرواتب على الأداء الوظيفي للعاملين. وبحث تشيس وجلكرست (1916) في مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين الداء الوظيفي للموظفين. وأجرى شولتر (1998) دراسة حول أسباب ترك مديري الشركات للعمل، وأظهرت النتائج أن من بين هذه الأسباب يوجد عدم وجود حوافز مادية مناسبة، مما يدفع المديرين للبحث عن وظائف أخرى

تعوضهم عن ذلك. وفي دراسة أخرى أجراها معمر داود (1982) حول الحوافز المادية في العمل، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين.

من خلال ذلك يُمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالآتي:

يتم تحليل البيانات المالية والمؤشرات المالية للبنوك العشرة، مثل العوائد على الأصول والعائد على الربحية على السهم، والعائد على حقوق الملكية، لتقييم تأثير الرفع المالي على ربحية الأسهم. ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

1.2 أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من الشقين النظري والتطبيقي:

1.2.1 الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في تحسين فهمنا للعلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي. توفر النظريات المتعلقة بالحوافز الدعم النظري والإطار الذي يمكن للإدارة الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات تحفيز الموظفين بشكل فعال.
- توفر النظريات الأساس للبحوث المستقبلية في هذا المجال، حيث يمكن استخدامها لاختبار فروضية الدراسة وتوجيه البحث اللاحق لاستكشاف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتصميم نظم الحوافز.

1.2.2 الأهمية التطبيقية

- يمكن استخدام نتائج الدراسة في تحسين سياسات المؤسسات وإدارة الموارد البشرية. يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير نظم الحوافز المادية التي تحفز الموظفين وتعزز أدائهم الوظيفي.
- يمكن استخدام النتائج لتطوير برامج التدريب وتطوير الموظفين. فهم تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد في توجيه الاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير الفرص الملائمة لتطويرهم.
- تعزز الدراسة الفهم العام للشركات التكريرية لأهمية تقديم حوافز مادية عادلة وملائمة للموظفين، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وتقليل معدلات الاستقالة والتحول في الوظائف.
- تساعد الدراسة في تحقيق التوازن بين العائد الاقتصادي للمؤسسة والاستثمار في توفير حوافز مادية للموظفين. فهم تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المخصصة للحوافز.

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما هو تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه عدة أسئلة:

1. ما هو تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

2. ما هو تأثير الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3. ما هو تأثير الحوافز المادية على " المبادأة في العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

4. ما هو تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الالتزام

بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة

الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على أثر الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية. وسيتم تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف

الفرعية التالية:

- تحديد أثر الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر الحوافز المادية على " المبادأة في العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.5 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة فرضية الدراسة الرئيسية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم.

وتقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الالتزام

بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل)

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة

الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)

1.6 منهجية الدراسة

من أجل أن يتم تحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام منهجين، المنهج الأول وهو المنهج الاستقرائي الذي من خلاله سيعطي الجانب النظري وذلك من خلال استقراء الأدبيات العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والأبحاث المحكمة، والكتب وبعض مواقع الإنترنت ذات الصلة بالموضوع، وسيغطي الجانب العملي بتطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي، للتعرف على أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية..

1.7 نطاق ومحددات الدراسة:

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مجتمع الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عن طريق استخدام الاستبانة الالكترونية من خلال اختيار عينة عشوائية.

3. الحدود الزمنية: الفترة الخاضعة للدراسة (2022-2023).

1. الحدود الموضوعية: التعرف على أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.8 مصطلحات الدراسة:

1.8.1 التحفيز

يعرفها (الفارس، 2011) على أنها مجموعة من الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب والمكافآت والزيادات الدورية المستحقة بداية كل عام والعلاوات الاستثنائية والبدايات الأخرى وما إلى ذلك.

أما الحوافز المعنوية يعرفها (حمدان، 2011) على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بضمان العمل واستقراره والمشاركة في اتخاذ القرارات والترقية الاستثنائية والتقدم الوظيفي وتقويض السلطات والهدايا التنكارية وما إلى ذلك، كما يعرف (أبو شيخة، 2000) الحوافز الاجتماعية على أنها مجموعة من الإجراءات المتمثلة في المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية وبوجود أمكنة خاصة للاستخدام وقت الراحة وتوفير سكن... إلخ.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي مجموعة الإجراءات والمزايا التي تقوم بها مدارس منطقة الأحمدية التعليمية لتحريك القدرات الإنسانية للموظفين من أجل تحسين الأداء من أجل زيادة كفاءة أدائهم للأعمال بالشكل الذي يشبع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وبما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية.

1.8.2 الأداء :

يعرفها هلال (2009، ص 48) بأنها تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته المكلف بها من الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

1.8.3 الرضا الوظيفي:

يعرفها المشيخي (2011، ص 69) بأنها عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

1.8.4 الحوافز المادية.

يعرفها (Koo, 2020) على أنها الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل ; المأكل والملبس وما شابه ذلك ، ومنها الأجر والمكافآت المادية.

ويعرفها الباحث إجرائيا كالآتي: هي المزايا المادية التي تمنحها شركة الزاوية لتكرير النفط للموظفين مقابل القيام بإعمال ، وتحفيزهم على أدائها بصورة افضل.

1.8.5 الأداء الوظيفي.

يعرفها (Ngwa, 2019) على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ، ويرتبط بالأداء كلمة وظيفي ، ويقصد بها المهام والإختصاصات المحدودة لكل وظيفة من الخريطة التنظيمية.

ويعرفها الباحث إجرائيا كالآتي: هو العمل الذي يقوم به الموظف وفق ما يتناسب معه داخل الشركة.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

2.2 الاطار النظري

2.2.1 المبحث الأول (الحوافز المادية)

2.2.2 المبحث الثاني (انتاجية العاملين)

2.3 الدراسات السابقة

2.4 مايميز دراستي عن الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تعتبر الحوافز المادية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تعزز هذه الحوافز المادية المكافأة المالية المقدمة للموظفين وتوفر لهم حافزاً قوياً لتحقيق الأهداف المنظمة وتحسين أدائهم الوظيفي.

تهدف الدراسات والأبحاث في هذا الإطار إلى فهم تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين وفقاً للسياق السعودي الخاص. تتنوع الحوافز المادية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من الرواتب والمكافآت والعلاوات والمزايا الأخرى التي يتلقاها الموظفون.

تسعى هذه الدراسات إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين في القطاع الخاص. فعلى الرغم من أن الحوافز المادية تعتبر وسيلة فعالة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم، إلا أن هناك عوامل أخرى مثل البيئة العملية والثقافة المؤسسية والتطوير الوظيفي التي يمكن أن تؤثر أيضاً على إنتاجية العاملين.

تتطلب هذه الدراسات تحليلاً دقيقاً للتأثيرات المالية والنفسية للحوافز المادية على العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تؤثر الرواتب العادلة والمكافآت المتوازنة إيجابياً على رضا الموظفين والالتزام والانتماء للمؤسسة، مما يعزز إنتاجية العاملين ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

علاوة على ذلك، يتعين دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على اتجاه الشركات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية نحو تقديم الحوافز المادية. ففي ضوء التحولات الاقتصادية والتطورات الاجتماعية في المملكة، يمكن أن يكون للحوافز المادية دور مهم في جذب واحتفاظ المواهب العالية وتعزيز التنافسية في سوق العمل.

من خلال فهم تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، يمكن للشركات والمنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المثلى. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسات في تطوير السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

2.2 الاطار النظري

2.2.1 المبحث الأول

(الحوافز المادية)

مفهوم الحوافز المادية:

تعريف الحوافز المادية لغوياً: تعني الحوافز جمعاً ومشتقاً من الفعل "حفز"، وتعتبر مقياساً للغة تعني تحفيز الشخص ودفعه للأمام. يمكن أن يُقال عن الشخص أنه "يتحفز في جلوسه" إذا كان ينوي القيام بالحركة. كما يُقال أن الليل يحفز النهار ويدفعه للتقدم، ويمكن أيضاً أن يُقال "حفزت الرجل بالرمح" في معنى طعنه بالرمح لدفعه للتقدم دون أن يؤذيه. (إبراهيم ناصر، 2001)

تعريف الحوافز في الاصطلاحات تعرف الحوافز بأنها "مجموعة المؤثرات التي يتم استخدامها لتحفيز الدافعية للفرد"، حيث تعد هذه المؤثرات خارجية وتعمل على تحريك السلوك الذاتي نحو تحقيق احتياجات معينة يرغب الفرد في الحصول عليها. يمكن أن تشمل الحوافز تلك العوامل التي تحرك الأفراد لبذل جهود إضافية في تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة، بهدف رفع مستوى العمل وتحسينه. (حسن، 2005) ويمكن أيضاً تعريف الحوافز على أنها "حالة طاقة تظهر في المنظمات وتؤثر على التوازن التنظيمي"، ومن المهم أن يتم استيعاب هذه الحالة وإشباعها بطرق إيجابية حتى لا تسبب نتائج سلبية. (السالم، 2006) وتُعرف الحوافز أيضاً بأنها "تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم في العمل"، وذلك عن طريق التأثير الخارجي على الفرد وتقديم مكافأة مادية مقابل القيام بعمل أكثر. ومع ذلك، يتوقف نجاح هذه العملية على العوامل الداخلية للفرد ووضعيته الشخصية. (عبد الباقي، 2007)

تعتبر الحوافز المادية جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تهدف إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. تُعرف الحوافز المادية على أنها مكافآت مالية

أو فوائد مادية تقدم للعاملين بناءً على أدائهم أو تحقيقهم لنتائج محددة، وتعتبر الحوافز المادية واحدة من الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لزيادة الإنتاجية والتحفيز لدى الموظفين. فهي توفر للعاملين دافعاً إضافياً لتحسين أدائهم وتجاوز التوقعات. تشمل الحوافز المادية عناصر مثل المرتبات والأجور، والمكافآت المالية، والعمولات، والمزايا الإضافية. (السالم، 2006)

يمكن أن تكون الحوافز المادية فعالة في تحقيق نتائج إيجابية على عدة مستويات. فعلى المستوى الفردي، تعمل الحوافز المادية على زيادة رضا العاملين وتعزيز الالتزام والتحفيز الذاتي لديهم. كما تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار وزيادة إنتاجية العامل، وعلى المستوى المؤسسي، تلعب الحوافز المادية دوراً في جذب واحتفاظ المواهب المميزة، حيث يعد العرض المالي جزءاً مهماً من تلك العملية. كما تساهم الحوافز المادية في تعزيز روح الفريق وتحفيز التعاون بين أفراد المنظمة، ومع ذلك، يجب أن يتم استخدام الحوافز المادية بحذر وبتوازن مع الحوافز الغير مادية، حيث أن العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين أيضاً لها أهميتها في تحفيزهم. يجب أن تكون الحوافز المادية عادلة وشفافة، مرتبطة بأداء فعلي وأهداف واضحة، وأن تكون جزءاً من استراتيجية أوضاع الأجور والمكافآت في المنظمة. (علي، 2022)

باختصار، الحوافز المادية تعد أداة قوية في تحفيز الأفراد وتعزيز أدائهم في بيئة العمل، وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. إلا أنه يجب استخدامها بحكمة وتوازن مع الحوافز الغير مادية لضمان بيئة عمل مليئة بالتحفيز والرضا لدى العاملين.

انواع الحوافز المادية:

تُعد الحوافز المادية وسيلة فعالة لتحقيق ذلك. تشمل هذه الحوافز :

أ) **المرتبات والأجور:** وتشير إلى المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف بناءً على الخدمة التي يقدمها للمنظمة. تُعتبر الأجور والمرتبات من الحقوق الأساسية للموظف، وتعد الدافع الرئيسي للتوظيف والبقاء في الوظيفة. إذا كان المرتب كافياً، فإنه يشجع الموظف على عدم اللجوء إلى أعمال إضافية خارجية تؤثر على أداء واجبات الوظيفة. (بكة، 2021)

ب) **المكافآت المالية:** وتُعتبر واحدة من أكثر الحوافز المادية إثارة، حيث تعمل على زيادة نشاط الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية. فالحافز المالي مباشرة مرتبط بالأداء وكمية الإنتاج المحققة. (فريد النجار، 2007)

ج) **الزيادات الدورية في الرواتب والأجور:** وتشمل العلاوات السنوية والزيادات التي تمنح للأفراد بناءً على ارتفاع مستوى المعيشة أو لأسباب أخرى. كما تشمل الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المتميزون في أدائهم الوظيفي. (السالم، 2006)

د) **الترقية:** وتشير إلى تحسين مركز الموظف الوظيفي إلى وظيفة ذات مستوى إداري أعلى، وغالبًا ما يرافق ذلك زيادة في الأجر. (محمد، 2008)

يرى الباحث أن الحوافز المادية تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث تؤدي إلى رضا الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رغبتهم في البقاء في المنظمة. إذا تم تنفيذ استراتيجيات فعالة لتوفير الحوافز المادية، فإنها يمكن أن تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

خصائص الحوافز المادية:

توجد مجموعة من خصائص الحوافز المادية. تشمل: (عمر، 2003)

1. تكون ملموسة وقابلة للقياس: الحوافز المادية عادة ما تكون محددة بشكل ملموس ومقدرة بقيمة مالية قابلة للقياس. يمكن للعاملين تحديد القيمة الفعلية للحوافز ومقارنتها بأداءهم وإنتاجيتهم.

2. توفر المكافأة المباشرة: الحوافز المادية تعتبر مكافأة مباشرة للعاملين عن جهودهم وإنجازاتهم. تحصل العامل على المكافأة بناءً على أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة.

3. تحفز التحسين المستمر: يعتبر الحوافز المادية حافزاً قوياً لتحقيق التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية. فعندما يتلقى العامل مكافأة مالية عند تحقيقه أهدافه، يتحفز للعمل بجدية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجه.

4. تعزز الشعور بالتقدير: الحوافز المادية تعطي العاملين شعوراً بالتقدير والاعتراف بجهودهم. عندما يحصل العامل على مكافأة مادية عن أدائه المتميز، يشعر بأن عمله ومساهمته قيمة ومهمة.

مميزات الحوافز المادية:

توجد مجموعة من مميزات الحوافز المادية. تشمل: (السالم، 2006)

1. جذب واحتفاظ المواهب: تعد الحوافز المادية واحدة من الأدوات الفعالة لجذب واحتفاظ المواهب في المؤسسة. فالعاملون المميزون يسعون إلى الحصول على مكافآت مالية تعكس قيمة عملهم وتعزز رضاهم المادي.

2. ربط الأداء بالمكافأة: تساعد الحوافز المادية في إنشاء رابط قوي بين الأداء الجيد والمكافأة. يشعر العاملون بالدافع لتحقيق الأهداف وتحسين أدائهم بسبب الفرصة المالية المحتملة.

3. زيادة الإنتاجية: تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة. حيث

يعمل العاملون بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف المحددة والحصول على المكافأة المالية.

أهمية الحوافز المادية:

توجد مجموعة من أهمية الحوافز المادية. تشمل: (عمر، 2005)

1. تعزز الدافعية والالتزام: تساهم الحوافز المادية في تعزيز الدافعية والالتزام لدى العاملين.

إذ يرى العاملون أن الجهود الإضافية والأداء المتميز يمكن أن يؤديان إلى مكافأة مالية

إضافية، مما يحفزهم على تحقيق النجاح وتحسين أدائهم.

2. تعزز رضا الموظفين: تساهم الحوافز المادية في زيادة رضا الموظفين عن العمل

والمؤسسة. فالحصول على مكافأة مادية عادة ما يعتبر إشارة على تقدير الإدارة للعمل

المميز، مما يؤدي إلى شعور إيجابي ورغبة في الاستمرار وتحقيق المزيد من النجاحات.

3. تعزز التنافسية والإبداع: تحفز الحوافز المادية العاملين على المنافسة والابتكار، حيث

يسعون لتحقيق أداء أفضل للحصول على المكافأة المالية المرتبطة به. هذا يؤدي إلى

تحفيز الإبداع وتطوير حلول جديدة ومبتكرة.

بشكل عام، تلعب الحوافز المادية دورًا هامًا في تحفيز وتعزيز أداء العاملين، وتساهم في تحقيق

الأهداف المؤسسية وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، ينبغي أيضًا مراعاة تنوع الحوافز واحترام

الاختلافات الفردية لضمان فاعلية النظام العام للحوافز.

تأثير الحوافز المالية على العاملين:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز. تشمل هذه العوامل: (زاوي، 2019)

1. التبعية: يتطلب نظام الحوافز أن يكون التحفيز مباشرًا للعمل بقدر الإمكان، حتى يتحقق التأثير الملائم على الأداء.

2. حجم الحافز ونوعه: يجب أن يكون حجم الحافز ونوعه مناسبين للعمل المطلوب، ويجب أن يكون هناك توازن بين حجم الحافز وحجم العمل المطلوب لتحقيق الأداء المثلى.

3. إدراك العاملين لسبب التحفيز: يجب على العاملين أن يدركوا سبب التحفيز والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث يكون لإدراك المحفز أثرًا في تعزيز الأداء.

4. الثبات: يجب أن يكون الحافز ثابتًا في جميع المجالات التي يعمل فيها العامل، حتى يتم تعزيز الأداء بشكل مستمر.

بالإضافة إلى هذه العوامل، هناك عدد من النقاط الأساسية التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط العاملين وتؤثر سلبيًا على فعالية نظام الحوافز، وتشمل: (الصادق، 2021)

- عدم الاستقرار وعدم التأكد: عدم استقرار الحوافز أو عدم توفر التأكيد بشأنها يمكن أن يؤدي إلى عدم الثقة وعدم الاستقرار في الأداء.

- الإذلال وسوء المعاملة: المعاملة السيئة أو الإذلال من قبل الإدارة يمكن أن يقلل من الرغبة والحماس للعمل.

- الأهداف المتضاربة: وجود أهداف متعارضة قد يسبب تشتت الانتباه وعدم التركيز على الأهداف الرئيسية.

- الروتين وضعف نواتج العمل: التكرار المستمر وعدم التحسين يمكن أن يقلل من رغبة العاملين ويؤثر على نتائج العمل.
- كثرة توجيه اللوم: وجود بيئة توجيه اللوم المستمرة دون مراعاة الإنجازات قد يقلل من الحماس والثقة لدى العاملين.
- المحاباة: المعاملة غير المنصفة أو التفضيلات الشخصية يمكن أن تؤدي إلى إحباط العاملين وتقليل رغبتهم في التفوق.
- السلوك الشخصي السلبي للرئيس: سلوك الرئيس السلبي أو سوء التصرف يمكن أن يؤثر على المناخ العام للعمل ويقلل من الحماس والإنتاجية.

شروط نجاح نظام الحوافز:

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا كانت ترغب في تحقيق فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل. ومن هذه الشروط: (Medjadi, 2021)
1. ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة: يجب أن يكون هناك توافق بين الحوافز المقدمة وأهداف العاملين وأهداف المؤسسة بشكل عام.
 2. إنشاء صلة وثيقة بين الحوافز والهدف: يجب أن يكون هناك ارتباط واضح ومباشر بين الحوافز والهدف المطلوب تحقيقه، حتى يتم تعزيز الرغبة والتحفيز لدى العاملين.
 3. عدل ومساواة وكفاءة النظام: يجب أن يكون نظام الحوافز عادلاً ومتساوياً وفعالاً، حتى يتم تحقيق توزيع عادل للحوافز وتعزيز رضا العاملين.

4. حجم الحافز: يعتبر حجم الحافز من العوامل المؤثرة، حيث يكون للحوافز ذات الحجم الكبير أثرًا أكبر في تحفيز العاملين مقارنة بالحوافز ذات الحجم الصغير.

5. مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج: يجب أن يكون حجم الحافز كبيرًا وملموًا بالمقارنة مع الراتب أو الأجر المتلقى، وذلك لتحقيق تأثير إيجابي يعزز الأداء والإنتاجية.

6. ارتباط الحوافز بالجهود المبذولة: يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل قوي بالجهود المبذولة من قبل الأفراد، حيث تكون قادرة على تحفيزهم وتعزيز مساهمتهم في تحقيق الأهداف.

7. تناسب الحافز مع دوافع الفرد: يجب أن يتناسب الحافز مع دوافع كل فرد على حدة، حيث يهتم البعض بالجانب المادي والبعض الآخر بالجانب المعنوي، وبالتالي يجب توفير حوافز متنوعة وملائمة لتلبية احتياجات الفرد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن إضافة الشروط التالية التي تسهم في نجاح الحوافز: (منير، 2019)

1. تعريف المرؤوسين بسياسة الحوافز: يجب أن يتم توعية المرؤوسين بالسياسة المتبعة لتنظيم الحوافز، حتى يكونوا على دراية بالمعايير والمتطلبات.

2. الالتزام بالتزامات الحوافز: يجب على المؤسسة الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بنظم الحوافز المعتمدة لديها، حتى يتم بناء ثقة واستمرارية في تقديم الحوافز.

3. تناسب الحافز مع شخصية الفرد وثقافته: يجب أن يتم اختيار الحوافز بناءً على توافقها مع شخصية الفرد وثقافته، حيث يهتم البعض بالجوانب المادية بينما يركز آخرون على الجوانب المعنوية.

4. تناسب الحافز مع المستوى الإداري والاجتماعي: يجب أن يكون حجم الحافز متناسبًا مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد، حيث قد يهتم القادة التنفيذيون بالحوافز المادية لتشجيع الأداء المتميز في مستويات القيادة ذات الرواتب المنخفضة. باختصار، يجب أن تأخذ الإدارة هذه الشروط في الاعتبار لتحقيق فعالية نظام الحوافز وتعزيز رضا وإنتاجية العاملين.

النظريات المفسرة للحوافز المادية:

1- نظرية تدرج الحاجات ألبهرام ماسلو:

تقدم نظرية تدرج الحاجات ألبهرام ماسلو نموذجًا لفهم الاحتياجات البشرية وتأثيرها على سلوك الأفراد. توضح النظرية أن العامل يشعر بحاجات معينة وأن هذه الحاجات تؤثر على سلوكه. عندما يكون هناك حاجة غير مشبعة، فإنه ينشأ توتر، وبالتالي يبحث العامل عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة وتجنب الشعور بالإحباط أو الألم النفسي. ويصنف ماسلو الحاجات البشرية إلى عدة مستويات مختلفة، وفقًا للأهمية. هذه التصنيفات هي: (نتوش، 2020)

1. الحاجات الفيزيولوجية: تشمل الحاجات الأساسية مثل الطعام والشراب والنوم والهواء. تعد

هذه الاحتياجات ضرورية للحفاظ على توازن الجسم.

2. حاجات الأمان والاستقرار: تتضمن حاجة الفرد للأمان والسلامة من الخطر، سواء بدنيًا

أو نفسيًا. يرغب معظم العاملين في بيئة عمل آمنة تحميهم من المخاطر الخارجية وتوفر

الاستقرار الوظيفي.

3. الحاجات الاجتماعية: تشمل حاجة الفرد للتفاعل الاجتماعي والاهتمام. يرغب الفرد في إقامة علاقات أكثر مع الآخرين بشكل عام والتمتع بمركز محترم داخل المجتمع الذي ينتمي إليه.

4. حاجات تقدير الذات: تشمل حاجة الفرد لاحترام الذات والتقدير والثقة والاعتراف بإنجازاته. يشمل ذلك الشعور بالكفاءة والثقة في النفس والقدرة على اتخاذ قرارات جيدة.

5. حاجات تحقيق الذات: تعني رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية. يشعر الفرد بالرضا عندما يحقق ما يأمل به ويتمكن من التطور والنمو الشخصي.

2- نظرية العلاقات الإنسانية

تأتي كرد فعل على النظرية الكلاسيكية، وتركز على العنصر البشري والعلاقات بين الأفراد ورؤسائهم وزملائهم في المنظمة. تؤكد هذه النظرية على وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين، مثل احترام الذات وتأكيد الذات واحترام الآخرين. لذلك، يجب أن تتجاوز حوافز الإدارة الحوافز المادية فقط وتشمل الحوافز المعنوية. (خالد، 2022).

3- نظرية التكافؤ:

تعتبر قيمة المكافأة نسبية وتعتمد على تقييم الأفراد للمكافأة وتحليلهم لطبيعتها. لذا، يجب أن تكون الحوافز متنوعة وتغطي احتياجات الفرد العامة. (خلاص، 2021)

4- النظرية الكلاسيكية:

تأتي نظرية "تايلور" كمبادرة للتطور الطبيعي لمبادئ إدارة المنظمات العامة التي أطلقها فريدريك تايلور، الذي يُعتبر مؤسس هذه النظرية. تركز هذه النظرية بشكل أساسي على دور الحوافز في

مجال العمل، وتقتض أن المال هو أفضل حافز للعمل في المنظمات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وبناءً على هذا التوجه، يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، مما يعني أنه كلما زادت إنتاجية الشخص، زاد أجره، وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس إدارة المنظمات، وكانت مساهماتها ثورة في بعض المفاهيم المعتمدة ودفعها نحو تعزيز الحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. (جواق، 2020)

قام فريدريك تايلور ببناء نظريته في إدارة الأفراد العلمية على فرضيتين أساسيتين. الأولى هي أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الإنتاج، والثانية هي أن تطبيق الحوافز المالية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبعض الأشخاص يرون أن النظرية التaylorية هي نظرية متشائمة، تعتبر أن العاملين كسالى بطبيعتهم ويرغبون في الكسل، وأن لديهم طموحات ضئيلة ويفضلون التبعية والحوافز المادية المقدمة من هذه النظرية. ومع ذلك، يُعتبر هذا الاعتقاد خارج نطاق حوافز المادية، حيث يتجاهل النظر في الجانب الإنساني ومعاملة العامل ككائن معقد. فالنظرية تركز بشكل أساسي على الحوافز المادية، متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية. (أبو شيخة، 2000)

2.2.2 المبحث الثاني

(انتاجية العاملين)

مفهوم انتاجية العاملين

انتاجية العاملين هي مفهوم يشير إلى مستوى الأداء والكفاءة الذي يحققه العاملون في بيئة العمل. تعتبر انتاجية العاملين عاملاً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. تعتمد انتاجية العاملين على قدرة العامل على تحقيق النتائج المرجوة وإنجاز المهام المخصصة له بكفاءة وفعالية، فتتأثر انتاجية العاملين بعدة عوامل، منها مهارات العامل، وتدريبه، والخبرة التي يمتلكها. كما تلعب الدوافع والحوافز الفردية دوراً هاماً في تعزيز انتاجية العاملين، حيث يمكن أن تحثهم على بذل مزيد من الجهد والالتزام في أداء مهامهم. (الفارس، 2011)

يعتبر توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة للعاملين أيضاً من العوامل المهمة في تعزيز انتاجيتهم. يشمل ذلك توفير الموارد اللازمة والتكنولوجيا الملائمة، ووضع أنظمة وإجراءات فعالة لتنظيم العمل وتعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق. (هلال، 2009)

بشكل عام، يهدف مفهوم انتاجية العاملين إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء والكفاءة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة. تعزز انتاجية العاملين التنمية المستدامة للمؤسسة وتعزز تنافسيتها في السوق. بالتالي، فإن فهم وتحسين انتاجية العاملين يعتبر أمراً حاسماً للمؤسسات في تحقيق النجاح والتفوق. (المشيخي، 2011)

معايير انتاجية العاملين

تتأثر معايير إنتاجية العاملين بعدة عوامل، وفيما يلي بعض المعايير الرئيسية التي يتم تقييمها لقياس إنتاجية العاملين في بيئة العمل: (السالم، 2002)

1. كمية الإنتاج: يتعلق ذلك بكمية المنتجات أو الخدمات التي يقوم العامل بإنتاجها أو تقديمها في فترة زمنية محددة. يتم قياس هذا بوحدات الإنتاج، مثل عدد القطع المصنعة أو حجم المبيعات المحققة.

2. جودة الإنتاج: تشير إلى مدى انتاجية العامل في تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية. يتم تقييم جودة الإنتاج بناءً على معايير محددة، مثل رضا العملاء أو معدلات العيوب أو تقييمات الجودة.

3. الكفاءة والاستخدام الفعال للموارد: يتعلق هذا بقدرة العامل على استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وبأقل تكلفة ممكنة. يشمل ذلك استخدام الوقت والمواد والأدوات بشكل مثالي لتحقيق الأداء الأمثل.

4. المبادرة والإبداع: يتعلق بقدرة العامل على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين العملية الإنتاجية. يتطلب ذلك مستوى عالٍ من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير والتحسين المستمر.

5. الالتزام والمسؤولية: يتعلق بمدى الالتزام والمسؤولية التي يظهرها العامل في أداء مهامه. يشمل ذلك الانضباط في الحضور والانصراف، والالتزام بالمهلة الزمنية، والمشاركة الفعالة في فريق العمل.

6. التعلم وتطوير المهارات: يتعلق بقدرة العامل على تعلم مهارات جديدة وتحسين قدراته المهنية. يشمل ذلك المشاركة في التدريب والتطوير، وتبني أساليب وتقنيات جديدة لتحسين الأداء.

عناصر انتاجية العاملين

عناصر انتاجية العاملين تشمل عدة جوانب وعوامل تؤثر في قدرة العامل على تحقيق الأداء العالي وتحقيق الأهداف المرجوة في بيئة العمل. إليك بعض العناصر الأساسية لانتاجية العاملين: (ربايعة، 2003)

1. المهارات والكفاءات: تتعلق بمستوى المهارات والمعرفة التي يمتلكها العامل في مجال عمله. قدرته على تطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال يساهم في زيادة انتاجيته.
2. التدريب والتطوير: يلعب التدريب الدور الأساسي في تعزيز قدرات العاملين وتحسين أدائهم. من خلال توفير التدريب المستمر وفرص التطوير المهني، يمكن تعزيز قدراتهم وزيادة انتاجيتهم.
3. الدوافع والحوافز: تعد الدوافع والحوافز المادية والمعنوية عناصر مهمة في تحفيز العاملين لتحقيق أداء عالي. قد تشمل المكافآت المادية، الترقيات، التقدير والمشاركة في صنع القرارات.
4. بيئة العمل: يؤثر تأثير كبير في انتاجية العاملين. بيئة العمل الداعمة والمحفزة والمنظمة تساهم في تعزيز انتاجية العاملين، بينما البيئة السلبية وغير المنظمة يمكن أن تقلل من انتاجيتهم.

5. الاتصال والتواصل: توفير قنوات فعالة للاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة وبين

الفرق المختلفة يسهم في تعزيز التنسيق والتعاون، وبالتالي زيادة انتاجية العاملين.

6. الأهداف المحددة: تحديد أهداف واضحة ومحددة للعاملين يساهم في تحفيزهم وتوجيه

جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف. العامل الذي يعرف ما يجب عليه تحقيقه وكيفية قياس

أدائه يكون أكثر انتاجية.

خطوات تقييم انتاجية العاملين

تقييم انتاجية العاملين يتطلب اتخاذ خطوات محددة لضمان جودة ودقة العملية التقييمية. إليك

بعض الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها في تقييم انتاجية العاملين: (شاويش، 2005)

1. تحديد المعايير: قبل البدء في التقييم، يجب تحديد المعايير والمؤشرات التي ستستخدم

لقياس انتاجية العاملين. يمكن أن تشمل هذه المعايير كمية الإنتاج، جودة العمل، التزام

الوقت، وغيرها.

2. جمع البيانات: قم بجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين. يمكن الحصول على هذه

البيانات من خلال مراجعة التقارير والسجلات، إجراء مقابلات أو ملاحظات مباشرة،

واستخدام أدوات التقييم مثل استبيانات الأداء.

3. تحليل البيانات: قم بتحليل البيانات المجمعة لفهم أداء العاملين بناءً على المعايير المحددة.

قارن بيانات الأداء بين العاملين واستخرج النتائج والمعلومات الهامة لاتخاذ القرارات.

4. توفير ردود فعل فعالة: قم بتوفير ردود فعل بناءة وموجهة للعاملين بشأن أدائهم. اعرض

النقاط القوية واشجع على المزيد من التحسين، وتحدث عن المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

5. تطوير خطط التحسين: استنادًا إلى نتائج التقييم، قم بتطوير خطط تحسين محددة لكل

عامل. حدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وقدم التوجيه والدعم اللازم لتحقيق تحسين مستمر.

6. المتابعة والتقييم المستمر: قم بمتابعة تقدم العاملين وتقييم أدائهم على مدى الوقت. قد

تحتاج إلى إعادة تقييم المعايير المستخدمة أو إجراء تعديلات في طرق التقييم بناءً على التجارب والتحسينات المستمرة.

تذكر أن عملية تقييم إنتاجية العاملين يجب أن تكون عادلة وموضوعية، وتشجع على التطوير والتحسين بدلاً من إثارة الضغط والتوتر.

العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين:

هناك عدة عوامل تؤثر في إنتاجية العاملين في بيئة العمل. ومن بين العوامل المؤثرة الرئيسية يمكن ذكرها: (الجباس، 2011)

1. البيئة العاملة: تشمل عوامل مثل المناخ التنظيمي وثقافة العمل، والعلاقات بين الزملاء

والتفاعل مع المشرفين. بيئة العمل الإيجابية والداعمة تعزز إنتاجية العاملين وتحفزهم لتقديم أفضل أداء.

2. التوجيه والإشراف: يلعب الدور التوجيهي والإشرافي للمديرين دورًا حاسمًا في تحسين إنتاجية العاملين. يجب أن يكون هناك توجيه وتوجيه مناسب، وتوفير التعليمات الواضحة والتوجيه الدقيق للمهام.

3. التدريب والتطوير: يؤثر التدريب والتطوير المستمر في رفع مستوى المهارات والمعرفة للعاملين، مما يعزز قدرتهم على تحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية.

4. المكافآت والحوافز: يعتبر تقديم مكافآت وحوافز ملائمة للعاملين عاملاً هاماً في تعزيز إنتاجيتهم. قد تكون المكافآت المادية مثل الزيادات في الأجور أو الحوافز المالية، وقد تكون المكافآت غير المادية مثل الترقيات أو الاعتراف بالإنجازات.

5. توازن الحياة العملية: يؤثر توازن الحياة العملية على إنتاجية العاملين. عندما يحقق العاملون توازنًا مناسبًا بين العمل والحياة الشخصية، فإنهم يكونون أكثر رضاً وتعاونًا في العمل.

6. التكنولوجيا والمعدات: توفر التكنولوجيا المناسبة والمعدات الحديثة للعاملين يساهم في زيادة إنتاجيتهم وتسهيل أداء المهام بطريقة أكثر فاعلية.

تلك هي بعض العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، ويجب على المنظمات أن تهتم بتوفير بيئة عمل ملائمة وتطوير استراتيجيات لتعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح المستدام.

النظريات المفسرة لإنتاجية العاملين:

1- نظرية العاملين

قام فريدريك هيرزبرغ وزملاؤه بتأسيس نظرية العوامل المؤثرة على رضا العاملين. ووجدوا أن لكل شخص مجموعتين من الاحتياجات الإنسانية المختلفة تؤثر على سلوكه بطرق مختلفة. واكتشفوا أن الاستياء ينشأ عن عدم توفر بيئة عمل مناسبة، بينما يعود رضا العامل إلى تلبية جميع احتياجاته المختلفة بما في ذلك الاحتياجات الصحية والبيئية والمادية، وأشار هيرزبرغ إلى أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له وسائل الاشباع المختلفة، وهذا الشعور بالاشباع يمنع الاستياء والتعاسة في العمل. وتم تحديد عوامل الرضا التي يشار إليها باسم العوامل الحافزة وتشمل الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات. وتعمل هذه العوامل الحافزة على تحفيز جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد، مما يؤدي بشكل إيجابي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (عوده، 2011)

أما عوامل عدم الرضا التي يشار إليها باسم العوامل الوقائية، فتشمل سياسات الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والأجر والأمان الوظيفي والمستوى الاجتماعي. تعمل هذه العوامل الوقائية على منع حالات عدم الرضا وضمان أن يشعر العامل بالانتماء والأمان في عمله، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتبين لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن وجود العوامل الحافزة يزيد من رضا العامل، في حين أن عدم وجودها لا يؤثر سلباً على رضا العامل. ولذلك سميت المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة، بينما تحول وجود العوامل الوقائية من حالة عدم رضا إلى رضا. المجموعة الأولى من العوامل المؤثرة مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، بينما المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة مرتبطة ببيئة العمل. (يوسف، 2010)

تلخص هذه النظرية جوهرها في العلاقة بين المجموعتين من العوامل ولذلك سميت بنظرية العاملين. ومع ذلك، تلقت هذه النظرية بعض الانتقادات مثل تفريقها الاصطناعي بين المجموعتين من

العوامل المؤثرة على أداء الأفراد وحوافزهم، وأن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا، حيث إشباع الاحتياجات الفردية سواء كانت عوامل دافعة أو وقائية يؤدي إلى الرضا، في حين عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا. (Cure، 2010)

2- نظرية التوقع:

تأتي نظرية "فروم" بتوجه مؤسسها فيكتور فروم، وتركز على عامل التوقع كأساس لحاجات ودوافع الإنسان، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كدوافع للسلوك الإنساني. لذلك، يُعتبر عنصر الترقب والتوقع في هذه النظرية عاملاً قوياً في دفع الإنسان لاتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، وإذا توقع الإنسان أنه سيحقق رغبة معينة في المستقبل، فإنه سيستمر في العمل حتى تحقيق تلك الرغبة. ومن جهة أخرى، إذا لم يتوقع الإنسان الحصول على الرغبة المطلوبة من خلال سلوكه في ظروف معينة، فقد يتوقف عن ذلك السلوك، وتستند نظرية التوقع على افتراض يفيد أن سلوك الفرد يشير إلى الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيساعده في تحقيق الأهداف والنتائج في المستقبل. إنها عملية توقعية تفترض أن السلوك الحالي سيؤدي إلى نتيجة معينة في المستقبل. (O'steen, 2005)

وبالتالي، يكمن الدافع لديها ليس فقط في الداخلية للفرد أو في بيئته العمل، بل يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل، وقد واجهت نظرية "فروم" عدة انتقادات، حيث خضعت افتراضاتها للتحقق من صحتها وثبوتها. أظهرت الدراسات أن النظرية تواجه بعض المشكلات، مثل صعوبة قياس التوقع والفائدة المترتبة على السلوك. بالإضافة إلى ذلك، تعقيد وتعدد المتغيرات المشمولة في النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها، وفهم العلاقة بين تلك المتغيرات وتداخلها مع

بعضها البعض، مما يشكل صعوبات في تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

(Bulturbayevich, 2022)

2.3 الدراسات السابقة

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1. إبراهيم ناصر، (2001م)، أسس التربية، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حسن راوية، (2005م)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، عمان، الأردن.
3. السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش، (2006م)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن.
4. عبد الباقي صلاح الدين ومسلم علي عبد الهادي وحسن راوية، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
5. عمر وصفي عقيلي، (2005م)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن.
6. عمر وصفي عقيلي، (2003م)، إدارة الأفراد، مطبعة جامعية حلب، الأردن.
7. محمد بن دليم القحطاني، (2008م)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
8. فريد النجار، (2007م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
9. بكة، بوهني، بن عبيد، & عبد الباسط/مؤطر. (2021). دور الحوافز المادية في انضباط العاملين في المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرا).
العاملين في المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرا).

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

1. Cure ،Naima Abdullahi (2010) " The impact of motivation on employee performance: A study of Nation Link Telecom Somalia" Master thesis ، Universiti Utara – Malaysia.
2. Leah ،Koehler; Brian ،Iwata; Ellen ،roscoe; Natalie Rolider; laura ، O'steen (2005) "Effects of Stimulus variation on the reinforcing capability of non– preferred stimuli" University of Florida.;
3. Bulturbayevich, M. B. (2022). In Private Entrepreneurship Employee Incentives Issues. Asia Pacific Journal Of Marketing & Management Review Issn: 2319–2836 Impact Factor: 7.603, 11(04), 21–27.
4. Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401.
5. Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., & Imhanrenialena, B. O. (2019). Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the Litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1–1