

أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي بالتطبيق في المؤسسة العامة للتدريب

التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية

اعداد الطالب /

الاسم / أبورعد

الرقم الجامعي /

إشراف

د.....

2025م



خطة الدراسة

أولاً: المقدمة

تعتمد المؤسسات المعاصرة على عدة عوامل وركائز أساسية ومن أهمها هو الاهتمام الكبير بالعنصر البشري الي تعتبره الشركة ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهده على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء الشركة بغرض تعظيم الأرباح والبقاء في السوق في ظل المنافسة القوية والمستمرة ومن أبرز العوامل التي تساعد على ذلك هو دراسة كيفية التأثير على مستوى الأداء عن طريق توفير الإمكانيات التي تعمل على توجيه هذه الثروة البشرية بحيث تعمل علي زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه الشركة

ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه المؤسسة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم المكلفين بها إلا أن المقدرة على العمل وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يظن هنالك دافع يدفعه للعمل وذلك باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة ويعتبر التحفيز من الوسائل الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويكون التحفيز اما كمي او نوعي مادي او معنوي

حيث أن كفاءة الموظف الفردية تتوقف على عناصر متعددة سوف يتم تحديد عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف المتخصصة والقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم والتدريب والتطوير المستمر أما الرغبة في العمل فتتمثل في وسائل التحفيز الذي يستخدم في دفع وتوجيه سلوك الموظف في الاتجاه الذي يحقق أهداف الشركة

وتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة وتطوير مستوى أدائه من خلال ما سبق أصبح فشل او نجاح الشركة يرتكز على مدي اهتمامها الفعال والموجه لاهم ما تملكه من موارد وهو المورد البشري والعمل علي زيادة فاعلية من خلال استخدام نظام فعال للحوافز حيث يعتبر نظام الحوافز من الوسائل الهامة لتحقيق الجودة على مستوى الأداء الوظيفي بل دافعا أساسيا نحو للرغبة في العمل وذلك من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من العديد من الأجور والمزايا المادية التي تؤدي لتحسين الظروف الاقتصادية والنفسية للأفراد العاملين في الشركة

وعليه نجد أن نظام الحوافز وبمختلف أنواعه يعتبر احد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في رفع الدافعية نحو العمل وتحسين الاداء علما أن الحوافز المراد الحديث عنها من خلال هذه الدراسة هم الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والعلاوات الاستثنائية والحوافز المعنوية التي تتمثل في صورة خطابات شكر وتقدير علما ان لكلا النوعين

من الحوافز أهدافه ومؤثراته الخاصة على مستوى رفع كفاءة وجودة العمل تهدف الدراسة بشكل أساسي الى بيان أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

ثانيا مشكلة الدراسة

من خلال المقدمة السابقة يتضح ان العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي حيث يعتبر التحفيز من المواضيع الهامة والرئيسية وأيضا من المواضيع المعقدة في نفس الوقت وهو نشاط اداري أساسي يتم ممارسته في إطار تنظيمي ويوجه أساسا الى الافراد العاملين في المؤسسة بهدف المحاولة في التحكم في سلوكهم وذلك لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل ورفع مستوى الأداء بحيث يتم تحقيق الأهداف المخطط لها داخل المؤسسة في حالة عدم توفر نظام جيد للحوافز يعتمد عليه من قبل والذي يؤدي إعاقه وضعف قدرة تلك الشركة على العمل في المستقبل وبالتالي تقليص فرصة تحقيق المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لأهدافها وتلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي بشكل عادل قد ينعكس ذلك على رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ومن هنا يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي :

س: ما هو دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية؟

ثالثا: أهمية الدراسة

ان دراسة نظام الحوافز هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في الشركة حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير نظام العوائد ونظام التحفيز والمكافآت بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية العمل باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من آداهم وكسب ولائهم وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعته فيه واستمراريته بالعمل مما يؤثر في

التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة مستوى الاداء من ناحية أخرى داخل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لموضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات الخدمية في مجال التعليم بما ينعكس على أدائهم الوظيفي

الأهمية التطبيقية:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ب داخل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه الشركة بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

رابعاً: أهداف الدراسة

- دراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المادية والمعنوية ومدى ارتباطها بالحاجات الأساسية للموظفين.
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- دراسة مدى أهمية تطوير نظام الحوافز المتبع لدى المؤسسة لكي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- إلقاء الضوء على قصور أنظمة التحفيز الوظيفي للعاملين خصوصاً ما يتعلق بالحوافز المادية منها
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.
- بيان نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف الهيئة.
- التعرف على أبرز الحوافز المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي في الهيئة.
- اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

خامسا: أسئلة الدراسة

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

س: ما هو دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية

س1: ما هي مختلف المفاهيم النظرية للتحفيز والأداء الوظيفي؟

س2: كيف سيؤثر التحفيز على تحسين الأداء في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني السعودية؟

س3: ما هي طرق تقويم الأداء داخل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟

س4: ماهي أبرز العوامل الأخرى المؤثرة في تحسين جودة الاداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

السعودية؟

سادسا: فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يمكن تحديد الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في

التأثير على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوافز المادية في التأثير على أداء العاملين في

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوافز المعنوية في التأثير على أداء العاملين في

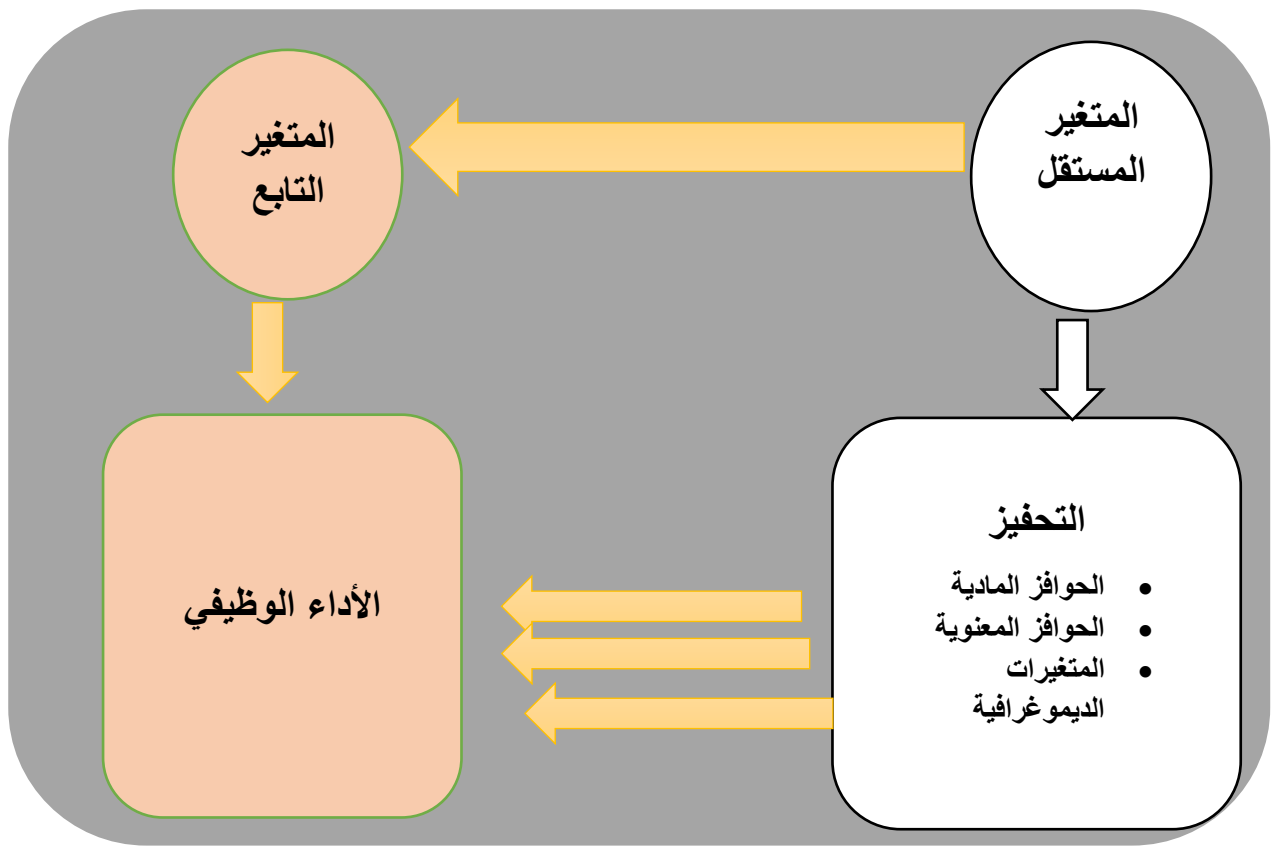
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية

سابعاً: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل (التحفيز)

2- المتغير التابع (الأداء الوظيفي).



شكل

1 اعداد الباحث

ثامناً: حدود البحث

- الحدود الزمانية: لقد أجريت هذه الدراسة في 2025م

- الحدود المكانية: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية
- الحدود البشرية: العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من كافة المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتشغيلية) التي سوف تشملها العينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- الحدود الموضوعية: استعرضت الدراسة أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية.

تاسعا: المفاهيم والمصطلحات

الحوافز والمكافآت: هي كل شيء مادي او معنوي يمكن ان يزيد من انتاجية وابداع الموظف في الشركة او الشركة او المنظمة التي يعمل بها

الحوافز المادية: هي الحوافز المالية التي تشير إلى المكافآت والحوافز النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات لفسولوجية والأمنية للأفراد العاملين ومنها على سبيل المثال. الأجور والمرتبات واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية والمكافآت

الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي تخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد العاملين في الشركة ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها مثل الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للموظف والإثراء الوظيفي مثل الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات

بيئة العمل وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والامور المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافآت والظروف الاجمالية داخل نطاق الشركة ظروف ممارسة العمل: هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية

مفهوم الأداء: هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار الشركة أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع ومنتجات وخدمات

مفهوم الأداء الإداري: هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق اهداف الشركة.

الدراسات السابقة

دراسة (شمسي، 2024):

بعنوان "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)" يهدف البحث الحالي إلى إظهار أثر الحوافز المادية والمعنوية، التحفيز الوظيفي، الأداء الوظيفي. حيث تم تلخيص مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة؟، وقد اعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة (عربية وأجنبية)، حيث تم شرح مفهوم الحوافز من حيث أهميته وأهدافه وأساليبه ونظرياته، وقد خلص البحث 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. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين، تنوع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي، مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه، تحديد الوقت الملزم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة، ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر من أجل تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفيز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة، ضرورة توفير أنظمة للعلوية الدورية والاستثنائية والهدايا العينية

دراسة (البلوشي، 2023):

بعنوان "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية" حظيت الحوافز المقدمة للعمال باهتمام علماء السلوك للبشرية ولا يزال ينظر إليها على أنها دافع أساسي للإبداع وزيادة إنتاجية العمال لأن الحوافز تعتبر أكثر الطرق لزيادة ولاء الموظفين الوظيفي وزيادة رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة ومحرر لقدرات وقدرات الموظفين. لذلك

تم تصميم الدراسة لاختبار تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العمال، كما معرفة كل اتجاه وقياس كيفية تأثير نظام الحوافز على جميع الأبعاد، المادية والمعنوية، على أداء الموظفين (شركة تاول لمشاريع البنية التحتية). كما تهدف الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً للموظفين، مع مراعاة وظائفهم المختلفة على مختلف مستويات العلوم. من أجل تحقيق هذا الهدف، سيقوم الباحث بتوزيع استبيان على موظفي تاول واعتماد نظام المقابلات للإجابات والآراء العامة. ومن المتوقع أيضاً أن تعطي النتائج الأولوية للتأثير الإيجابي لتقديم الشركة للحوافز للموظفين. الجوانب النفسية من خلال الحوافز المعنوية التي تنعكس في زيادة إنتاجيتها في الشركة، كما من المتوقع أن تقدم الدراسة نتائج إيجابية لنظام حوافز تاول لمشاريع البنية التحتية

دراسة (حليل، 2023):

بعنوان " أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية " دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك " تنبع أهمية البحث من أهمية التحفيز ودوره الهام في تحقيق أهداف المنظمات بالدول النامية ونجاح الأعمال والخروج من دائرة الاقتصاد الضعيف والجهل إلى دول ذات اقتصاد قوى وإنتاجية عالية. شهدت البنوك التجارية خلال العقدين الأخيرين العديد من المتغيرات والتحديات التي شكلت ضغوط متعاظمة عليها تدفعها وتجبرها على إجراء عمليات تغيير شاملة شهدت البنوك التجارية خلال العقدين الأخيرين العديد من المتغيرات والتحديات التي شغلت ضغوط متعاظمة عليها تدفعها وتجبرها على إجراء تغييرات شاملة وتم تصميم استمارة لكي تستخدم لاختبار العلاقة بين التحفيز والزيادة الإنتاجية، وقد بلغ حجم العينة المختارة (100) تم استبعاد (23) قائمة غير صحيحة، الاهتمام بالعملية التدريبية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى. من أهم التوصيات: أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الإنتاجي، ضرورة تصميم نظام للحوافز وللموظفات الإدارية. وعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وطرق تقييم الموظفين، وتأهيل الموظفين وزيادة مهارتهم وتنميتهم مهنيًا مما يساعد على ترقية وتحسين تطلعاتهم التنموية التي تزيد من مكاسبهم المادية والمعنوية كحافز لزيادة مستوى الأداء وكفاءته.

دراسة (ريان، 2023)

بعنوان "اثر التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في أداء الموظفين، منهجية"، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لذلك، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، تم تصميم قرار من 30 عبارة حول الحوافز، ثم قمنا بتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، وتوصلنا

إلى سلسلة من النتائج التي تفيد بأن معظم الموظفين يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بشكل دوري ، يشعر غالبية الموظفين بالرضا عن هذه الحوافز التي تدفعهم إلى العمل أكثر ورفع مستوى أدائهم، كما أشارت النتائج إلى أن الحوافز المعنوية كان لها تأثير جوهري وواضح على عمل الطرف، وكان لها تأثير على الحوافز في بعديها (الحوافز المادية، المعنوية).

دراسة (العامري، 2023):

بعنوان " أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية والمعنوية (التحفيز الذاتي، ودعم القيادة، وجودة الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. اتبعت الدراسة نهجا كميا. تألف مجتمع الدراسة من 2366 موظفا بالمديرية (ذكورا وإناثا). تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان إلكتروني باستخدام نماذج Google. باتباع طريقة أخذ العينات الملائمة، أجاب على الاستبيان ما مجموعه 342 موظفا وموظفة. تم تحليل البيانات باستخدام عدة طرق وصفية واستدلالية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي. وأشارت نتائج التحليل إلى أنه لا يوجد أثر للحوافز المالية على الأداء الوظيفي. أوصت اللجنة بضرورة ربط الحوافز بمؤشرات الأداء. يضاف إلى ذلك أهمية تطوير نظام عام للحوافز في المديرية بأنظمة ومعايير واضحة. وذلك لتأثيرها في الحصول على أداء متميز وتعزيز علاقات العمل الإيجابية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل وبناء ثقافة روح الفريق الواحد وتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار وخلق أفكار عظيمة.

دراسة (شفيق، 2022):

بعنوان "تأثير الحوافز المادية والمعنوية علي جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة " ولا شك أن مسألة أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين نوعية الأداء الوظيفي قد حظيت باهتمام متزايد من علماء الإدارة لما لها من آثار إيجابية على أداء الأداء. المؤسسات. ولتحسين جودة الأداء، هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر أنواع الحوافز تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة. التركيز على هذين النمطين ودراسة درجة توافق هذين النظامين مع الاحتياجات الفعلية للموظفين. تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد.

دراسة (حسن تيجاني الطيب، 2022):

بعنوان " أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا " يعد التحفيز من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تحسين أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذه الحوافز فاعلة في تحسين أدائها من خلال اشباع رغبات العاملين، ليسهموا في عملية تحقيق النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة، وذلك من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة. إن عدم توافر الحوافز المناسبة للعامل المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء العاملين. ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من عامل إلى آخر، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، لذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر في غاية الأهمية. فقد اهتم علماء الإدارة والاقتصاد بدراسة حاجات ورغبات هذا العنصر. ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وأن معاملة كالألة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تبرزه هذا القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلبا في تطوير أدائه.

دراسة (أبو حميد، 2019):

بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" فت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية للتجارة المصرية للصناعات الغذائية، ودراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء موظفي شركة التجارة المصرية للصناعات الغذائية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تألفت عينة البحث من 450 عاملا في مصانع التجارة المصرية للصناعات الغذائية، وتم توزيع 450 استبياناً واسترجاع 443 استبياناً صحيحاً. من خلال تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع مصر التجارية نظام حوافز فعال يحقق رضا الموظفين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين والحوافز المادية للتجارة المصرية. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين والحوافز المعنوية للتجارة المصرية. وأوصت الدراسة بتبني المؤسسات المختلفة نظام حوافز فعال يكافئ العامل الكفء ويحفز العمال على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة الى تقصى اثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وهدفت دراسات اخرى الي قياسا اثر التحفيز علي الولاء التنظيمي في حين تناولت

الدراسة الحالية اثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي من حيث المنهج يلاحظ الباحثون ان الدراسات السابقة كلها استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة والبحث الحالي باستخدام نفس المنهج يهدف الوصول الي نتائج وصفية للحالة الدراسية للوقوف على المشاكل الخاصة بموضوع الدراسة

- يهدف الى التحول من العام الى الخاص أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة موضوع الحوافز كلا على حدة ودراسة الدافعية على حدة ودراسة العلاقة بينهما ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها من الدراسات القلائل التي تناولت بيان اثر الحوافز علي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني السعودية.

المنطلقات النظرية

أولاً: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه

نظام الحوافز:

وقد تم تعريف الحوافز على انها هي تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف او العامل في الشركة وتؤدي الي ان تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن الاعتماد عليها من قبل إدارة الشركة في عملية جذب الأفراد كما انها تتمثل أيضا في انها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين في الشركة للعمل بكامل قوتهم لتحقيق الأهداف المخططة للهيئة.

مراحل الأساسية في عملية تطور نظام الحوافز

قد مر بثلاثة مراحل تاريخية في عملية تطوير نظام الحوافز في الشركات او المؤسسات الخاصة والعامة جاءت على النحو التالي:

1- المرحلة التقليدية:

وتعتمد تلك المرحلة على النظريات التقليدية في علم الإدارة والتي كانت تعتمد في أن الشركة او الشركة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية او المؤثرات الخارجية ولذلك ركزت تلك المرحلة على الحوافز المادية والمكافئات فقط

2- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتعتبر هذه المرحلة ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين إذ أنه يتكون من مجموعة من الإدارات المختلفة في المهام وفي الوظائف لمتباينة على مستوى الأداء فمنها الإداري ومنها الفني ومنها التشغيلي وبالتالي فإن تلك المدرسة أعطت اهتماما الى كيفية التعامل مع العامل او الموظف وتم النظر الى الشركة انها بجانب انها وحدة اقتصادية انها وحدة اجتماعية أيضا لذا اهتمت تلك المرحلة بالجانب المادي والجانب المعنوي في عملية

3- المرحلة الحديثة من مرحل تطور الحوافز:

أن هذه المرحلة الأخيرة في عملية تطور عملية التحفيز حاولت أن تجنب الأخطاء التي الموجودة مع المرحلتين السابقتين ومستفيدة في نفس الوقت من مميزاتهما فالمرحلة الحديثة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا وأيضا سعت تلك المرحلة الى عملية الربط فيما بين الحوافز والنتائج المحققة من خلال نظام الحوافز وشددت على مسألة التنوع والاختلاف في الحوافز والمكافئات التي يجب أن ينالها الموظفون بشقيها المادي والمعنوي حسب مستويات الأداء لديهم وان يتم التقييم وفقا لكل حالة علي حدى وعملت تلك المرحلة علي ضرورة إشراك العاملين في الإدارة في وضع خطط الحوافز والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

1- الحوافز المادية

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلبا من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجهما يعطيها ميزة على أشكال أخرى من الحوافز وتشمل:

- الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين
- الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز
- المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة

- العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة
- الأرباح ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية
- ملكية العاملين لأسهم في الشركة
- التأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي

2- الحوافز المعنوية

إن المقصود هنا بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال بصورة عامة في عملية إثارة ورفع كفاءة إنتاجية العاملين بل العكس من ذلك فالحوافز المعنوية في الأساس تقوم على احترام العنصر البشري والتي ترى بأن العامل او العاملين هم كائنات حية لها احساس خاصة به وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيرا تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية

- اقتراحات الأنظمة: مشاركة العمال في اتخاذ القرار
- الترقية: توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في الشركة
- الشعور بالاستقرار: أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح الشركة.
- ظروف العمل: تؤثر على أداء العامل مثل درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية
- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف
- إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعاملين ممثلون لهم في مجلس إدارة

ثالثا: نظريات الحوافز

ومن أبرز النظريات التي قدمت لنظام الحوافز الآتي:

- 1- النظريات الكلاسيكية: حيث أن النظريات الكلاسيكية متعددة ومختلفة إلا أن أبرز تلك النظريات نظرية الإدارة العلمية: تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث والذي يعتبر من أوائل المختصين والعلماء الذين تحدثوا عن التحفيز وقد ركزت نظرية دوغلاس ماكجريجور x.y: والذي اختبر في أعماله افتراضات عن السلوك البشري ومن

نظرة الأفراد للعمل وقدرتهم على استغلال تلك الدوافع في تحقيق الأهداف. واستخدام النظرية التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرقى.

2- نظريات المحتوي:

○ نظرية أبراهام ماسلو:

يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك

الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها

نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لآلتون مايو والتي وجهت اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقة

- الفرد مع رؤسائه والتركيز على مسألة العمل ضمن بيئة تمتاز بالتفاهم والتعاون والمشاركة وركزت هذه

- النظرية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والسلوكية والنفسية.

- نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ: على الفصل بين نوعين من العوامل بناء على كل الاستجابات التي تلقاها من العينة

التي أخضعها للدراسة وقسم تلك العوامل إلى عوامل وقائية تتضمن بيئة العمل والمحافظة على العامل من عدم الرضا

عن عمله والعوامل المحفزة والدافعة ومنها الإنجاز والمسؤولية

- نظرية ماكليان في الحاجات والتي ركز خلالها على الآليات التي تدفع الأفراد للتطور والإنجاز مقارنة بالسلوك الإنساني

واستطاع ماكليان تحديد ثلاث حاجات أساسية من الدوافع وهم الحاجة للإنجاز

- والحاجة للقوة والحاجة للانتماء.

3- النظريات العلمية الحديثة

- نظرية التوقع لفيليكس فروم والتي تفسر أسباب قيام الفرد باختيار سلوك دون غيره حيث أن دافعية الفرد للقيام

بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد على القيام بالسلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة وترتكز نظريته على ثلاث

علاقات أساسية وهم العلاقة بين الجهد والأداء والعلاقة بين الأداء والمكافأة والعلاقة بين المكافأة والأهداف

الشخصية.

- نظرية التعزيز لآسكندر فقد ركزت على العلاقة بين المثير والاستجابة وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو

معين هو استجابة لمثير خارجي وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر في حين أن

السلوك الذي لا يؤدي للمكافأة ستوقف ولن يتكرر.

- نظرية Z لوليام أوشي والتي اقترح من خلالها أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج ورفع كفاءة العمل وذلك من خلال اهتمامه بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة وبناء ثقة متبادلة بين الإدارات والعاملين.

رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى الشركة لتحقيقها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف - بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- الدعم - المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- أداة - للتغذية المرتدة يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها وإشباع الغرائز في حب الاستطلاع.

أهداف - الحوافز على مستوى الجماعات:

- تنمية روح المشاركة والتعاون تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم.
- ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.
- تنمية - المهارات فيما بين أفراد الجماعة تمكن من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء ممارسة المهام.

- أهداف الحوافز على مستوى الشركة:

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

تهيئة - المناخ التنظيمي المناسب تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد

التكيف - مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية: هو التكيف مع تأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.

أهمية الحوافز والمكافئات

* أهمية الحوافز بالنسبة للعامل او الموظف:

- يتحقق باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل
- ساهم - نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم
- تحسين - الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة

* أهمية الحوافز بالنسبة للشركة:

- رفع - مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين - جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية - المركز التنافسي للمنظمة

سادسا تعريف الأداء واهميته

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأکید أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز. -او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الى مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

تعريف اداء العاملين

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض

المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول إلى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول إلى الأداء المستهدف يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

أهمية الاداء

يحتل أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فإن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

المنهجية وطرق البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير حيث سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات: -

1. المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة
2. المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض.

أدوات الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والكوارث الصحية على أداء العاملين بمستشفيات القطاع الحكومي في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية حيث سيتم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

مجتمع الدراسة

لا تتوفر معلومات حديثة حول العدد الدقيق لموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في نتائج البحث. توفر بعض المصادر أرقامًا قديمة، مثل بيانات موقع لينكد إن التي تشير إلى وجود 5,512 موظفًا.

عينة الدراسة

تتكون عينة البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا المسؤولة عن عملية التحفيز وتحسين وتطور الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع الاستبانة الكترونيا في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 120 موظفا واداريا حيث تم استرجاع منها 100 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 85% من اجمالي الاستبيانات.

المراجع والمصادر

- أبو حى، محم بن سعد. (2020). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي. السودان.
- أبو علان خالد علي. (2016). 'أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية'.
- الدكتور وليد حامد راشد العامري. (2016). تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن.
- دودو نوري، نور الدين. (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي عمال الجامعة. المحلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- سليمان، الهادي. 2017. أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث: جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا،
- الشريم، أحمد علي محمد. 2017. أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، -
- طافحة، أحمد ضيف هلا علي. 2018. مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء. الجنان: جامعة الجنان - مركز البحث العلمي،
- القضاة، حسن صالح سليمان. 2017. الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع، 17، 417 - 431.
- القضاة، حسن صالح سليمان. 2018. أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى السامي دراسة مقارنة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الأعمال

- محمد عثمان عبد الله محمد سمر أثر الحوافز على الولاء التنظيمي السودان 2017
- أمينة مرابطي. (2022). الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين. المجلة العلمية للعلوم الاجتماعية.
- وليد حميد رشيد الأميري. (2016). تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.

المراجع الأجنبية

- Stolo itch, H., & et al. (2004): Incentives, motivation and work place performance: Research and best practices. Managing training and development, Vol. 4, Issue 9, pp. 1-12, 4p.
- Tapings, E., Dyson, R.G., Meadows, M. (2005): The impact of performance measurement in strategic planning: International journal of productivity and performance management. volume 54, numbers 5-6, pp. 85-106.
- Teesta, M. R. (2001): Organizational commitment, Job satisfaction, and effort the service environment. Journal of psychology, Vol. 135, Issue 2,p.288.

Midocean University

College of Management

Master of Public Administration

**The impact of motivation on improving job performance as applied in the
General Organization for Technical and Vocational Training in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Prepared by:

.....Name:

University ID:

Supervised by:

Dr.

Year:2025