



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر الحوافز على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية-الرياض

اسم الطالب :رباب نعمان الهجري
الرقم الجامعي:2021206029

مشروع التخرج – 1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الثاني – 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأسلم على خاتم
الرسل والأنبياء أجمعين سيدانا محمد صلى الله عليه وسلم ، عرفاناً بالجميل أتقدم
بالشكر الجزيل للدكتورة منى مصطفى عشري على ما بذلته لي من وقت وجهد
وتوجيه لإتمام هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر والإمتنان لجميع أستاذتي الأفاضل في
جامعة ميدأوشن .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

إلى أبي الحاضر بقلبي دائماً إلى ملهمي الأول
إلى من تربيت على يده إلى من لا ينفصل اسمي عن
اسمه إلى الذي رحل قبل أن يقطف ثمار زرعه وجهده
ويعانق هذا النجاح إلى والدي الغالي رحمه الله
(نجاحي ينقصه فخرك بي)

إلى أمي التي لطالما غمرتني بدعواتها حفظها الله , إلى
زوجي الذي لطالما وقف بجانبني واهتم بي أثناء
مسيرتي التعليمية إلى كل من أحب وإلى كل من دعمني
وساعدني أهدي لكم هذا البحث.

الآية القرآنية :

(يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير)

المجادلة: الآية 11

فهرس المحتويات :

1.....	شكر وتقدير
2.....	الإهداء
3.....	اية قرآنية
4.....	الفصل الأول (الإطار العام للبحث)
5.....	المبحث الأول (الإطار المنهجي للبحث)
6.....	المقدمة
7.....	متغيرات الدراسة
8.....	مشكلة الدراسة
9.....	أسئلة الدراسة
10.....	أهداف الدراسة
11.....	فرضيات الدراسة
12.....	أهمية الدراسة
13.....	حدود الدراسة
14.....	أدوات الدراسة
15.....	مصطلحات الدراسة
16.....	هيكل البحث
17.....	المبحث الثاني (الدراسات السابقة ومناقشتها)
18.....	الدراسات السابقة
19.....	مناقشة الدراسات السابقة
20.....	الفصل الثاني (الإطار النظري)
21.....	المبحث الأول (ماهية الحوافز وتطورها التاريخي وأهميتها وأنواعها)

22.....	المطلب الأول (مفهوم الحوافز)
23.....	الحوافز في الفكر الإسلامي
24.....	المطلب الثاني (التطور التاريخي للحوافز)
25.....	المطلب الثالث (أهمية الحوافز وطرق التحفيز وأنواع الحوافز
26.....	المبحث الثاني :خصائص وقواعد وأسس منح الحوافز
27.....	المطلب الأول :خصائص الحوافز
28.....	المطلب الثاني :القواعد والأسس الأساسية لنظام الحوافز
29.....	المبحث الثالث : أساسيات نظام الحوافز الفعال
30.....	المطلب الأول :العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
31.....	المطلب الثاني :مراحل تصميم نظام الحوافز
32.....	المطلب الثالث : شروط نجاح الحوافز وأسباب فشله
33.....	المبحث الرابع :ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه وخطوات قياسه
34.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء وتطوره وعناصره ومحدداته
35.....	المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء
36.....	المطلب الثالث :ماهية تقييم الأداء وأهميته وأهدافه
37.....	المطلب الرابع :خطوات تقييم أداء المورد البشري وطرقه
38.....	المبحث الخامس : العلاقة بين الحوافز أداء العاملين
39.....	المبحث السادس : مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية
40..	المطلب الأول :نشأة وتطور مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية
41.....	المطلب الثاني :مدارس التحفيظ في المملكة العربية السعودية – الرياض
42.....	الفصل الثالث
43.....	المراجع

فهرس الأشكال :

- شكل 1 متغيرات الدراسة 7
- شكل هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية 21
- شكل 3 النظام المفتوح 25
- شكل 4 أنواع الحوافز 33
- شكل 5 مراحل تصميم نظام الحوافز 39

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المعنوية والمادية على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض ، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمات حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أدائهن من حيث الاختلاف ، وتكونت عينة الدراسة من 90 معلمة، كما أن أداة الدراسة (في) المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز كانت عبارة عن استبيان تم التحقق من صدقه وثباته، وبعد الحصول على البيانات تمت معالجتها بالطرق فتم حساب التوزيعات التكرارية لتوضيح توزيع (SPSS) إحصائية المناسبة، باستخدام البرنامج الإحصائي أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن ثم حساب النحدر لقياس أثر النظام المطور على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس عالقة الارتباط بين الحوافز المعنوية والمادية و أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والمادية وأداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي للحوافز المعنوية وتأثير متوسط للحوافز المادية على تحسين كفاءة أداء معلمات القرآن الكريم في السعودية الرياض، وأظهرت النتائج أن هناك اختلاف في آراء المعلمات حول الحوافز المعنوية حسب متغير - المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة وعالقتها بكفاءة الأداء، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول الحوافز المادية وكفاءة الأداء، وال توجد أي فروق جوهرية في آراء المعلمات حول وقد أوصت الدراسة بمجموعة . حسب المركز)متغيرات الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة الأداء من التوصيات من أهمها حث المعلمات على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهاراتهن والتعرف على أحدث الأساليب في تعليم القرآن الكريم، وأن تعمل الإدارات على تصميم نظام حوافز واضح ومنوع يشمل حوافز مادية (مثل الزيادات في الرواتب والمكافآت) والحوافز المعنوية (مثل شهادات التقدير و الدروع) والحوافز غير المادية (مثل فرص التدريب والتطوير) ، وأن يراعي النظام احتياجات المعلمات وظروفهن وربط هذه الحوافز بالأداء الفعلي للمعلمات لتحقيق أفضل النتائج .

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد والأصول التي تملكها المنظمات ومصدراً أساسياً من مصادر التنمية والتطور للمنظمة، ولضمان فعالية وكفاءة تلك المنظمة عليها أن توفر إدارتها برامج لتطويرهم الدائم وتدريبهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء المادية أو النفسية أو الاجتماعية، وتحسين بيئة العمل وتوفير برامج الأمن والسلامة وكذلك الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وقد برز الإهتمام بالحوافز لدى العديد من علماء السلوك الإداري، وسبب ذلك لأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي تزيد من دافعية العمل، وقد برز الإهتمام لدى العديد من علماء السلوك الإداري، وسبب ذلك لأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي تزيد من دافعية العمل، ودراسة أثرها مهماً في تحسين أداء العاملين عامة . يمثل عاملاً

هذا الأمر برر اهتمام الباحثين في علم الإدارة للبحث عن وسائل وأدوات من شأنها تحسين إنتاجية العاملين، حيث أجريت العديد من الأبحاث والدراسات التي بحثت في كيفية تعزيز انتماء وولاء العاملين من أجل تطوير وتحسين أدائهم باعتباره أحد عناصر السلوك الإداري لما يمثله من أهمية في وصول المنظمات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الزهراني 2021-)

ونخصص في دراستنا هذه أثر هذه الحوافز على كفاءة أداء معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم حيث أن للمعلمات في هذه المدارس دور حاسم في تعليم وتحفيظ القرآن الكريم وتوجيه الطلاب في دروب الإيمان والتقوى، وبالتالي فإن تحقيق أعلى مستويات الأداء لديها يعود بالنفع على الطلاب والمجتمع بشكل عام.

للحوافز عدة أنواع سنناقشها في دراستنا هذه والتي من ضمنها الحوافز المادية حيث تشمل مكافآت مالية ومزايا أخرى . كاشتراك في دورات مجانية، أو قسائم شرائية، أو هدايا عينية، وغيرها التي قد تحفز المعلمات على تحقيق أداء أفضل، ومن أهم تأثيرات الحوافز المادية هي تعزيز الرغبة في تحسين الأداء وزيادة الإلتزام بالمهام الموكلة وتكثيف جهودهن لتحقيق أهداف مدارس التحفيظ، علاوةً على ذلك تساهم الحوافز المادية في تحفيز المعلمات على تطوير مهاراتهم والتعلم المستمر، فعندما تكون هناك فرصة لتحسين الأداء وزيادة الدخل المادي، فإن المعلمات يكن أكثر استعداداً للمشاركة في برامج التدريب وورش العمل، مما يعزز قدراتهن وينعكس إيجاباً على جودة التعليم التي يقدمنها.

كما تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في تعزيز كفاءة المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم، الحوافز المعنوية تشمل التقدير والإعتراف بالجهود المبذولة وتقديم الدعم والتشجيع اللفظي أو عن طريق شهادات الشكر والتقدير والدروع أو وضع أسمائهن في لوحة الشرف وإقامة حفلات التكريم سواء في الحفل الختامي للمدرسة أمام الطالبات أو في الاجتماعات الخاصة بالإدارة والمعلمات نهاية كل فصل دراسي والتي تسمى باللقاءات الودية، فعندما تشعر المعلمات بأن عملهن محل تقدير وأن أدائهن يلقي اهتماماً، فإنهن يصبحن أكثر رغبة في بذل المزيد من الجهد وتحقيق النتائج المرجوة بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتماء للمعلمات و يصبحن أكثر استعداداً للتفاني في عملهن وتحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها.

ومن الجدير بالذكر أن الحوافز المادية والمعنوية لا تعتبر عوامل فردية فقط، بل يجب أن تكون جزءاً من بيئة مشجعة وداعمة لذلك يتعين على إدارة المدرسة أن تأخذها على محمل الجد وأن توفر فرص التطوير المهني والتدريب المستمر، وتعزيز التواصل الفعال والتعاون بين المعلمات وبينهن وبين الإدارة، هذه العوامل الإضافية قد تعزز تأثير الحوافز المادية والمعنوية وتعزز كفاءة أداء معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم بشكل أكبر والذي يؤثر بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات لدى تلك المدارس، والحفاظ على الكادر التعليمي في المدرسة أطول وقت ممكن حيث تتنافس المدارس للحصول على الكفاءات وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ . والخبرات منهن القرآن الكريم في السعودية الرياض.

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : الحوافز المادية والمعنوية .

المتغير التابع : أداء معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم .

مشكلة البحث:

بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية أو عدمها لدى مدارس التحفيظ للمعلمات والذي قد يؤثر على أداء المعلمات وقد يسهم في ضعف أدائهن أو تقليص تحقيق أهداف المدرسة، فهناك حاجة إلى إجراء دراسة لتحديد تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء المعلمات في دور التحفيظ وبناء على ما سبق تبين لنا السؤال الرئيسي على النحو التالي:

ما أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية -الرياض؟

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1-ما أثر الحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم في السعودية- الرياض ؟

2-ما أثر الحوافز المادية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم في السعودية -الرياض ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية – الرياض، تعزى للاختلاف في (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة ،المركز).

أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية) :

معرفتنا بأهمية الحوافز ومالها من تأثير على تحسين أداء المعلمات وتحسين إنتاجية المدارس ورفع كفاءتها.

بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على أداء العمل بأبعاده المختلفة إلا أن الباحثة لاحظت ندرة الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على معلمات مدارس التحفيظ النسائية، لذا فإن الدراسة قد تثمر المكتبة العلمية الإدارية وتضيف مادة علمية حديثة ومحاولة سد هذه الفجوة.

الأهمية العملية (التطبيقية) :

1- أن ما ستتوصل له الدراسة من نتائج مهمة تظهر كتوجيهات لإمكانية الاستفادة من تعديل نظام الحوافز في المدارس التابعة لجمعية مكنون لتحفيظ القرآن الكريم في الرياض ومن ثم باقي مدن المملكة تباعاً.

2- الإسهام في نشر ثقافة الحوافز والتحفيز لإرتباطها بتحسين أداء المعلمات وبالتالي التحسين الكلي للمدرسة .

3-لفت نظر الإدارات لتبني نظاماً واضحاً للحوافز ومساعدة متخذي القرار لتطوير سياسة عادلة وموضوعية لتحفيز المعلمات.

مصطلحات الدراسة :

الحوافز :

هناك أكثر من تعريف للحوافز اختلف فيه العلماء نذكر بعضاً منها :

هو مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف)

نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب (الغزاوي ، جواد، 2013 ص 334.

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والنوع الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه (عزيون (2007) ص 57

كما عرفت بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الافراد العاملين ، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة على الاشباع (شاويش - 2011).

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن الحوافز هي مؤثرات خارجية تثير الدافع الداخلي لدى العاملين وتشجعهم لتحسين أدائهم في المنظمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

الأداء:

يعرف الأداء على أنه :قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (خالد - 2011).

وعرفها آخر هو :مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي تنقل إليهم (شاويش - 2011)

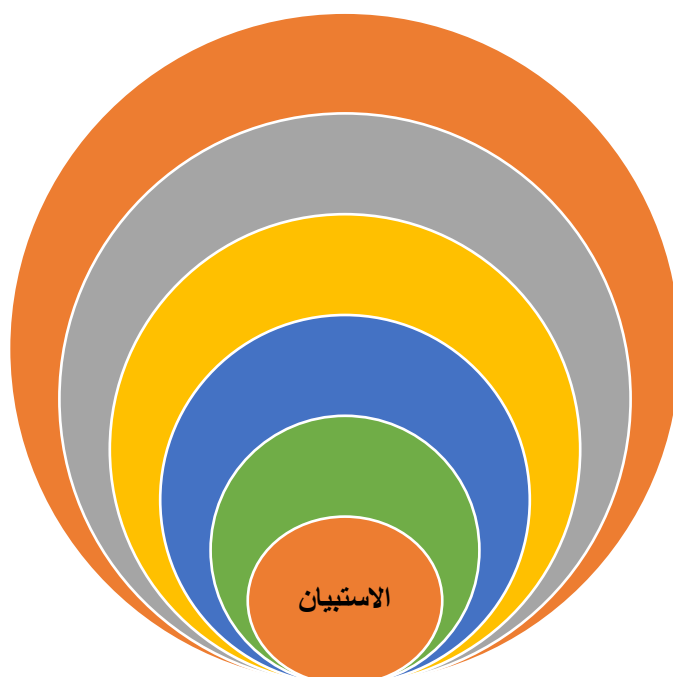
وعرف أيضا بأنه:إلتزام الفرد بواجبات وظيفته ومهام عمله وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية وفق ما هو محدد له(الزهراني 1999)

وترى الباحثة بأنه يمكن تعريف الأداء على أنه قيام العامل بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل الإدارة على أكمل وجه وتسليمها في الوقت المحدد .

فرضيات البحث:الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم

.الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم .
الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية- الرياض تعزى للاختلاف في (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز).

نموذج البحث:



مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

هيكل البحث : تم تقسيم البحث إلى فصول :

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

المبحث الأول :الإطار المنهجي للبحث .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومناقشتها.

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

المبحث الأول :ماهية الحوافز وتطورها التاريخي وأهميتها وأنواعها .

المبحث الثاني :خصائص وقواعد وأسس منح الحوافز .

المبحث الثالث : أساسيات نظام الحوافز الفعال .

المبحث الرابع : ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه وخطوات قياسه

المبحث الخامس :العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين .

المبحث السادس :مدارس التحفيز في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المنظمات المختلفة وتؤدي للوصول لأعلى مستوى أداء وظيفي وكسب ولاء وإنتماء العاملين في المنظمة، ويعد موضوع الحوافز أحد

أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية ، من حيث التقويم والفاعلية ، خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي، وكيفية إدارتها ،ضمن بيئة منظمة ،ويرى الخراز أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء وبدونها يموت الطموح (الخراز -1987 ص 125)

وقد أورد الباحثون مجموعة من التعريفات للحوافز نذكر منها ما يلي :

الحوافز في اللغة :معنى حفز في معجم مختار الصحاح :حفزه أي دفعه من الخلف بالسوق أو غيره وقد جاء في المعجم الوسيط حفزه إلى الأمر حثه عليه وحركه ،حفزه النجاح على المواظبة .

واصطلاحا : تعرف الحوافز بأنها :مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع – مثير داخلي ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن -2002-ص161)

ويعرف ماهر 2009-ص248 الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز بينما شاويش يرى الحوافز بأنه فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ،وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بأنها بحاجة للإشباع (شاويش -2011) ص 208 .

كما تعرف الحوافز من وجهة نظر ربيع بأنها عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة (ربيع -2008،ص201)

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

ولذلك نرى أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع وبوجه عام يمكن القول إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب بل في دافعتيهم أو رغبتهم بالقيام بها وتحقيق إنجازات مرضية فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشأ ظروف الأداء ،فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محددات ومحركات لسلوك الأداء .

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن الحوافز هي مؤثر خارجي تثير الدافع الداخلي لدى العاملين وتشجعهم لتحسين أدائهم في المنظمة وتوليد الرغبة للتحرك نحو سلوك او تصرف معين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وكذلك تحقق الرضا الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها الفرد .

الحوافز في الفكر الإسلامي :

تتمثل الحوافز في الفكر الإسلامي ما يلي:

إن الرزق من عند الله ، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق (وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين) سورة هود ايه -6

وما على الإنسان إلا الأخذ بالأسباب والتحرك والتنقل والتفاعل مع أمور الحياة واستخدام الفكر لاختيار الطرق والبدائل الأفضل بالنسبة له .

إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس : فالله يدعو إلى الخير (صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة ونحن له عابدون) سورة البقرة آية 138

ومن ثم فهو يعد الذين يفعلون الخير ثوابا كبيرا والذين يفعلون الشر عذابا عظيما (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره)

إن الثواب الذي يمن الله به على عباده وعقابه الذي يرصده للمخالف منهم يعطي للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجدية (ومن احسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحا وقال إنني من المسلمين).سورة فصلت ايه-33

يجمع الإسلام بين الجانبين المادي والروحي ويجري بينهم توازن محكما (وابتغ فيما أكل الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا واحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين)سورة القصص آية 77

إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل وبين الذين يعملون الصالحات وبين الذين يقتربون السيئات (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نجزي إلا مثلها ومن عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يرزقون فيها بغير حساب)سورة غافر ايه-40

المطلب الثاني : التطور التاريخي للحوافز

المرحلة الأولى :مرحلة جذور وبدايات السلوك التنظيمي :

من خلال قراءتنا لتاريخ السلوك التنظيمي وما يندرج تحته من نظريات ومدارس لفهم سلوك الافراد والجماعات وكيفية التأثير عليهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم بشكل فعال ، اتضح لنا أن له جذور تاريخية بعيدة لكن بسيطة جدا ولكن لا توضح مفهوم الحوافز الحالي ومثال ذلك ما كان يحصل في الحضارة الفرعونية حيث وجد انه كان هناك توافق فيما بينهم للاستماع لشكوى العاملين ، ولا شك أن الاستماع أحيانا يشكل حلا بسيطا أو مؤقتا كما ظهر في القرن السادس عشر نموذج ميكافيللي لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه وقد قام هذا المبدأ على أن السلوك محفوف بعد الثقة وأن الأسلوب الأمثل للتعامل مع العاملين هو القسوة والخداع واعتمد على نظرية الغاية تبرر الوسيلة سواء كانت هذه الوسيلة مشروعة ام لا ام كانت أسلوب مكر وقسوة وقد اودع ميكافيللي نظريته في كتابه الأمير والذي كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية ,ولو نلاحظ أن بعض الأساليب المذكورة لازالت مساهمتها في السلوك التنظيمي حيث ركزت على أهمية الشورى والمعاملة الحسنة وضرورة الاختيار الجيد والأصلح (عبدالله الطجم 2003)

وفي بداية القرن العشرين بدأ الاهتمام الفعلي لدراسة السلوك التنظيمي ومن ضمنها الحوافز وتنظيمها وتطويرها فقد ظهرت عدة مدارس ونظريات ونماذج لتوضيح مفاهيمه وتفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن هذه المدارس :

المرحلة الثانية : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :

والتي افترضت أن الإنسان بطبعه كسول غير محب للعمل ، وغير قادر على التخطيط والتنظيم ،فحاولت أن تفرض نماذج للسيطرة على سلوك هؤلاء العاملين ومنها النموذج البيروقراطي ونظرية الإدارة العلمية ، ونظرية مبادئ الإدارة .

النموذج البيروقراطي :

راند هذا النموذج ماكس وبيرو وافترض ان الناس غير عقلانيين وانفعاليين في أدائهم للعمل فيصبح السائد على سلوكهم الاعتبارات الشخصية ،ولذلك من خلال هذه النظرية وجد ماكس طريقه للسيطرة على هذا السلوكوهي اتباع نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة ،واعتمد على فرضيات منها التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي وإلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية وان التعيين يكون على أساس الجدارة والفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله،ومن المأخذ على هذا النموذج انه ركز على الانضباط والرسومية ومنع الابتكار والتجديد ومقاومة التغيير ،وجعل سلوك الفرد جامدا بسبب الإلتزام الحرفي بالقوانين ، والإكتفاء بالحد الأدنى للعامل نتيجة النظام الآلي المفروض وعدم وجود الدافعية لتحقيق أداء المنظمة لتجاهل احساس ورغبات الموظف فبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط .

نظرية الإدارة العلمية :

افتراضات هذه النظرية اعتمدت أيضا على أن الأفراد كسالى وأن ما يحركهم للعمل هو الأجر المادي فقط ،ورائد هذه النظرية هو فيديريك تيلور سنة 1991صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية ،وقد ركزت نظريته على المبادئ التالية : دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل والنظر للعامل كتابع للآلة ، وإغفالها للتنظيمات غير الرسمية بسبب تفاعل الفرد وتركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية ، وإغفالها للمدخلات التي يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم والعادات لكنها لم تقدم نظرة شاملة للموارد البشرية لأنها لم تهتم بالعامل كاهتمام سلوكي فهو آله ، وسيطرة النظرة المادية على روادها وأهملت الجانب الإنساني والنفسي للفرد ، مما كان لها تأثير سلبي على الفرد وبيئة العمل ككل .

نظرية مبادئ الإدارة :

من أهم رواد هذه النظرية هو هنري فايول، الذي قسم النظرية الإدارية إلى خمسة أنشطة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وبناء على هذه الأنشطة وضع 14 مبدأ للإدارة وهي تقسيم العمل والتخصص والسلطة والمسؤولية الضبط والربط وحدة الأمر والمركزية والنظام ، العدالة ، تنمية روح الجماعة ، استقرار العمالة ، المبادرة ، التسلسل الرئاسي ، عوائد العاملين، أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية وتبنت هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية ، لكنها تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة المسيطرة في السلوك الإنساني ، بحيث يمكن السيطرة عليه من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية ، ومن خلال هذه الفرضيات يمكننا تقييم النظرية على انها تعاملت بشكل نمطي مع الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل واعتبرتها عوامل ثانوية (محمد – 2015القاضي)

نلاحظ أن المدرسة التقليدية لم تهتم بالسلوك الإنساني بشكل عام ولا بالعوامل المؤثرة عليه، وكان جل اهتمامها الجانب المادي ،وكيفية تحسين الأداء ورفع الإنتاجية فقط ،فهي تنظر للعامل وكأنه آله وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى ، وتجاهل انه كائن حي له أحاسيس ومشاعر ، وأن نجاح المنظمة يرتكز على التصميم الجيد للإنتاج والسيطرة الفعالة على العمليات الإدارية من خلال أنشطتها ، وركزت في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

المرحلة الثالثة : المدرسة السلوكية :

بسبب الانتقادات الكثيرة الموجهة للنظرية الكلاسيكية أدى غالى ظهور نظريات جديدة تهتم بالعلاقات الإنسانية ومن هذه النظريات نظرية العلاقة الإنسانية ،نظرية اكس واي ،نظرية سلم الحاجات وغيرها من النظريات المفسرة للحوافز .

مدرسة العلاقات الإنسانية :

رائد هذه المدرسة إلتون مايو وسميت أيضا بالحركة النفسية لاهتمامها بالجانب النفسي للعامل ،وقام إلتون وزملائه بتجارب عدة في مصانع هوثورن لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية (الإضاءة – التهوية – الرطوبة – فترات العمل – فترات الراحة –الأجور)والأداء وكانت نتيجتها ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي والعمل الجماعي والاتصال والحوافز تؤثر في رفع الأداء على العاملين ، وكانت المدرسة مبنية على أساس عدة مبادئ من أهمها أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين ، وأن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس وهذه النظرية لها مساهمة كبيرة في السلوك الإنساني من خلال الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية ،كما أشارت إلى أهمية التشكيلات الغير رسمية بين العاملين .

(x.y)نظرية

دوغلاس ماجريغور هو رائد هذه النظرية وتعتبر بداية الإنطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث ، تفترض هذه النظرية أن النفس البشرية تنقسم إلى قسمين وسيعتمد سلوك المدير مع العاملين على هذا التقسيم ، فالافتراض الأول فهو نظرية أكس التي تفترض بطبيعته أن الانسان لا يحب العمل ويتهرب من المسؤولية ويتصف بالخمول والاتكالية ،لذا على المنظمة ان تلوح له بالعقاب ورفع نسبة الرقابة واتخاذ أسلوب الترهيب والعقاب ، والافتراض الثاني هو نظرية واي وهو ان الانسان بطبيعته يحب العمل والتفاعل مع الآخرين وتحمل المسؤولية لذا يجب إعطائه فرصة أكبر للمشاركة في مجريات العمل وإعطائهم المهام التي تحمل نوع من المخاطرة وترقيتهم وعدم الحاجة الى مراقبتهم لأن لديهم رقابة ذاتية ومسؤولية تجاه مهامه وتحسين أداء المنظمة واتخاذ المدير الأسلوب المناسب للتعامل مع كل سلوك ، ولكنه أهمل التنظيم الرسمي والتناقضات والصراعات بالرغم انها تؤدي لإبداع والابتكار ،وتركيزها على الحوافز المعنوية بالرغم من أهمية الحوافز المادية .

نظرية سلم الحاجات :

ابراهيم ماسلو هو رائد هذه النظرية التي تحد السلوك الإنساني بناء على حاجات الفرد ومدى إشباعها ، هذه النظرية التي طورها في الاربعينات من القرن الماضي من الإسهامات

الجيدة والرائدة والملمهة في سلوك العاملين لأنها ركزت على احتياجات الفرد ورغباته وطريقة إشباعها لتحسين أداء المنظمة لأنه العنصر الأساسي لذلك ، هذه النظرية تعبر الفرد في كل سلوكه إنما يسعى لإشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات ، وتظل الحاجات الغير مشبعة هي المؤثرة على السلوك ، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة على السلوك ، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما ان حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا في شكل هرم او سلم ،وتبدأ في الحاجات الفسيولوجية وتقع في قاعدة الهرم وتليها حاجات الأمان في منتصف الهرم حاجات الانتماء وتليها حاجات الاحترام والتقدير وفي قمة الهرم حاجات اشباع الذات .

المبحث الثاني : خصائص وقواعد واسس منح الحوافز

المطلب الأول :خصائص الحوافز :

تعتمد المؤسسة في تحفيز موظفيها على مجموعة من الخصائص التي تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر، يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الحوافز نذكر منها :
القابلية للقياس :يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجازات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده

إمكانية التطبيق :يشير إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات اوالأرقام .

الوضوح والبساطة :لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه وذلك من إجراءات تطبيقه وحسابه .

التحفيز :يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه .

تحديد معدلات الأداء :يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد أن جهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

القبول : يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

الملائمة :تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة ، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلى أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر .

التوقيت المناسب:تتعلق مدى فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعه افضل من تلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف

الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو أرباحها او نتائج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .

تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها .

ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة و أهدافها .

حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين .

المطلب الثاني : القواعد والأسس الأساسية لنظام الحوافز :

1-التأكد من وجود قدر صحيح وملائم من البيانات .

2-استخدام أسلوب المقارنة المستمرة .

3-الحصر الدقيق والرقابة على الوقت .

4-وضوح الهدف والغاية :يتم تحديد الهدف بوضوح من نظام الحوافز ، في حين تسعى كل الأطراف والمصالح لتحقيقه .

5-المساواة والعدالة :يجب ان يتميز نظام الحوافز بالعدالة ، ويصبح لكل فرد الحق في أخذ نصيب متساو من الحوافز وهذا يكون من خلال اتباع الأسس والمعايير المطبقة في المنظمة ، في حين يجب أيضا ان يحصل كل فرد على حصه متساوية من أرباح المنظمة .

6-تميز الأداء:يعد تميز الأداء وقياسه من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب ان تزيد كمية الأداء وجودته او تنخفض تكلفة الإنتاج او وقته ..حيث يتم حساب الحوافز .

7-القوة والمجهود :يتم توزيع الحوافز في المنظمة وفق قدرة كل فرد او جماعة ويكون من خلال انتزاع جزء من مجموع الحوافز.

8- الحاجة والرغبة :تزداد أهمية الحوافز المادية بكثرة بالنسبة للفرد الذي يكون في بداية مشواره الوظيفي لأنه يكون بحاجة لها ، عكس الفرد الذي يشغل مستويات إدارية عليا فقد نجده يطمح بكثرة إلى الحوافز المعنوية ، لذا يتم توزيع الحوافز حسب رغبة وحاجة كل فرد

9-المهارة والابتكار :تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات اعلى او قامو بدورات تدريبية أو قدمو حلول ابتكارية لمشاكل العمل في الإدارة فهذه الفئة تخصص لها المنظمة حوافز من أجل الإضافة التي تقدمها .

أسس منح الحوافز :

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص ، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس كالآتي :

اعتماد الحافز على السلوك :ونعني بهذا انه يتم تقديم الحافز اثر سلوك محدد قام به الموظف، لذا يتوجب على المنظمات الاعتماد على سياسات وقواعد توضح فيها كيف ومتى يمكن الحصول على الحوافز ، وعلى الموظف أن يكون على دراية بهذه السياسات والقواعد .التوقيت :نعني بذلك ان يكون الحافز مباشرة بعد السلوك حتى لا يكون هناك تناقض أو غموض بينهما .

حجم الحافز :المقصود به أن يكون الجزاء من جنس العمل ،أي يكون لحافز على قدر العمل من طرف الموظف ، لذا وجب عليه أن يكون على علم بالسياسات والقواعد المطبقة في المنظمة من أجل إمكانية حصوله على حوافز من نوع معين .

الثبات : نقصد بها المساواة أي إذا قام موظف بعمل جيد وحصل على مكافأة ،تصبح هذه المكافأة معيار لكل موظف يقوم بنفس العمل أي يحصل على نفس مكافأة الموظف السابق.

المبحث الثالث :أساسيات نظام الحوافز الفعال :

لبناء نظام حوافز فعال وسليم يجب علينا مراعاة شروطه ، كما يجب علينا مراعاة أهداف المؤسسة التي سنجري عليها تطبيق نظام حوافز فعال ومعرفة طبيعة عملها ، كما يجب ان نكون على دراية بميزانية المؤسسة هل تسمح لنا ببناء نظام حوافز جيد ام لا وهذا من اجل نجنب فشله، حيث أن نظام الحوافز يعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال جملة من المراحل ،والتي سنوضحها في هذا المبحث :

المطلب الأول :العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

لنظام الحوافز جملة من العوامل التي تؤثر عليه ومن ضمنها :

أولاً : على مستوى الدولة :

-سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية : وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق

-القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك ،فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات .

ثانياً : على مستوى المنظمة : حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية :

-نوع الجهاز الإداري وامكانياته ،وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود واهداف المنظمة .

-اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة .

-نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والثقافي والاجتماعي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور ،فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية ،كذا يكون واعيا بالدور الموكل له .

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة او المنظمة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل

-المعايير المتبعة في نظام قرار الحوافز.

-الوضع العام للعامل .

-هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذلك الحاجات .

-الحالة الاجتماعية للعامل

-حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته .

-انسجام العامل وعمله ،وتأثير الظروف المحيطة به .

أما العريقي ذكر في كتابه ان نظام الحوافز يتأثر بالحوافز التالية :

-ظروف العمل :يهتم العاملون بظروف عمل توفر لهم الراحة الشخصية وتسهل لهم أداء أعمالهم بطريقة فعالة ، وقد أثبتت الدراسات أن الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والإضاءة والضوضاء وغيرها ينبغي أن تكون ملائمة ومناسبة حتى يشعر الموظف بالرضا الوظيفي .

-المناخ التنظيمي :يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها ،والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم ، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب ،إذا يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من الأداء للمنظمة كما يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي إذا كان المناخ سليم وصحي .

الإتصال المباشر :لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون ان يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطتهم توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والاعمال المطلوبة منهم وتنفيذها كما ان نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن من خلالها ان يقيم جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فانه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب ان تمنح للمرؤوسين والاتصال الإداري هو احد اشكال الاتصال الإداري الذي يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية -يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.

-سرعة توصيل المعلومة .

-تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص النقاش .

-زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل .

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز :

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها ولكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالا يجب ان يمر بعدة مراحل:

1-تحديد هدف النظام : تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق إستراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام وقد

يكون هدف المنظمة تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافا خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها وألهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم، مثال إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز أن يكون نظام جزئي لرجال البيع وآخر للإدارة العليا، وآخر لمكافأة العمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل الوحدات وكل المستويات بقدر المكان، وبالنسبة لمدارس التحفيظ في المملكة العربية الرياض تتبع الإدارة نظام تحفيز خاص بالهيكل الإداري وآخر بالهيكل التعليمي وكذلك نظام -السعودية لتحفيز الطالبات.

2-دراسة الأداءوتسعي هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعي إلى تحديد طريقة قياس وجود وظائف ذات تصميم سليم: فلا - :الأداء الفعلي، وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما - . معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو تتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز، مثال ذلك إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك بمقارنة الأعمال المتشابهة والمنفصلة (كإنتاج)، والتي قد تقترح نظاما فرديا وجود ظروف عمل ملائمة : ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث - . للحوافز وجود طرق عمل سليمة: - . التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية والموصلات وغيرها ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب الأداء والاتصال، وخطوات للحصول على تحديد هدف النظام دراسة الأداء . مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل - 40تحديد ميزانية الحوافز وضع إجراءات النظام شكل مراحل تصميم نظام الحوافز، المصدر: الباحثة وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ أحد الاشكال التالية :

-كمية العمل : مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات ، وغيرها كثيرا، كلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة واليوم، والسبوع، والشهر، والسنة، وكمية العمل يقصد بها بمدارس التحفيظ في المملكة العربية السعودية عدد الأجزاء المحفوظة من كل طالبة وعدد الخاتمت لكتاب الله عز وجل .

جودة العمل:مثل عدد الوحدات المعيبة، عدد الوحدات السليمة، حجم المردودات، وحجم الديون ، وجودة عمل معلمة التحفيظ في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية هي إنقان حفظ الطالبات للنصاب المطلوب منهن وخلوه من اللحن الجلية وتطبيق أحكام التجويد اثناء التسميع .

التدرج والترتيب: يقصد بالتدرج ان يتسم القياس بنوع تقديري وكمي (مثل ممتاز -جيد - جيد جدا - مقبول - ضعيف) أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم .

تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك ذلك المبلغ ينفق على لمدير نظام الحوافز، ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

-قيمة الحوافز والجوائز :حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية (المكافآت -العلاوات - الرحلات -الهدايا وغيرها.

التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله الاحتفاظ بسجلات الاجتماعات وتدريب المديرين على النظام .

-تكاليف الترويج وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية

كما يمكننا التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز :

ميزانية ثابتة :وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ميزانية مرنة :يعني ان تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب ارقام الأرباح والمبيعات او الإنتاج .

-وضع إجراءات النظام :هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات إجراءات وهي تعني ،تسجيل الأداء حساباته ،نماذجه ،اجتماعات أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

-تحديد الأدوار :وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز او مدير الموارد البشرية)

-الاجتماعات :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز او مدير الحوافز وغيره من المديرين .

-توقيت تقديم الحوافز :فقد تكون شهرية أو نصف سنوية او تقد في مناسبات معينة كالأعياد والدخول المدرسي .

-نوع الحوافز :هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز .

المطلب الثالث :شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله .

القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة ، يعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز ولكي تحقق الأهداف المتوقعة منها فيجب مراعاة الشروط التالية :

البساطة وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته مما يضمن تطبيقه وتحفيز العاملين للمزيد من الإنتاج

أن تربط بين أهداف العاملين والإدارة معا وكذلك خلق صلة وثيقة بين الحوافز وهذه ف معا، إذلا فائدة من تلك الحوافز التي تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.

تحديد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

استمرارية الحوافز وذلك بخلق الطمأنينة لدى العاملين بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك للإشباع مستقبلاً .

ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز وأن تنوع فيها بحيث تكون مرضية لكافة الإحتياجات .

أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة، ويُعدها عن العلاقات الشخصية.

تكيفها مع توقعات العاملين وارتباطها بجهودهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .

يجب إتاحة الفرصة للعاملين للحوارات وأخذ آراءهم بعين الاعتبار والتشاور معهم.

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها فلا بد أن تكون متفاوتة وأن يعتمد الحافز على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالمحاكاة

وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست اتفاقاً استثمارياً (مانع وبوغبل -2011)

أسباب فشل نظام الحوافز :

تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة أو انها لا تحقق العدالة في المنظمات ومن أسباب هذا الفشل مايلي :

- غموض التعليمات الوظيفية

- عدم وضوح الأهداف بدقة

- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية .

- القصور في البرامج التدريبية .

- قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض

- اغفال استخدام الحوافز السلبية او المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الإيجابية فقط

- اللجوء الى أساليب وطرق لا أخلاقيه لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل تعديل جدول العمل ، الصراع ، الضغوط .

نظام الحوافز الغير مدروس قد يؤدي إلى احباط العاملين لعدم قدرتهم واستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز .

عدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوة والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية .

المبحث الرابع :ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه وخطوات قياسه

المطلب الأول :مفهوم الأداء وتطوره وعناصره ومحدداته

مفهوم الاداء:

للأداء دور فعال وبارز داخل المنظمة فهو يشير الى مدى تحقق أهدافها ومهامها التي يقوم بها العنصر البشري، فالأداء هو عبارة عن كمية العمل المنتجة التي يقدمها الفرد داخل المؤسسة وكذلك نوعية العمل التي يقوم بها، لذا حاولنا في هذا المبحث التعرف أكثر على الأداء ومن بين المصطلحات التي اهتم بها العديد من المفكرين نجد أن كل مفكر عرفه حسب مفهومه الخاص به والتي سنورد بعضها منها :

الأداء هو سلوك يحدث نتيجة ،بما ان ما يفعله الفرد استجابة لمهمه معينة سواء فرضها عليه آخرون او قام به من ذاته (عبدالرحمن -2015-ص157

ويقصد بالأداء القيام بالشئ أو تادية عمل محدد او انجاز مهمة او نشاط معين-أبو النصر -2008ص 44

هو النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات من خلاله يتم إنجاز الفرد اهداف المؤسسة واهداف الفرد.

وعرفه حمداوي انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من خلال كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه .

وهناك من عرفه بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس خاصة ومحددة هي : كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء .

كما يمكن تعريف الأداء المتميز للمعلم على انه القدرة على تحقيق نتائج تعلم متفوقه للطلاب وتحقيق أداء عالي الجودة في عملية التدريس والجودة ويشمل هذا الأداء المتميز قدرة المعلم على تصميم وتطبيق استراتيجيات تدريس فعالة وتوفير تجارب تعليمية تحفز الطالب وتساعدهم على تحقيق اقصى قدر من التقدم الاكاديمي .

الدراسات السابقة ومناقشتها

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : حليلة الزهراني -2017

أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية بمحافظة المخواة في المملكة العربية السعودية من حيث درجة استخدامها ووضوح نظام الحوافز ومعوقات تقديم الحوافز وتكونت عينة الدراسة من 40 معلمة لغة

انجليزية بمحافظة المخواة كما ان الدراسة كانت عبارة عن استبيان تم التحقق من صدقه وثباته وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : ان الحوافز المادية والمعنوية اثر كبير وفعال في أداء معلمات اللغة الإنجليزية بمحافظة المخواة ، وقد توصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إيجاد سياسة واضحة وعلمية للحوافز وتكون قادرة على إشباع رغبات المعلمات .

الدراسة الثانية (عمر نصير مهران -2017) التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية :مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية .

تناول هذه الدراسة موضوع التحفيز الإداري للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في مصر من خلال مؤشرات الكمية للأداء وتهدف الدراسة إلى تحديد واقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي التعليم الأساسي في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وطريقة النمذجة الرياضية وتوصل الباحث إلى أهمية استخدام مؤشرات قياسية كمية لقياس أداء المعلمين بموضوعية وشفافية، ثم اقترح نموذجاً للتحفيز الإداري للمعلمين يستند إلى نتائج هذه المؤشرات بهدف تطوير أدائهم المهني.

الدراسة الثالثة: (وفاء البرقاوي وجهاد مصطفى، 2023) أثر تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلم في مدارس محافظة اربد في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ودرجة تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلم في مدارس في مدارس 2022 2023/محافظة اربد، وقد تكونت عينة الدراسة من 515 معلماً ومعلمة للعام الدراسي محافظة اربد، واعتمد الباحثان أسلوب التحليل الإحصائي السئلة وفرضيات الدراسة لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية ، ومستوى فاعلية أداء المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجانبين 0.06 وهي قيمة منخفضة للغاية وغير دالة إحصائياً، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعمل دراسة ومسح بإشراف المعلمين والتنسيق معهم لمعرفة أهم المهام والأعمال والمسؤوليات التي يجب أن تكون من ضمن صلاحياتهم دون اللجوء إلى الإدارة لمعرفة الطريقة التي يجب أن يتخذها للقيام بالعمل، كما أوصت بعدم التدخل الدائم من قبل المدراء أو المشرفين في الأساليب أو الطرق التي يقوم بها المعلم لإنجاز بعض المهام أو الأعمال المختلفة بل تقييم النتائج فقط

الدراسة الرابعة: (محمد الدويش، 2007) تقويم أداء معلم القرآن الكريم في مدارس تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية في منطقة الرياض في ضوء الكفايات التدريسية اللازمة هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تحقق الكفايات التدريسية في مدارس تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية في منطقة الرياض ، ومعرفة مدى توفرها، والتعرف على نقاط القوة والضعف في تحققها لدى مجتمع الدراسة، والتعرف على أثر كل من الخبرة والمؤهل والدورات التدريبية والتخصص وحفظ القرآن الكريم على أداء مجتمع الدراسة، واستخدام الباحث منهج البحث الوصفي في دراسته، كما أنه طبقها على جميع معلمي القرآن الكريم في مدارس تحفيظ القرآن معلمي الابتدائية مكتملة الصفوف بمنطقة الرياض وعددهم 88 في عشر مدارس، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة كان: التوصل إلى قائمة لكفايات معلم القرآن الكريم الابتدائية شملت 66 كفاية، وأن معظم كفايات التقويم تحققت بدرجة ضعيفة والكفايات المتقنة في مجال التقويم هي المتعلقة في المستويات الدنيا للتحويل،

وأوصى الباحث بالاعتناء باختيار المعلمين في مدارس تحفيظ القرآن الكريم والتركيز على إتقان الكفايات الدراسية (الخامسة:) (رغدة زكي، 2010) تصور مقترح لتطوير إدارة .والاعتناء بذلك في الدورات التدريبية مدارس تحفيظ القرآن الكريم للبنات بمكة المكرمة هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع مدارس تحفيظ القرآن الكريم للبنات بمكة المكرمة، ورصد التوجهات التنظيمية والإدارية المعاصرة لتطوير إدارة تلك المدارس، ووضع تصور لكيفية تطويرها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأدواته المختلفة، وأعدت استبانة طبقت على عينة الدراسة المكونة من المديرات والمعلمات والمشرفات التربويات ذوات العلاقة بالمدارس، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية والمأمولة من مدارس التحفيظ ومنها: الحاجة إلى تطوير البنية الإدارية والتنظيمية والمادية، وتطوير نظم وأساليب التعليم في مجال العلوم القرآنية، والحاجة إلى استراتيجية واضحة ومحددة للتنمية المستدامة، والقصور الواضح في لوائحها، وفي دور الإدارة المدرسية وفي نظام منح الحوافز المادية، لذا الدراسة السادسة:) (لينا حسن .أوصت الدراسة بضرورة التطوير الشامل لكل ما يخص هذه المدارس فياض، 2020) دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة لاعمار دراسة ميدانية على مصفاة بانياس هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوافز في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، من خلال تحديد دور الحوافز متمثلة في)الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) وذلك في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج في التفكير، وعلى المنهج الوصفي كمنهج إجرائي للوقوف على مدى توافر أبعاد الحوافز في مصفاة بانياس، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة على 350 عامل، وقد خلصت الدراسة إلى أن العاملين ال يشاركون في مناقشة أي قرار تصدره الشركة وفق إجابات أفراد العينة ، وهذا يؤثر على أدائهم الذي ينعكس على أداء العمل، وبشكل عام توصلت الدراسة إلى أن الحوافز مثل استقرار الوظيفة والمكافآت تساهم في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس.

الدراسة السابعة:) (فريال مانع، وشيماء بوبغل، 2022) دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية القرارم قوقة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز من حيث بعديه المادي والمعنوي في تحسين أداء المورد البشري القرارم قوقة ميلة- ولقد تم توزيع - بالمركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام 60 استبانات على عينة الدراسة بشكل عشوائي، حيث بلغ عددها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري، SPSS برنامج وأن أداء المورد البشري في المؤسسة المدروسة يتأثر بطبيعة الحوافز (مادية ومعنوية) التي تقدمها تعددت الدراسات التي تسعى لمعرفة أثر التحفيز المادي والمعنوي :مناقشة الدراسات السابقة .المؤسسة على أداء في القطاعات المختلفة)التعليمية أو الصناعية أو التجارية... وغيرها (أو دراسة تقويم الأداء لمعلمي تحفيظ القرآن الكريم والتي بدورها ستساهم في دعم دراستنا الحالية ، وقد كانت جميع الدراسات السابقة تعتمد على الإستقصاء عبر استبانة وزعت على العاملين للوصول إلى نتائج مفادها هل يوجد تحفيز معنوي ومادي وما أثره على الأداء ، لذا استخدمت دراستنا والدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لجمع النتائج للتوصل إلى حقائق تفيد هذه الدراسة ، فيما تنوعت بيئة الدراسات السابقة فكانت في كال من)السعودية- مصر- فلسطين- الجزائر- سوريا - الأردن (بينما وجهت لفئة دراستنا في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض ، وما يميز هذه الدراسة أنها معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم حيث أن أغلب الدراسات السابقة كانت موجهة إما لفئة معلمين مدارس التعليم العام أو لفئة القطاعات الصناعية والتجارية،

وهذا ما وقعت عليه دراستنا مما سيساهم ذلك في مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة ومعرفة أوجه التشابه و
الإختلاف من ناحية النتائج.

..

المراجع:
أولاً: الكتب :

- أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات .الدار الجامعية ،مصر(2009).
- إسماعيل الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي.دار غيداء،الأردن (2016).
- براء رجب تركي،نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد.دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن (2015).
- خالد عبدالرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية .دار وائل للنشر،الأردن (2005).
- زاهر عبدالرحيم عاطف،مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية .دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن (2011).
- سعاد نايف برنوطي،إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن (2001).
- طاهر الكلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن (2008).
- عائشة علي الزهراني،الإدارة اللا مركزية في المدراس الحكومية،دار كتب المؤلفين ،السعودية(2021).
- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي،الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر(2012).
- عبدالله الطجم ،السلوك التنظيمي،دار حافظ ،السعودية(2003).
- علي إبراهيم الزهراني،مهارات تدريس الحلقات القرآنية .دار طيبة الخضراء للنشر،السعودية (1999).
- فاطمة بدر & معاذ الصباغ،أساسيات الإدارة ،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا(2020).
- الفريجات وآخرون ،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن (2009).
- فوزي مذكور،السلوك التنظيمي،دار حافظ ،السعودية (2003).
- مجد صقور،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وأساسيات ،الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا (2020).

- محمد القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون، الأردن (2015).
- محمد المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر (2016).
- محمد عبدالغني حسن، مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر (2002).
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن (2014).
- مدني عبدالقادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، السعودية (2013).
- مصطفى مدني، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن (2018).
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن (2011).
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن (2014).
- منصور محمد العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، اليمن (2013).
- نجم عبدالله الغزاوي & عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن (2013).
- هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن (2008).

ثانياً: المواقع الإلكترونية :

- <https://archive.org/search.php?query> موقع أرشيف الإنترنت .
- <https://2u.pw/00fNKS> موقع أعمال صغيرة .
- <https://almerja.com/index.php> موقع المرجع الإلكتروني للمعلومات
- [com.hrdiscussion://https](https://com.hrdiscussion.com) موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .
- [edu.usi.online://https/](https://edu.usi.online/) موقع جامعة جنوب إنديانا .
- <https://maknon.org.sa> / موقع جمعية مكنون .
- <https://2u.pw/snx7fW> موقع ملاحظات الإدارة .
- <https://mawdoo3.com> / موقع موضوع .