

## الموضوع

أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي  
(فروع الصالة الاقتصادية – جدة)

The Impact of Employee Motivation on Improving Job  
Performance at Jeddah Economic Hall Center

أسم الطالب

(أحمد خالد سالم مصباح )

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٥٨٠٢

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## قائمة المحتويات

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| ٢  | جدول الأشكال.....                        |
| ٣  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....   |
| ٤  | المقدمة.....                             |
| ٦  | مشكلة البحث.....                         |
| ٧  | أهمية البحث.....                         |
| ٧  | أسئلة البحث الفرعية.....                 |
| ٧  | أهداف البحث.....                         |
| ٨  | فرضيات البحث.....                        |
| ٨  | نموذج البحث.....                         |
| ٨  | الدراسة الميدانية.....                   |
| ٩  | منهجية البحث.....                        |
| ١٠ | هيكل المشروع المقترح.....                |
| ١١ | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة..... |
| ١٢ | المقدمة.....                             |
| ١٣ | المتغير الأول: رضا الموظفين.....         |
| ٢٣ | المتغير الثاني: تحسين الإنتاجية.....     |
| ٢٥ | العلاقة بين المتغيرات.....               |
| ٢٥ | الخاتمة.....                             |
| ٢٩ | المراجع.....                             |

جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                            | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------|------------|
| ١         | نموذج البحث. المصدر<br>(الطالب، ٢٠٢٤)                  | 8          |
| ٢         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)             | ٩          |
| ٣         | جوانب أنواع التحفيز.<br>المصدر (قصيبي وآخرين،<br>٢٠١٧) | ١٥         |
| ٤         | سلم ابرهام ماسلو.<br>المصدر (مؤذن، ٢٠٢٠)               | ٢١         |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## المقدمة

يعمل لدى مؤسسات القطاعين العام والخاص هيئة من العاملين يقوموا بتنفيذ أهداف المؤسسات على المدى القصير والمدى الطويل، ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة للمؤسسة ، لابد من إيجاد الكادر الوظيفي ، وكفاءة العنصر البشري القادر على تحقيق ونجاح المؤسسة وذلك من خلال الحصول على أفضل أداء، وتعيين أفضل المرشحين وتقييم الموارد المتاحة واستمرار تحفيز ومكافأة العاملين للحصول على أداء جيد وفعال. (القاسم، ٢٠١٦)

وإن التطرق لمفهوم التحفيز يعتبر من الركائز الرئيسة في تكوين البنية المعرفية وفهم الحقائق وما يرتبط بها من محاور ووظائف وأشكال وتعميمات توصل إليها علماء الإدارة؛ نتيجة انعكاسات العمليات الإدارية في المؤسسات على العنصر البشري في مختلف المواقف لتحقيق الأهداف المرسومة. (العطية وآخرين، ٢٠٢١)

كما إن تحفيز الموظفين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم وتقويم الأداء القائم على أساس التغذية العكسية لنتائج الأداء توجه من قبل المديرين إلى تحريك الشعور الذاتي لدى الفرد بأهميته وأهمية العمل الذي قدمه لنفسه وللمؤسسة والمجتمع خاصة على المستوى المحلي لذا فإن الشعور الذاتي الإيجابي لدى الفرد باتجاه العمل والمؤسسة يشكل القاعدة الأساسية لعملية الحفز الإنساني في المؤسسة. (مؤذن، ٢٠١٤)

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل. (القاسم، ٢٠١٦)

فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات والإدارات المحلية خاصة وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاح المشاريع التنموية. (مؤذن، ٢٠١٤)

كما أن الاهتمام بالحوافز ( المادية والمعنوية ) ومكافآت الموظفين لها دور مهم في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين ، وربما يكون السبب في ذلك أن الحوافز بنوعها تعتبر أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة تحقيق الأهداف المنشودة ، وأهم المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية في الدوافع الايجابية للعمل بأنواعه. (القاسم، ٢٠١٦)

إن الاهتمام بموضوع الحوافز أدى إلى تعدد التعاريف ووجهات النظر من طرف الباحثين طبقاً لما تمليه عليهم طبيعة تخصصاتهم فكل منهم يضع تصوراً لهذا المفهوم. (مؤذن، ٢٠١٤)

ويعرف التحفيز من حيث اللغة أنه مشتق من حفزه أي دفعة من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض والحافز جمعه حوافز : الباعث أو الدافع. (العطية وآخرين، ٢٠٢١)

ويمكن تعريفه بأنه عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر. (الفيفي، ٢٠١٩)

وقد عرف التحفيز أيضاً على أنه ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو انجاز عمل أو أسلوب معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة. (مؤذن، ٢٠١٤)

ولقد اختلفت أنواع التحفيز حسب تنوع الاحتياجات الإنسانية بين الأفراد، وحسب تدرجهم الوظيفي ومدة عملهم ومكانتهم ومستواهم الإداري، وتؤثر أمكانية المؤسسة وفلسفتها في أنواع الحوافز المقدمة، وتبقى على إدارة المؤسسة المسؤولية لاختيار التصنيفات المناسبة للتحفيز. (العطية وآخرين، ٢٠٢١)

وتنقسم الحوافز إلى نوعين : حوافز مادية ومكافآت ، ورتب ( درجات علمية ووظيفية ومكافآت خاصة كمنح للموهوبين من العاملين، يحصل عليه العامل نتيجة إنجاز عمل معين أو مجهود ساهم في تحسين ونجاح المؤسسة ، وحوافز معنوية تقدم في شكل منح، المدح ، والأوسمة وشهادات تقدير الكفاءة للعاملين ، وقد تكون الحوافز المعنوية أقل فعالية في عين بعض العاملين ، ولكنها تعطى انطباعاً بأن هناك تعزيز وراء كل عمل ومجهود جيد يقوم الموظف بأدائه. (القاسم، ٢٠١٦)

كما أن الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم، فالحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته. (الفيفي، ٢٠١٩)

ومن أهمية المورد البشري تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات و أبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لإطلاق روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم. (مؤذن، ٢٠١٤)

والجدير بالذكر أنه تستطيع المنشأة أن تجني العديد من الفوائد بزيادة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، عن طريق تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي، توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات، الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل، زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل. (الفيفي، ٢٠١٩)

ومن هنا كان لابد من وجود حوافز تدفع الموظف لإخراج أفضل ما لديه، فالحوافز بكافة أشكالها سواء المادية أو المعنوية لها الأهمية الرئيسية بل ومن أهم الدوافع للموظفين للعمل وتطوير أدائهم. (العطية وآخرين، ٢٠٢١)

فقد أكد العديد من الباحثين والمتخصصين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل هذه العوامل: عوامل السياسية، عوامل الاقتصادية، عوامل التكنولوجية، عوامل الإدارية والتنظيمية، القوانين والأنظمة والتشريعات، نسبة رأس المال إلى قوة العمل، القوى البشرية (قوى العمل)، عامل الزمن، التنسيق والاتصال الإداري. (الفيفي، ٢٠١٩)

حيث إن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، اللذان بدورهما يؤثران على مستوى أداء المنظمة بالكامل، ولهذا أصبح من المهم دراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه كسبيل هادف لبلوغ التميز، وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. (العطية وآخرين، ٢٠٢١)

ولقد ساهمت نظريات الدافعية في توضيح الصورة لدى إدارة المنظمات عن دوافع الأفراد، لغرض تقدير حاجاتهم ومحاولة إشباعها بهدف تحفيزهم، أي توجيه سلوكهم لدفعهم لعمل فعل معين، أو الامتناع عن تصرف معين بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر ما. (القاسم، ٢٠١٦)

ويمكن القول أن الإنتاجية هي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وتعتبر الإنتاجية مؤشر يعكس لنا مدى الكفاءة في تحويل الموارد البشرية وغير البشرية إلى منتجات أو خدمات. (الفيفي، ٢٠١٩)

وتوجد عدة فجوات علمية بما يخص موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الإنتاجية، فالدراسات السابقة لم تتناول موضوع الرضا لدى العاملين في المؤسسات المتخصصة في البيع والشراء حسب علم الباحث، وهذا كان الدافع الأساسي لإعداد هذه الدراسة.

وتحتوي هذه الدراسة على المقدمة وتحديد مشكلة وأهمية البحث، بالإضافة إلى الأسئلة والأهداف والفرضيات والدراسات السابقة، ومنهجية البحث ومخطط المشروع، وأخيرًا المستخلص والمراجع.

### مشكلة البحث:

يعتبر التحفيز هو الشرارة التي تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم أو تعديل سلوك معين في تصرفاتهم في البيئة العملية، حيث يمكن استخدام الحوافز المادية أو المعنوية لتعزيز أو تحسين إنتاجيتهم، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى فجوة نظرية وفجوة عملية:

### فجوة نظرية:

- عدم إدراك بعض المؤسسات الاقتصادية لأهمية تحفيز الموظفين
- قصور المعرفة بأبعاد الرضا الوظيفي وعلاقته بأبعاد تحسين الإنتاجية.
- قلة تطبيق التحفيز في المؤسسات التي تقدم خدمات شرائية.

### فجوة عملية:

- قلة الأبحاث المتخصصة في دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
  - ندرة الاستبيانات التي تقيس جانب التحسين الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- وإشكالية الدراسة هي: ما أثر تحفيز الموظفين العاملين في الصالة الاقتصادية على تحسين أدائهم بالمؤسسة؟

## أهمية البحث:

في عصرنا الحالي تزداد الحاجة إلى تحفيز الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية ليشعر الموظف بتقدير جهده ووقته الذي قضاه في خدمة المؤسسة وبالتالي تتحسن إنتاجيته وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المؤسسة، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية عملية.

## الأهمية النظرية:

- توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية التحفيز وأثره على تحسين الإنتاجية.
- التعرف على أبعاد الرضا الوظيفي وعلاقته بأبعاد تحسين الإنتاجية

## الأهمية العملية:

- إثراء الأبحاث العلمية بموضوع الرضا وعلاقته بتحسين الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- إفادة شركة الصالة الاقتصادية بنتائج هذه الدراسة لتحسين إنتاجية الشركة.

## الأسئلة الفرعية:

- ما أثر المكافآت التحفيزية على تحسين أداء الموظفين؟
- ما مدى فعالية التحفيز المعنوي على تحسين الأداء لدى الموظفين؟
- ما أثر تحفيز الموظفين بالترقية على تحسين أدائهم؟
- ما أثر الحوافز المادية على تحسين الأداء لدى الموظفين؟

## أهداف البحث:

**الهدف العام:** معرفة أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي.

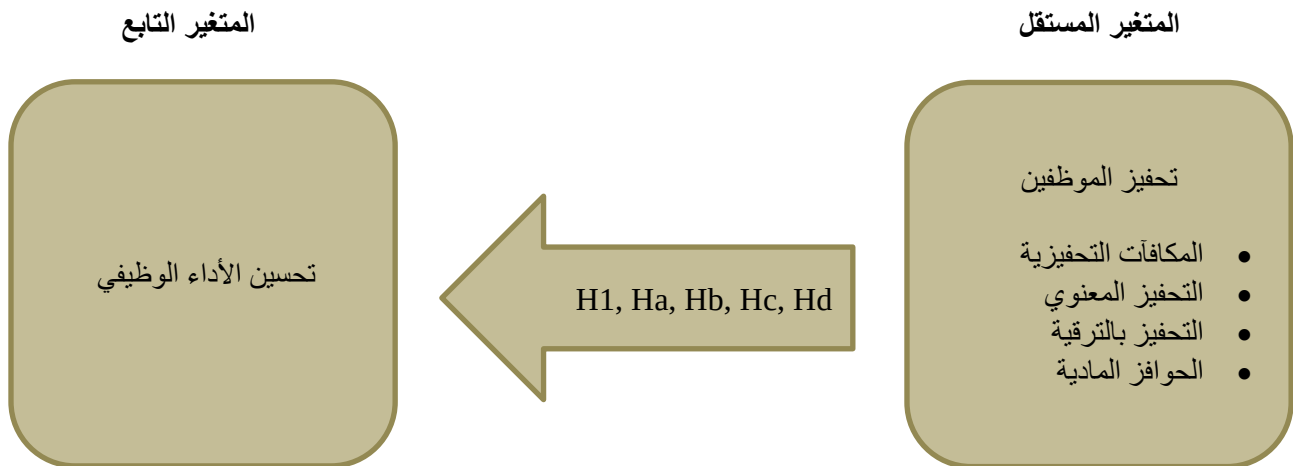
- تحديد أثر المكافآت التحفيزية على تحسين أداء الموظفين في فروع الصالة الاقتصادية بمدينة جدة.
- تحليل فعالية التحفيز المعنوي على تحسين أداء الموظفين في فروع الصالة الاقتصادية بمدينة جدة.
- تقييم أثر تحفيز الموظفين بالترقية على تحسين أدائهم في فروع الصالة الاقتصادية بمدينة جدة.
- تحديد أثر الحوافز المادية على تحسين أداء الموظفين في فروع الصالة الاقتصادية بمدينة جدة.

## فرضيات البحث:

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي.
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت التحفيزية وتحسين أداء الموظفين.
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وتحسين الأداء لدى الموظفين.
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين بالترقية وتحسين أدائهم الوظيفي.
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

## نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل ١

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

## الدراسة الميدانية:

إن دراسة موضوع تحفيز الموظفين ومدى تأثيره على تحسين أدائهم الوظيفي من الأمور المهمة خاصة للموظفين في المراكز التجارية والاقتصادية والبيع بالتجزئة وذلك لتواجدهم بشكل مباشر مع العملاء، فتحفيز الموظفين ينعكس مباشرة على طريقة تعاملهم وأدائهم مع العملاء، ومن هذا المنطلق يسعى الطالب إلى القيام بدراسة ميدانية لفروع الصالة الاقتصادية بمدينة جدة.

## منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

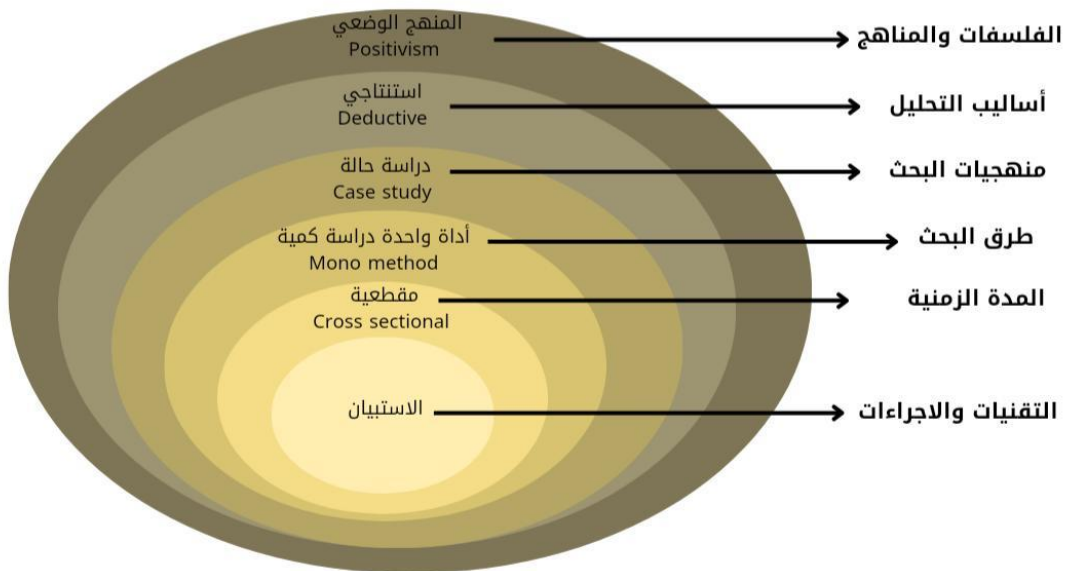
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٢

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

## هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## ٢-١ المقدمة:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات وأئمنها، والذي يحقق لها انفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، وهذا ما دفع بأي منظمة إلى إعادة النظر في هذا المورد والاهتمام به لأنه يعد مصدر أساسي في نجاحها وتطورها أو فشلها أمام المنظمات الأخرى، ولكي تحافظ المنظمة على بقائها واستمرار عملها لابد لها من اختيار توليفة من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية والتي تتناسب مع ما يمتلكه العمال من قدرات ومهارات فنية وما يبذلونه من جهود أثناء إنجاز المهام المكلفين بها من قبل الجهاز الإداري، وهذا ما يشعرهم بالارتياح والرضا عن المنظمة، ويزيد من اقتناعهم بها، وعن طريق الحوافز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بعمالها وضمان بقائهم فيها، مما يكسبها مكانة ذات أهمية وقيمة وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسانيين والاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجابي. (شمسي، ٢٠٢٤)

كما أن العلاقات العامة تعد شكلاً للتوسط بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد وتتيح التواصل بين الموظفين ورؤسائهم كما أنها تلعب دور هام في تكوين علاقات مهمة خارج المؤسسة وهذه العلاقات جزء لا يتجزأ من أساسيات الموارد البشرية كما يجسده الواقع التنظيمي فهي بالتالي تساهم بشكل فعال في اندماج الفرد وتعزيز ارتباطه مع أهداف المؤسسة، وتخلق أساليب وطرق متطورة في التعامل بين الأفراد والجماعات عن طريق تحسين دافعيتهم كالأهتمام بزيادة الإنتاج ومشاركة المرؤوسين في العمل واتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بالوحدة التنظيمية والعمل على تدريبهم لصقل مهاراتهم مما يؤدي إلى تعديل سلوكهم والشعور التام بالمسؤولية. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

وللحكومة والمسؤولين دور هام بالاهتمام بالفرد العامل و دعمه، وتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية منها والمعنوية وتوجيهه للعمل بأقصى الطاقات، والتفكير الإبداعي التطويري، بتقييمه هل يبذل مجهود في تأدية واجبه في أحسن الظروف، و دراسة المعوقات التي تحول دون تطوير أدائه، وكيف يمكن أن يشعر بالرضا عن العمل الذي يؤديه و الأثر الناجم عن نظام الحوافز والمكافآت و العلاوات و الترقية المعمول بها في المنظمة على الأداء الوظيفي، فالفرد العامل بغض النظر عن موقعه سواء كان إداري أو تنفيذي ، فواجباته يؤديها مقابل استحقاقات تتكفل المؤسسة بتقديمها له ، منها ما هو حافز معنوي و مادي، ليشعر هذا الأخير أنه جزء مهم في جسد هذه المنظمة، و يعمل مع الجميع من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. (رشيد، ٢٠١٤)

وتعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الإدارية التي تعكس موضوعية العمل الإداري 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 الجيدين المستحقين لتحفيز من أجل دفعهم إلى الاستمرارية ورفع كفاءة أدائهم الوظيفي باستمرار، 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 أساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق الأهداف، لذلك يخضع العنصر البشري في أي مؤسسة مجيدة إلى عمليات التدريب والتأهيل بشكل مستمر تكون على شكل ورش عمل أو أبتعاث الموظفين المجهدين الى تكملة دراستهم في مؤسسات التعليم المختلفة أو إقامة الدورات بشكل دوري من أجل رفع مستوى الكفاءة الأدائية لدى الموظفين. (البلوشي، ٢٠٢٣)

## ٢-٢ المتغير الاول: التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز من أهم مواضيع الموارد البشرية والتي يرتبط أساسا بأداء العاملين والموظفين في المؤسسة وخاصة منها الإدارة المحلية هذه الأخيرة التي تحافظ وتشجع الموارد الطبيعية والبشرية التي تقوم عليها التنمية مما يتطلب إتباع سياسات وإجراءات وحوافز تدفع إلى التشجيع بالوصول إلى تنمية مستدامة وشاملة ، فتحقيق هذا الهدف لا يقتصر على الحاجة إلى المعرفة المحلية وإنما بالمشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية التنمية المحلية. (مؤذن، ٢٠٢٠)

### ٢-٢-١ تعريف التحفيز:

لقد تعددت تعريفات التحفيز بتعدد مُعرّفِها وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء، فعند علماء علم النفس مثلاً، يعرف الحافز على أنه الباعث أو المنبه للسلوك أي مؤثر خارجي يوجه سلوك الفرد لأداء عمل معين. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

والتحفيز اصطلاحاً: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين، وهي عملية تعتمد على عناصر معينة أهمها الحافز الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين ويشترط فيه أن يكون قادراً على التغير ، والمحفز وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز ، والمحفّز وهو الشخص الذي يتم تحفيزه للقيام بسلوك معين وفوق كل هذا يشترط القدرة على ذلك حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرجوة من عملية التحفيز والتشجيع تربوياً مما يكون له الأثر الإيجابي على سلوك المسلم في نفسه وفي أسرته وفي مجتمعه الذي يعيش فيه. (الشطي، ٢٠١٤)

ويعرف التحفيز من حيث اللغة أنه مشتق من حفزه أي دفعة من الخلف والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض والحافز جمعه حوافز: الباعث أو الدافع. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

### ٢-٢-٢ أنواع التحفيز:

لقد اختلفت أنواع التحفيز حسب تنوع الاحتياجات الإنسانية بين الأفراد، وحسب تدرجهم الوظيفي ومدة عملهم ومكانتهم ومستواهم الإداري، وتؤثر أمكانية المؤسسة وفلسفتها في أنواع الحوافز المقدمة، وتبقى على إدارة

المؤسسة المسؤولة لاختيار التصنيفات المناسبة للتحفيز كما تعددت ممارسات التحفيز المؤسسي من حيث الطبيعة أو القيمة فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود نوعين رئيسيين وهما التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من التحفيز. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

### ٣-٢-٢ التحفيز المادي

الحافز المادي هو ما يتم دفعه للعاملين بشكل مالي ليكون سببا في زيادة انتاجهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (زرقة، 2003) وتشجع الحوافز المادية الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجند قدراتهم ورفع مستوى كفاءتهم وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز التي تتسم بالسرعة والفورية، ويدرك الفرد النتيجة المباشرة لجهوده، وتشمل التحفيز المادي عدة أنواع منها الأجر، والمكافأة، والمشاركة في الأرباح والعلاوات والبدلات المختلف. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات وتتضمن المادية منها (الأجر، استقرار العمل، ساعات العمل اليومية، إمكانية العمل المادية والخدمات المتنوعة أما الغير مادية منها وتدعى المعنوية فتتضمن الترقيات، تشجيع الرؤساء، تقدير جهود العاملين وعلاقات الزملاء، فمهما كانت الحوافز المادية أساسية بالنسبة للموارد البشرية والتي تشبع الحاجات المادية والفيزيولوجية، فإن العاملين يحتاجون إلى حوافز من نوع آخر وهي هامة جداً لإشباع الحاجات المعنوية والاجتماعية، كتقدير جهود العاملين وترقيتهم حسب الأولوية مما يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز. (عباس، ٢٠١٩)

### ٤-٢-٢ التحفيز المعنوي:

إن الحوافز لا تقتصر فقط على الحوافز المادية وانما هناك الحوافز المعنوية التي تقل أهمية عن الحوافز المادية، فإن التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي لا يعتمد على النقود في إثارة دافعية الأفراد وتحفيزهم على الأداء، وانما يعتمد على تحريك المشاعر والأحاسيس الداخلية، وإظهار احترام الذات الإنسانية، والتي هي عبارة عن مجموعة المشاعر والرغبات لنيل المكانة الاجتماعية المحترمة والتي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال مكانته الوظيفية، وقد عُرف أن التحفيز المعنوي على الحافز المعنوي إيجابياً كان أو سلبياً يساهم في توجيه سلوك الأفراد إلى الاتجاه الصحيح، فالتحفيز المعنوي الإيجابي يشمل الترقية الوظيفية المناسبة، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات والإعلان عن الموظف المثالي في لوحة الشرف والإجازات أما التحفيز المعنوي السلبي، فهي الإجراءات القانونية التي تهدف إلى تقويم الأداء السيء، وتتمثل في التنبيه عن الأداء الضعيف، والمساءلة عن الإهمال في تنفيذ مهام العمل، ومتابعة المقصر وتقديم اللوم والتوبيخ وغير ذلك من صور المعاقبة السرية والعننية، ولكي تنجح هذه الطريقة من طرق التحفيز فإنه لابد من مراعاة استخدام نوعي التحفيز الإيجابي والسلبي بشكل متوازن دون إفراط. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

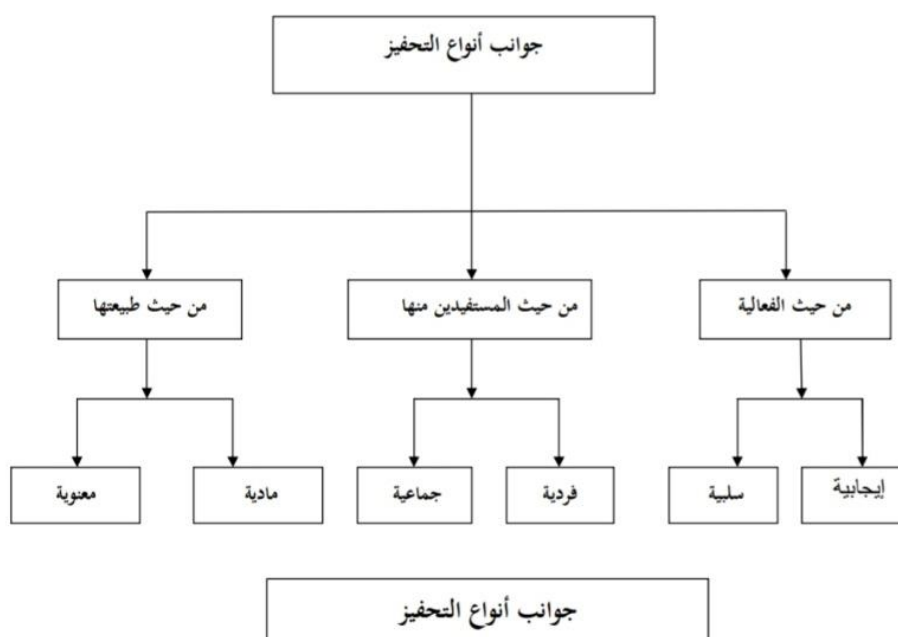
للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد. (شمسي، ٢٠٢٤)

## ٥-٢-٢ التحفيز الخارجي:

هذا النوع من التحفيز يأتي من المحيط الخارجي، مثلاً : الأصدقاء والأسرة أو للمقالة في مجلة أو من خلال وسيلة إعلامية أو من الرئيس في العمل، ومشكلة المحفزات الخارجية أنه عادة لا يستمر أثرها فترة طويلة ، فتخبو قوة دفعها بعد فترة قصيرة ، لذلك على المرء أن يسعى لما يكمن في ذاته لا لما يكمن في ذات الآخرين. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

## التحفيز الداخلي:

يعد هذا النوع من التحفيز أكثر الأنواع الثلاثة قوة واستمراراً في التأثير و الفاعلية ، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة هذا النوع ، لأن المرء يكون مدفوعاً بقوته الذاتية لتحقيق أهدافه السامية. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)



الشكل ٣

جوانب أنواع التحفيز

المصدر (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

## ٢-٢-٢ الحوافز:

### تعريف الحوافز:

التعريف الإجرائي للحوافز هي المنحى أو الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة للتأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه ليحقق أهداف المؤسسة. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

ويعرف ابو الكشك الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى، وذهب البعض في تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

كما تعرف الحوافز بأنها مؤثر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد إيجابيا ، كما يعتبر الحافز إحدى مقومات العمل المنظم و المؤسساتي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحافز هو الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و إتقان العمل، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، بتوفير الإمكانيات المادية والمالية و خبرة العاملين بالمنظمة كل في مجال تخصصه. (رشيد، ٢٠١٤)

والحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها الحاجة تمثل التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها ، وبهذا المعنى فإن الحوافز هي المثير الخارجي الذي يشبع والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاتهم ورغبتهم. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

كما يقصد بالحوافز بأنها مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. (عباس، ٢٠١٩)

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها وسائل وفرص مادية ومعنوية وإيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحرك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة، و هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة للفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

إن المكافآت التي يتقاضاها بعض الموظفين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها أو بعض الأعمال التي فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي أو معنوي للعمل الإضافي، حيث وضعت هذه المكافآت لمن ترى الإدارات العمومية انه يستحق مكافأة نظير جهده وأدائه المتميز، مع أن القطاع العمومي في معظم الأحوال لا يرتقي نظام حوافز ومكافآت وأوسمة شرفية به بمستوى أنظمة الحوافز والمكافآت

في القطاع الخاص، الذي طالما يهتم بالحوافز ودفع الرواتب الجزية بهدف دفع أفراد للعمل بأقصى طاقتهم، ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن، إلا أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نص على هذا النوع من الحوافز المتمثل في الأوسمة الشرفية والمكافآت، بغرض دفع الموظف للعمل، وضمان سير أعمال المؤسسات والإدارات العمومية بكفاءة وفعالية. (مؤذن، ٢٠٢٠)

فمن إيجابيات الحوافز انها تقلل من معدل دوران العمل و تجذب العناصر المؤهلة. باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد ، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق المكافأة، و بالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء، كما أن الحوافز تساعد تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه الفرد لاختيار من بين أنماط السلوك البديلة، كما تعمل وتحرص على الربط المباشر بين الحافز والأداء و عدم الخلط بين دوافع و معنويات العاملين، قد يكون الموظفون مبهجين و سعداء ، لكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، لأن عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي حتما إلى عدم موضوعية الحافز، بالإضافة لسوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض المسؤولين الذين يركزون عن الجانب السلبي لحافز ، فعلى مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوعية الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ، وثانيهما الأسلوب الإشرافي للعاملين الذي يتبعه الرئيس في قيادته لمروسيه وتوجيههم فهذا يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا ارتياح، وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة المسؤول بالموظفين يتحقق من خلال ثلاث جوانب أولها اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين، وثانيا احترام المسؤول لمروسيه، وثالثاً توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.(رشيد، ٢٠١٤)

كما أن الحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الفرد مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أنها تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفعه للمثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمنظمة، إلا بوجود نظام محدد لإدارتها بالشكل الجيد و الأمثل، مع توافر المصادقية و العدالة في تطبيق نظام الحوافز داخل المنظمة، ليتم منحها لأصحابها دون التمييز، وعلى أن يكون الحافز على قدر العمل، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المنظمة لدورها و أهدافها. (رشيد، ٢٠١٤)

### الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، ومن أنواع هذه الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز الاجتماعية، الحوافز الذاتية) ومن الملاحظ بأن الحوافز الإيجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأن الإنسان يستجيب للحافز الإيجابي بالتأثير أكبر من الحوافز السلبية، ومع ذلك فإن الحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل مثل الخوف من فقدان وظيفة أو فقدان الدخل

الاعتيادي أو الحرمان من المكافآت أو تنزِيل الدرجة الوظيفية وغيرها، ذات أثر رادع لدى العاملين في المنظمة، وغالباً في مجالات العمل تحظى الحوافز الإيجابية بأسبقية في التأثير على الحوافز السلبية وخصوصاً في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية وتشمل ممارسة العديد من الأنشطة السلوكية لتخفيض جودة الإنتاج وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الانتقامية للأثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام.(عباس، ٢٠١٩)

الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي، أو تصحيحه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر . ومن أنواع هذه الحوافز السلبية، ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض، أما فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس، حيث تهدف الحوافز الإيجابية إلى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع، أما الحوافز السلبية فتؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالحص من الأجر والحرمان من العلو. (عباس، ٢٠١٩)

### أنواع الحوافز:

#### الحوافز الجماعية:

وهي التي تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد أو فريق عمل معين ، وعادة ما تحدد لإدارة مستويات معينة من الإنتاج لمجموعة من الأفراد أو لدائرة معينة ، وعند تخطي هذه المستويات تمنح لها الحوافز ، والحوافز الجماعية تشجع على التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

#### الحوافز الفردية:

التي تتعلق بالفرد الواحد حيث يؤدي عملاً جيداً فإنه يمنح حافزاً على هذا الأساس ، والحوافز الفردية تخلق جواً من التنافس لصالح العمل، لكنها في بعض الأحيان تؤدي إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين العاملين. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

#### الحوافز النقدية:

تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور ، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا ، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما الفرد

المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله ، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحل، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة و الغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

## ٢-٢-٧ مكونات نظام التحفيز:

ثلاث مكونات هي:

الفرد (الموظف في العمل)، والبيئة، تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة، إذ يؤثر بعضها في البعض الآخر لتشكيل مجموعها منظمة التحفيز ويمكن التعبير عن هذه المنظومة بالأفراد في المنظمة الواحدة الذين يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم ، وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى طموحاتهم، وبالتالي فإنهم يستجيبون بشكل متباين لأنواع الحوافز التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على استجاباتهم بشكل إيجابي لبرامجها وخططها الإنتاجية المتنوعة هذا من جهة، كما أن الوظيفة بما تحتويه من واجبات ومهام وما تتطلبه من مهارة واستعداد ومستوى تعليم معين وما تحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإلى غير ذلك، تعد هي الأخرى ذات أثر كبير على إثارة الرغبة لدى الفرد في العمل وتحفيزه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. (عباس، ٢٠١٩)

## ٢-٢-٨ تأثير الحوافز على السلوك والأداء:

الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء و السلوك، على سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه إلى البحث عن العمل، فهناك دافع يتبعه العامل على تقديم أفضل مآلديه للعمل، مما يؤثر و ينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد الوظيفي. (رشيد، ٢٠١٤)

٢-٢-٩ شروط التحفيز الفعال: إن مهارة الحفز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقنة واضحة للجميع ، حيث يقتنع الجميع بموضوعتها، وبعدها عن التحفيز الشخصي للمدير ، وتتمثل شروط التطبيق السليم لمهارة الحفز والتشجيع فيما يلي: (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

1 - متابعة أداء المرؤوسين، والكشف عن الأداء المتميز "أو الأداء المعين".

2- سرعة تقدير الحافز عند الإجابة يكون الحافز ايجابيا ، وعند الخطأ والانحراف يكون سلبيا.

3- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن أيضا بالنسبة لجميع العاملين.

4- تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك ، من أجل حفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل مع كفريق.

5- أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل ، وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة للحوافز يشارك فيها المرؤوسين جنباً إلى جنب مع المديرين المختصين.

6- أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء، أو من حجم المخالفة، أو الخطأ في حالة الحوافز السلبية.

7- أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها المستهدف.

#### ١٠-٢-٢ الراتب:

إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الراتب وهذا ما نصت عليه المادة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية للموظف الحق بعد أداء الخدمة، ويعتبر الراتب المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل شهرياً وبصفه منتظمة منذ التحاقه بعمله مقابل القيام بأعبائه ومهامه الوظيفية التي يشغلها ويشمل الراتب، العلاوات، التعويضات. (مؤذن، ٢٠٢٠)

#### ١١-٢-٢ الدوافع:

سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه ، باعتبار أن محرك و أساس السلوك هو الدافع ، وله أنواع مختلفة التي تؤثر على سلوك الفرد ، منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي. (رشيد، ٢٠١٤)

كما إن القدرة وحدها لا تكفي لكي يعمل الموظف بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، حيث أن كفاءة الفرد تعتمد على عنصرين أساسيين : القدرة على العمل والرغبة في العمل، والقدرة على العمل بالمهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الفرد، وكذلك الإعداد الشخصي والقدرات التي يتم تطويرها من خلال التعليم والتدريب، بينما تمثل الرغبة في العمل الدافع الذي يدفع سلوك الفرد في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية تحفيزية تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الأفراد على تحسين أدائهم. (شمسي، ٢٠٢٤)

فالدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة فيما بعضها البعض، هذا من جهة كذلك بالنسبة للحوافز فهي تتميز بطبيعة معقدة تتأثر بمجموعة من العوامل كثيرة و صعبة بالنسبة للمنظمة، حتى تتجح هذه الأخيرة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين، فيجب عليها إرساء سياسة قواعد سليمة للحوافز، ونظام جيد، ولا تستطيع الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية العاملين و الأفراد، وبهذا تختار الأسلوب المناسب للحوافز ، الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد. (رشيد، ٢٠١٤)

## تعريف الدوافع:

رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد ، كما ان الحاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد ، فاعتماد على قوة الدافع ، يتحدد هذا السلوك ، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع فيزيولوجي طبيعي و هو الجوع و بمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، فهي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية، فيحدث نوعا من عدم التوازن و التوتر فهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة، و ذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات، ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك، من أجل تحقيق هدف معين. (رشيد، ٢٠١٤)

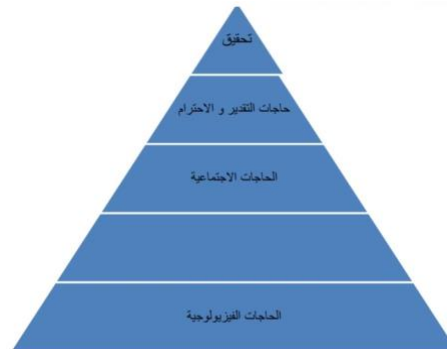
## العوامل التي تؤثر في الدافعية:

أن أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية تتمثل في زيادة الدخل، المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام والأمان، وجاذبية العمل، والفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي (الترقية)، والقيمة المستعادة اجتماعياً من العمل، وحب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي، والمعاملة الإنسانية للفرد، واشتراك الفرد بالرأي في مجال عمله ونشاطه، والإشراف الجيد. (عباس، ٢٠١٩)

## ٢-٢-١٢ نظريات التحفيز:

### نظرية الحاجة الإنسانية

تعود هذه النظرية لنظرية سلم الحاجات أبراهام ماسلو حيث تعتبر من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، وتقوم هذه النظرية على أساس إن لكل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب الإشباع وإن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع حاجة، وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى من قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى وإن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية تعلوها حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية. (مؤذن، ٢٠٢٠)



الشكل ٤

سلم ابراهام ماسلو

المصدر: (مؤذن، ٢٠٢٠)

## نظرية تايلور:

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها، ويؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

## نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "نظرية الحاجة للإنجاز" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري، وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص. (شمسي، ٢٠٢٤)

## نظرية علم النفس الحديث

من النتائج التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه ، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية والانفعالية. فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع . هذا كما أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة ورغم كل هذه النتائج كان لابد للإدارة من الاسترشاد بما نادت به النظريات لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

## نظرية اتجاه الهدف

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، لاسيما إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها ولذا فإن

التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعد بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعبر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها. (عباس، ٢٠١٩)

## ٢-٣ المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل منظمات الأعمال ، كونه الناتج النهائي والمحصلة لجميع الأنشطة على مستوى المنظمة ككل ويتأسس على أداء الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، الذي يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار والبقاء لذلك فإن توجيه وتحفيز تلك العناصر باتجاه الهدف المحدد يكون مرده التخطيط السليم لممارسات الموارد البشرية والتوافق مع الاستراتيجيات والأهداف العامة للمنظمة، ونتيجة لتطبيق نظم تحفيز جيدة ، حيث يعتبر الاداء متغير تابع لنظم الحوافز الجيدة التي تضعها المنظمة ضمن استراتيجيتها. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

## ٢-٣-١ أهمية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو دورا هاما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، به تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة الزبون الموردين المجتمع لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة. (الأمين، ٢٠٢٢)

## ٢-٣-٢ المؤسسة:

هي عبارة عن هيكل تنظيمي تضم الموارد المادية والبشرية و تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها من خلال التحفيز، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم وأداء المؤسسة حتى ترقى إلى تطلعات الجمهور ومساعدتها على الربح والبقاء، ومن بين هذه المؤسسات غرفة التجارة والصناعة مرمورة قالمة والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

وتستخدم المنظمة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعاملين بالإضافة للعلاوات والمكافآت، كما التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية والفكرية، كالقدرة في اتخاذ القرارات لتحريكهم الى بذل المزيد من الجهد للارتقاء لمستوى أدائهم. (رشيد، ٢٠١٤)

وأن أبرز ما يميز المؤسسات هو الكفاءة في مستوى الأداء الوظيفي بها، إضافة إلى أنه يعتبر السبب الرئيسي في بقاء واستمرار المؤسسة في الإنتاج وتقديم الخدمات، لذلك أصبح من الضروري والمهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف والطموحات للمؤسسة، كما تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم وأدائهم المتميز في العمل. (البلوشي، ٢٠٢٣)

### ٣-٣-٢ تعريف الإدارة المحلية:

تحتل الإدارة المحلية باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري مكانا في أنظمة الحكم الداخلية في مختلف دول العالم لما لها من آثار ايجابية في كافة المجالات السياسي، وهناك من يعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة مستقلة وتمارس ما ينام إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية. (مؤذن، ٢٠٢٠)

### ٤-٣-٢ تعريف الموظف:

مشتق من وظيف توظيفاً وظيفاً وموظفاً، والتوظيف تعيين الوظيفة وهي ما يقدر للإنسان من عمل أو رزق أو طعام والجمع وظائف وتأتي بمعنى العهد والشرط وبمعنى المنصب والخدمة المعينة. وهو الشخص الذي يدفع له ليعمل لصالح شخص آخر. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

### ٥-٣-٢ إشراك الموظفين في وضع برامج العمل:

الشيء المهم جدا في العمل هو أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من العمل وليس مجرد شخص ينفذ فقط، وهو ما يعرف التمكين، حيث يساعد تمكين الموظفين في العمل على الشعور بالأهمية، وأن وجودهم في المؤسسة مؤثر بالفعل لذلك عندما يشعر الشخص بأنه شريك في العمل، يمكن أن يساعد على التحسن بشكل مختلف عن ذي قبل. لذلك فإن تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في تطوير برامج أحد الأشياء الذكية التي يمكنك القيام بها. يمكنك القيام بذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة مع الموظفين، ومناقشة مستقبل المنظمة، والأفكار التي لديهم والتي يريدون تنفيذها، ومناقشة هذه الأفكار من أجل الحصول على أفضل رؤية ممكنة لما يمكن للمنظمة القيام به. (أبو محفوظ، ٢٠٢٢)

## ٢-٣-٦ العلاقات العامة:

تعددت تعريفات العلاقات العامة واختلفت فيما بينها طبقاً لهدف من يقوم بالتعريف، ونوع الوسائل والأدوات والطرق التي تستخدم لتحقيق الهدف واختلف المؤلفون والكتاب فيما بينهم حول تعريف هذا المفهوم، في حين اهتم بعضهم بالبعد الإداري للمفهوم وركز البعض الآخر على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، واتجه آخرون إلى دراسة الجوانب القانونية، كما ذهب بعض الكتاب في محاولتهم لتحديد مفهوم العلاقات العامة وتعريفها إلى تصور ما يمكن أن يكون عليه نشاط العلاقات العامة ورسموا له صورة مثالية ناجحة. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

## ٢-٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

وقد خلص بحث شمسي إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد المنظمة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة، كما أن للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد. (شمسي، ٢٠٢٤)

أظهرت دراسة شمسي وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة للأفراد والذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة. (شمسي، ٢٠٢٤)

كما اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء فعلى سبيل المثال إذا حصل العامل على بعض الحوافز المادية مثل التعليم والتدريب فإن أدائه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونيه والتزامه. (عباس، ٢٠١٩)

## ٢-٥ الخاتمة:

وقد بينت النتائج الديمغرافية لدراسة (الطحيطاح، ٢٠٢١) بأن معظم الموظفين من الذكور (72.2%) مقارنة للإناث (27.8%) وبتراوح معظم أعمار الموظفين بين 40 و 49 سنة (59.3%) وبين 30 و 39 سنة (37.0%) أما فيما يتعلق بمؤهلاتهم العملية فكان معظمهم من حملة البكالوريوس (57.4%) وكان معظمهم لدى خبرة تزيد عن 15 سنة (33.3%) أما النتائج الوصفية فقد بينت أن ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ) وفيما يتعلق بالتحفيز بينت النتائج أن المكافآت المالية هي أهم بعد من أبعاد التحفيز ووسط حسابي (3.132) يليه التحفيز المعنوي (وسط حسابي 3.07) ويليه التعويضات المالية (وسط حسابي 2.968) أما

فيما يتعلق بالالتزام الوظيفي فكان الأعلى هو التزام الموظفين المعياري (وسط حسابي ٤,٠٥) تلاه الالتزام الاستمراري (وسط حسابي 3.736) وكان أقل بعد من أبعاد الالتزام الوظيفي الالتزام العاطفي (وسط حسابي 3.502) أما فيما يخص الأداء الوظيفي فقط كان الأداء جيدا جدا حيث كان إنجاز المهام هو أهم بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين (وسط حسابي 4.21) تلاه سرعة إنجاز المهام (4.08) ثم جودة إنجاز المهام (وسط حسابي 4.07 وهذه الدراسة هي جزء من دراسة أشمل حول التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في وزارة البلدية والبيئة التي يبلغ عدد موظفيها 14000 موظفا وموظفة. (الطحيطاح، ٢٠٢١)

أظهرت بعض الدراسات أثر الحوافز المادية على أداء العاملين جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.08) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، وهي قيمة تدل على تجانس آراء الأفراد حول مستوى الحوافز المادية، كما، أظهرت بعض الدراسات أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين جاء بدرجة عالية حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.06) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، وهي قيمة تدل على تجانس آراء الأفراد حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين، كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا على بيئة العمل. (شمسي، ٢٠٢٤)

وقد توصلت دراسة قصيبي إلى مجموعة من النتائج مضمونها أنه يوجد جهاز علاقات عامة بالمؤسسة غير مستقل بذاته ويحتل مكانة بارزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يقوم مكتب العلاقات العامة وتقنيات الاتصال بمجموعة من المهام والوظائف التي تعكس واقع وسياسة الغرفة في تعاملها مع الجمهور الداخلي والخارجي، حيث أسفرت هذه الدراسة بأن غرفة التجارة والصناعة مرمورة قادمة تهتم بخلق نظام تحفيز فعال بالاعتماد على طرق وأساليب وأنشطة العلاقات العامة، حيث تقدم الغرفة مجموعة من الحوافز أغلبها مادية وأحيانا معنوية للموظفين نظرا لأهمية الموارد البشرية ودورها الفعال لتحسيسهم بأهميتهم وخلق روح الولاء والانتماء مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية جيدة للمؤسسة. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

أظهرت نتائج دراسة عباس ان وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً على أداء العاملين في الجامعة، حيث كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردي، أي كلما زادت الحوافز المادية ازداد معه أداء العاملين، أما متغير الحوافز المعنوية فقد أثر على متغير أداء العاملين بشكل عكسي. (عباس، ٢٠١٩)

ومن خلال الدراستين النظرية الميدانية لدراسة عباس، توصل الباحث إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، حيث كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردي، فكلما ازدادت الحوافز المادية انعكس ذلك على أداء العاملين، أما متغير الحوافز المعنوية يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل عكسي، وبالتالي قد لا يؤثر غياب الحوافز المعنوية بشكل ملحوظ على أداء العاملين مادامت الحوافز المادية متوفرة، ولا يعني وجود تلك الحوافز المعنوية أن أداء العاملين سوف يتحسن بشكل ملحوظ، وهذا ما أكدته نظرية هرم "ماسلو في الحاجات فعندما تكون الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم غير مشبعة تفقد الحاجات الأعلى منها في الهرم تأثيرها كحاجات تقدير الآخرين المعنوية. (عباس، ٢٠١٩)

أما أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة الشطي فهي تتمثل في أهمية التحفيز والتشجيع على النفسية الإنسانية وأن لذلك الأسلوب التربوي أثرا عظيما في الحرص على العمل والنفع العام، فقد شجع الإسلام الأفراد للاستفادة من إمكاناتهم وقدراتهم ومواهبهم في بناء الحضارة وعمارة الأرض على أساس من التعاون على البر والتقوى ونبذ الحسد والتباغض. (الشطي، ٢٠١٤)

خلصت دراسة البلوشي إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كلا من الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها الاهتمام بالجوانب المادية للموظفين والعمل على مضاعفة ترقياتهم والعلاوات المقدمة كذلك الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية لهم وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة وتكريس مبدأ العمل ضمن فريق واحد والابتعاد على المحاباة والمحسوبية داخل بيئة العمل. (البلوشي، ٢٠٢٣)

أشارت نتائج دراسة معاني إلى وجود درجة استجابة كبيرة جداً في استجابات عينة الدراسة على المجال الأول والثاني (أنظمة الترقيات والحوافز، والتحفيز عبر التقدير واحترام الذات) وكبيرة على المجال الثالث ( التحفيز عبر التعامل ) ومتوسطة على المجال الرابع في ما يتعلق بالتحفيز عبر (التعزيز والمكافآت) مع وجود درجة استجابة كبيرة على الدرجة الكلية للتحفيز كذلك كانت إستجابات عينة الدراسة كبيرة على المجال الأول والثاني والثالث ( طبيعة العمل أنظمة الرواتب والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم وقليلة على المجال الرابع ( الدورات التدريبية) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي مع وجود درجة إستجابة كبيرة على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05-a) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المشابه أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05-a) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى خبرة (5-10) سنوات. (معاني، ٢٠١٥)

نتجت الدراسة الميدانية لقندوز أن الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، ولكن لا تكفي للتحفيز، فأغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدم شهريا كمنح وعلاوات وتكون متضمنة في الأجر؛ على أداء عملهم، كما أن أغلب العمال لديهم ولاء اتجاه المؤسسة وهذا ما يعكس مستوى انتاجهم، وإن ظروف العمل في المؤسسة هي عموما مقبولة وهذا ما يحفزهم أكثر. (قندوز، ٢٠١٣)

وأظهرت نتائج أبو حيمد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. (أبو حيمد، ٢٠٢٠)

وتشير نتائج دراسة حول إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي بها، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها، كما تشير النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين وسنهم والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية. (لحول وآخرين، ٢٠١٢)

ومن خلال الدراسة الميدانية لحمايدية التي تم إجراؤها في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تبين أن إدارة هذه الأخيرة تسعى للحفاظ على المورد البشري وتولييه المكانة الأكبر من خلال تلبية حاجاته ورغباته المتعددة، لذلك تسعى إدارة الكلية إلى تقديم أشكال الحوافز للارتقاء بالمورد البشري، حيث تبين أن درجة موافقة المجتمع في الكلية على الحوافز المادية كانت منخفضة ودرجة موافقة المجتمع على الحوافز المعنوية كانت متوسطة، أما فيما يخص تقييم الأداء الوظيفي فكان رأي المجتمع المدروس مرتفع. (حمايدية، ٢٠١٧)

ومن خلال النتائج المعروضة لدراسة بو كرش نستنتج أن مستوى تأثير الحوافز المادية على الرضا والاستقرار في المؤسسة سلبى، فمن جهة أثر الأجر بصورة سلبية لأنه يمثل مصلحة حيوية بالنسبة للعينة، وكذلك المكافآت التي كانت نسبتها وسطية وسلبية نوعاً ما، ومن جهة أخرى ترتفع الكفة الإيجابية بسبب التأثير الإيجابي للترقية والعلاوات على العينة المستفاد منها لكن وبالرغم من التأثير الإيجابي لكل من الترقية والعلاوات إلا أنهما غير متاحان لكل العينة والأفراد وعليه النتيجة تبقى سلبية لأن الأجر يستفيد منه الجميع ويبقى محور إهتمام الأفراد وكذلك المكافآت (بو كرش، ٢٠١٢)

ونتجت دراسة بعبطيش إلى تحقيق الفرضية العامة والتي تدرج تحت العنوان (يؤدي التحفيز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)، وقد خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

- أن عملية التحفيز هي الركيزة الأساسية لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بصفة عامة، ولتشجيع المبادرات المتميزة بصفة خاصة.

- أن مفهوم الميزة التنافسية هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المؤسسة، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر بصورة خاصة عن (مجموعة متكاملة من التصرفات التي تحقق التميز المستمر عن المنافسين). (بعبطيش، ٢٠٢٢)

## المراجع:

- ١- العطية، وآخرين، ٢٠٢١، التحفيز الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ٢- الفيفي، ٢٠١٩، دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي.
- ٣- القاسم وآخرين، ٢٠١٦، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين.
- ٤- مؤذن، ٢٠١٤، دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية.
- ٥- الطحيطاح، ٢٠٢١، التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ٦- الشغلي، ٢٠٢٤، أثر الحوافز على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
- ٧- قصيبي وآخرين، ٢٠١٧، دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة.
- ٨- عباس، ٢٠١٩ ، أثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين.
- ٩- الشطي وآخرين، ٢٠١٤ ، أساليب التحفيز والتشجيع في ضوء السنة النبوية الشريفة.
- ١٠- البلوشي، ٢٠٢٣، أثار التحفيز على الأداء الوظيفي.
- ١١- معاني، ٢٠١٥، درجة التحفيز الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- ١٢- صالح، ٢٠١٣، أهمية تحفيز الموارد في تحسين أداء المؤسسة.
- ١٤- قنيش، ٢٠٢٢، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين.
- ١٥- أبو حميد، ٢٠٢٠، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- ١٦- لحول وآخرين، ٢٠١٢ ، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- ١٧- حمايدية، ٢٠١٧، التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي
- ١٨- بو كرش، ٢٠١٢، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة
- ١٩- أبو محفرظ، ٢٠٢٢، كيف تحفز الموظف لزيادة الإنتاجية في العمل
- ٢٠- بعبطيش، ٢٠٢٢، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

