

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين
بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية
السعودية"

إعداد/

احمد سعيد العمري

242001536

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

2025 – 1446





بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في

إنجازه،

والى من كانوا خير عونٍ ودعمٍ في رحلتي

الأكاديمية،

فجزاهم الله خير الجزاء.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

أ.د. / الفصيل عبد الحميد

أ.د. / فايز جراد

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 292 مديرًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى الحوافز في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ، ارتفاع مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة ضرورة العمل على زيادة قدرة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق الحوافز عن طريق توفير كافة الاحتياجات والإمكانيات التي تساهم في تحقيق ذلك والعمل على توفير طرق جديدة ومبتكرة لتحفيز العاملين.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي – أداء العاملين - الحوافز

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة:
2.....	1.1 مشكلة الدراسة
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أسئلة الدراسة:
5.....	5.1 فرضيات الدراسة:
5.....	6.1 نموذج الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
6.....	أولاً: الدراسات العربية

12.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية:
13.....	8.1 الفجوة البحثية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 مصادر البيانات:
16.....	12.1 أدوات الدراسة:
17.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
18.....	14.1 حدود الدراسة:
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
19.....	المبحث الأول: الرضا الوظيفي
19.....	1.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):
22.....	2.1.2 أبعاد الرضا الوظيفي:
22.....	3.1.2 قياس الرضا الوظيفي:
24.....	4.1.2 الحوافز
35.....	5.1.2 الحوافز في الإسلام:
37.....	6.1.2 الحوافز في مدارس الفكر التقليدي:
38.....	7.1.2 حركة الإدارة العلمية:
39.....	المبحث الثاني: أداء العاملين
42.....	1.2.2 أهمية تقييم الأداء:

45.....	2.2.2 الهدف والغرض لعملية تقييم الأداء:
46.....	3.2.2 معايير تقييم الأداء:
47.....	4.2.2 طرق تقويم الأداء:
47.....	5.2.2 شروط عناصر تقويم أداء العاملين:
48.....	6.2.2 طرق التقويم التقليدية لأداء العاملين:
54.....	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجها
54.....	تمهيد
54.....	1.3 أولاً: منهج الدراسة
54.....	2.3 ثانياً: مجتمع الدراسة
54.....	3.3 ثالثاً: عينة الدراسة
55.....	4.3 أداة الدراسة
55.....	5.3 صدق أداة الدراسة
56.....	٢ المحور الأول: الحوافز
57.....	٢ المحور الثاني: أداء العاملين
59.....	٢ المحور الثالث: الرضا الوظيفي
60.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
61.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61.....	تمهيد
61.....	1.4 أولاً: عرض خصائص العينة

64.....	2.4 ثانياً: تحليل محاور الدراسة:
64.....	المحور الأول: الحوافز
67.....	المحور الثاني: أداء العاملين
68.....	المحور الثالث: الرضا الوظيفي
70.....	3.4 اختبار فروض الدراسة
73.....	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات
73.....	1.5 مقدمة
73.....	2.5 أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
74.....	3.5 ثانياً: توصيات الدراسة
75.....	4.5 ثالثاً: مقترحات الدراسة
76.....	Abstract
77.....	المراجع:
77.....	أولاً: المراجع العربية
80.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
83.....	الملاحق
84.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	1.
55	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	2.
56	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	3.
58	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث	4.
59	جدول (5) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	5.
60	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	6.
61	جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	7.
62	جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	8.
63	جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	9.
64	جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الحوافز	10.
66	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء العاملين	11.
68	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الرضا الوظيفي	12.

69	جدول (13) توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين الحوافز وأداء العاملين	13.
70	جدول (14) العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي	14.
71	جدول (15) العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين	15.
71	جدول (16) العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين	16.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	1.
60	شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	2.
61	شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	3.
62	شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	4.
63	شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	5.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات الحديثة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعتمد الأداء المؤسسي في الأساس على العامل البشري الذي يعد المحرك الرئيسي لأي إنجاز أو تقدم، من هنا فإن تحسين أداء العاملين في أي مؤسسة يعد أولوية لا غنى عنها، حيث يساهم في تحقيق نتائج متميزة في كافة جوانب العمل المؤسسي. (عبد الهادي، 2020)

يعتبر الحافز من أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء لدى الأفراد داخل المؤسسات وتنوع الحوافز بين مادية ومعنوية، وقد يكون لها تأثير كبير في تعزيز دافعية الموظفين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والإبداع، من جهة أخرى لا تقتصر فاعلية الحوافز على تأثيرها المباشر في الأداء، بل يمكن أن يتوسط الرضا الوظيفي هذا التأثير، حيث يساهم الرضا عن بيئة العمل وظروفه في تعزيز استجابة الموظف وتحفيزه لتحقيق أداء أفضل. (سطوحي، 2020)

تُعد جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (KAUST) من المؤسسات الأكاديمية الرائدة في المملكة العربية السعودية، التي تعتمد على بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة تسعى إلى جذب أفضل الكفاءات وتوفير حوافز متميزة لجذب وتحفيز موظفيها، وعلى الرغم من أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين، إلا أن هناك حاجة ماسة لفهم الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في هذه العلاقة فالرضا عن بيئة العمل قد يكون العامل الحاسم الذي يساهم في ترجمة الحوافز إلى تحسينات ملموسة في أداء الموظفين.

تستهدف هذه الدراسة استكشاف دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل تأثير الحوافز على رضا الموظفين، وكيفية تأثير هذا الرضا في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، يهدف هذا البحث إلى

تقديم رؤى عملية تساهم في تطوير استراتيجيات تحفيز فعالة تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية بشكل عام وفي جامعة الملك عبد الله بشكل خاص.

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية

1.1 مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات، سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية، تحديات مستمرة في تحسين أداء موظفيها وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفي ظل التنافس المتزايد في سوق العمل، أصبحت الحاجة إلى فهم العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين أمراً حيوياً لتحقيق النجاح المؤسسي وتعد الحوافز من أبرز الأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز موظفيها، حيث يمكن أن تتنوع بين الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات، والحوافز المعنوية مثل التقدير والفرص التدريبية. (أبو الغيط، 2021)

على الرغم من أهمية الحوافز في تعزيز أداء الموظفين، إلا أن تأثيرها قد لا يكون دائماً مباشراً أو ملموساً، حيث يمكن أن تتداخل عدة عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين الحوافز والأداء، ومن أبرز هذه العوامل هو الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعد من العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر بشكل غير مباشر في استجابة الموظف للحوافز المقدمة، وقد يكون له دور كبير في تعزيز أو تقليل فعالية هذه الحوافز في تحسين الأداء.

وفي هذا السياق تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة فهم العلاقة المعقدة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وأداء العاملين، خاصة في بيئة أكاديمية مثل جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، فبينما تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لجذب وتحفيز الموظفين، تبقى الأسئلة مفتوحة حول مدى تأثير هذه الحوافز على الأداء الفعلي للموظفين في حال توافرت أو غابت عناصر الرضا الوظيفي.

إن مشكلة الدراسة تكمن في دراسة دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، حيث يهدف البحث إلى فهم كيف يمكن أن يسهم الرضا الوظيفي في تعزيز تأثير الحوافز على الأداء، وهل يوجد تأثير معنوي لهذه العوامل في بيئة العمل الأكاديمية، خاصة في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية.

ومن ثم تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية"

2.1 أهمية الدراسة:

تعد دراسة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وأداء العاملين من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتمامًا متزايدًا في مجالات إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب تأثيرها المباشر وغير المباشر على كفاءة المؤسسات ونجاحها، ففي العصر الحالي حيث تتسم بيئات العمل بالتنافسية والابتكار المستمر، أصبح من الضروري أن تبذل المؤسسات جهودًا لفهم كيفية تعزيز دافعية موظفيها وتحفيزهم على تقديم أداء متميز.

• الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تعزيز العلاقة بين الحوافز والأداء، كما توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن من خلاله تحليل تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي ومن ثم على الأداء، بما يعزز من قدرة الباحثين على تطوير نماذج أو استراتيجيات جديدة في هذا المجال.

• الأهمية العملية:

فإن نتائج هذه الدراسة لها أهمية كبيرة للمؤسسات الأكاديمية والإدارية على حد سواء، حيث تقدم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين استراتيجيات الحوافز، وبالتالي تعزيز رضا الموظفين وزيادة

إنتاجيتهم. بالنسبة لجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، قد توفر هذه الدراسة رؤى قيمة لتحسين بيئة العمل الداخلية وتحقيق أداء أعلى من خلال استراتيجيات تحفيزية مدروسة.

3.1 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من أهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات تأمل الباحثة أن تساعد العاملين في مستشفيات بالاهتمام بالحوافز ولرضا الوظيفي.

4.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي لهذه الدراسة: هل يوجد للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- ما مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ؟

- إلى أي مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما مدى العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ؟

5.1 فرضيات الدراسة:

إيماء إلى مشكلة وأهداف الدراسة يمكننا افتراض مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة توسط للرضا الوظيفي بين الحوافز وأداء العاملين.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

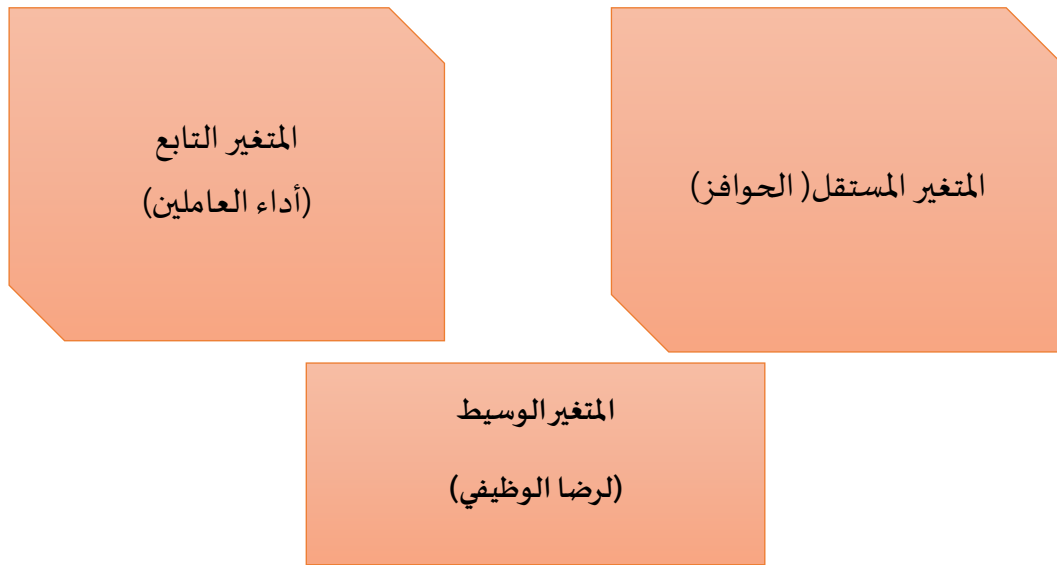
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

6.1 نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية"، ومن ثم تنطلق من هذه الدراسة متغيرين على النحو التالي:

- المتغير المستقل: الحوافز.
- المتغير التابع: أداء العاملين
- المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (يوسف، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وأداء العاملين، تحليل أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وأداء العاملين، من فروض الدراسة: هنالك علاقة توسط للرضا الوظيفي بين الحوافز وأداء العاملين، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لأهداف الدراسة والتوصل إلى مجموعة النتائج الخاصة بها.

توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها (أن درجة الرضا الوظيفي لموظفي العينة عن أبعاد الرضا الوظيفي ككل متوسطة، دلت نتائج الدراسة على أن درجة الرضا الوظيفي عن كفاية الراتب الذي يتقاضاه

الموظف لمتطلبات المعيشة المرتفعة، وأكدت الدراسة الميدانية أن استخدام الحوافز يجعل الموظفين يبذلون قصارا جهدهم في العمل.

من أهم التوصيات ضرورة إعادة النظر لرواتب العاملين وتحسينهم وضمان المستوى المعيشي اللائق للموظف وربط الأجور والمكافاة لمستوى الجهد المبذول والتركيز على عنصر العدالة عند تحديد الأجور وهو ما سيترك آثارا إيجابية على أداء العاملين، ضرورة اهتمام إدارات البنوك في توفير الخدمات الاجتماعية الترفيهية للعاملين لأن ذلك يساعد على تحقيق رضاهم الوظيفي.

2. دراسة (المؤمن، 2018)

هدفت الدراسة الى التعرف علي أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت اداه الدراسة في استبيان مكون من محورين الأول مثل تحفيز العاملين ويتضمن الحوافز المادية والحوافز المعنوية والثاني يمثل الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم توزيعها على 280 فرد من الأفراد العاملين في شركة زين.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي وأن تلك العلاقة قوية وفي الاتجاه الطردي إلا أن درجات الارتباط كانت اعلي في الحوافز المعنوية، ووجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي إلا أن الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر. واوصت الدراسة بفتح المجال امام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.

3. دراسة (سطوحي، 2020)

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة عشوائية للعاملين بشركات قطاع الأسمنت والتي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، ولقد وجهت 384 استمارة إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركتي أسمنت طرة وأسمنت حلوان.

وخلصت الدراسة إلى النتيجة التالية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (عبد الهادي، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا - علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال - حل القضايا الأخلاقية) على الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لمواني أبو ظبي وكذلك التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الفرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة (٢٦٣) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي، لا توجد فروق معنوية بين آراء الموظفين والمديرين للشركات التابعة لمواني أبو ظبي حول مدى تبنيهم للقيادة الأخلاقية).

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: (وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنوياً وبشكل دوري، أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل، إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات تباشر وتتابع أي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية).

5. دراسة (أبو الغيط، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) على رضا العاملين بوزارة الشباب والرياضة، جمهورية مصر العربية.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على العاملين بمراكز التعليم المدني بوزارة الشباب، حيث تم تطبيق نظام الحصر الشامل للقيام بالدراسة الميدانية، وعدد مفردات مجتمع الدراسة فيها من الإدارة العليا والوسطى والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم (٢١٥) مفردة، واستخدمت الباحثة المعالجة الإحصائية للبيانات المجتمعية في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين بعد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة: زيادة وعي القيادات الإدارية بوزارة الشباب والرياضة بصفة عامة والمسؤولين بمراكز التعليم المدني بصورة خاصة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على بيئة العمل، من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتنوير.

6. دراسة (سليمان، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سكر كنانة، للعام 2017، واختبار صحة الفروض المتمثلة في: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الشركة في سياستها الخاصة بالاختيار التعيين أفردت حيزا للعنصر النسائي في الوظائف التي تلائم مقدراتها وخصائصها وإن كان عددها أقل من الرجال، تعتمد الشركة في سياساتها التشغيلية على حملة الشهادات الجامعية ويعزز ذلك للتطور والتقدم التكنولوجي

والذي يتطلب كادر وظيفي يتناسب مع هذا التقدم، يتم منح الحوافز المادية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقاً للجهود الذي يبذلونه، يتم منح الحوافز المعنوية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقاً لما يتناسب مع متطلبات أدائهم، يلتزم العاملون في شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر. لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة.

اختتمت الدراسة بتوصيات مرتبطة ومتعلقة بنتائج البحث متمثلة في: يجب أن تتوافق حاجات ورغبات العاملين المختلفة في الشركة مع نظام الحوافز المطبق، ضرورة مراعاة عنصر الفورية في صرف المكافآت وعدم تأخير الصرف ضماناً لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بجانب مراعاة العدالة في صرف هذه المكافآت وتشمل العدالة هنا المقدار والنوع والتوقيت، ضرورة إسهام الإدارة في رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية وربط الحوافز الممنوحة بقدر الجهود المبذولة. عدم التوسع في استخدام الحوافز السلبية المتمثلة بالعقاب المادي والنقدي والعقاب المعنوي في الشركة إلا في حالات الضرورة لما لها من أثر سلبي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

7. دراسة (ابن كليب، 2018)

تستهدف الدراسة معرفة أثر الحوافز في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة: (تفويض السلطة، وأداء فرق العمل، والاتصال الفاعل، وتنمية الموارد البشرية).

وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة تجمع البيانات، كما تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (255) مفردة من موظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد كل من الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومنفردة، وكانت أقوى علاقة مع بعد أداء فرق العمل، في حين كانت أضعف علاقة ارتباطية مع بعد تنمية الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري؛

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير كل من: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية في التمكين الإداري، إذ كان مرتفعاً للحوافز المادية، ومنخفضاً للحوافز المعنوية.

وقد أوصت الدراسة بتصميم نظام حوافز عادل وفاعل لما له من أثر إيجابي في التمكين الإداري.

8. دراسة (خويلدي، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات طبقت على جميع العمال في المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: (وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بينت الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات، لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر والتحويلي ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاول في المؤسسة لهذه الأنماط).

9. دراسة (بوزنيط، 2021)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تقويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل.

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر

عددها ب 67 مفردة.

وقد تم التوصل إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لذي مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Buthinah, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وظيفة الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، وكذلك اليقظة والالتزام التنظيمي، بلغ عدد المستجيبين لهذا البحث 204 موظفًا سعوديًّا.

تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيانات الإلكترونية وفحصها في ثلاث مراحل: الإحصاء الوصفي، وتحليل العوامل التأكيدية لاختبار الأبعاد، وتحليل المسار تم تحليل الإحصاءات الوصفية ومصفوفات الارتباط لجميع المتغيرات في المرحلة الأولى، تم استخدام تحليل العوامل التأكيدية وثبات الموثوقية، في المرحلة الثانية للنظر في وحدة الأبعاد لكل متغير تم استخدام Amos لإجراء تحليل المسار في المرحلة الثالثة.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط بين اليقظة والرضا الوظيفي، كما يوجد ارتباط وعلاقة بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي.

كما أن هناك علاقة مهمة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبين اليقظة والالتزام التنظيمي، ويمكن استخدام نتائج هذه الدراسة كدليل للمؤسسات في القطاع السعودي لتحسين رضا الموظفين، وبالتالي دعم أهداف الشركة.

2. دراسة (Joko , 2020)

أُجري هذا البحث في شركة مياه شرب إقليمية (PDAM) في سيدوارجو، جاوة الشرقية، إندونيسيا بهدف تحليل تأثير الانضباط في العمل على الأداء، وتحليل تأثير الانضباط الوظيفي على الرضا الوظيفي،

وتحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين، وتحليل تأثير الانضباط في العمل على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي.

كان مجتمع الدراسة من موظفي شركة PDAM في سيدوارجو، جاوة الشرقية، إندونيسيا بإجمالي 85 موظفًا، تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

أظهرت النتائج أن الانضباط في العمل له تأثير على أداء الموظفين، وأن الانضباط الوظيفي له تأثير على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي له تأثير على أداء الموظفين، وأن الانضباط في العمل له تأثير على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي.

8.1 الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات السابقة حول موضوع الحوافز، الرضا الوظيفي، وأداء العاملين اهتمامًا واسعًا بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء، ولكن تظل هناك فجوة بحثية تتطلب دراسة أعمق، خصوصًا في السياق الأكاديمي السعودي، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية فمعظم الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الخاصة أو القطاعات الخدمية، مثل دراسة يوسف (2018) التي تناولت تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وأداء العاملين من خلال فروض مختلفة في سياق مؤسسات بنكية، ودراسة سليمان (2017) التي ركزت على قطاع التصنيع، كذلك جاءت دراسة المؤمن (2018) التي استهدفت شركات الاتصالات، ودراسة ابن كليب (2018) في قطاع المياه، مما يعني أن هناك نقصًا في الدراسات التي تستهدف المؤسسات الأكاديمية تحديدًا، مما يُعتبر مجالًا مهمًا للتحليل والبحث.

في السياق ذاته، هناك تركيز على تأثير الحوافز بشكل عام، مع إهمال متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر في تفاعل الحوافز مع الرضا الوظيفي والأداء، مثل البيئة الثقافية أو التحديات الأكاديمية والإدارية التي تواجه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك وجدنا أن بعض الدراسات مثل دراسة جوكو (2020) تناولت تأثير

الرضا الوظيفي كعامل وسيط على الأداء الوظيفي، مما يُظهر أهمية متغير الرضا كعامل وسيط، لكن لم يتم تطبيق هذا التحليل على المؤسسات الأكاديمية التي تختلف في بنيتها ومطالبها عن باقي القطاعات.

الدراسات الأجنبية، مثل دراسة بوتينه (2022) التي تناولت دور القيادة الأصيلة في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئات العمل، تُعد إضافة مهمة، لكنها ركزت على تأثيرات القيادة بشكل خاص ولم تتوسع في دراسة العلاقة التبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي وأداء العاملين بشكل متكامل. هذا التخصص في موضوع القيادة يترك فجوة لتناول الحوافز كعامل أساسي مع مراعاة البيئة السعودية الأكاديمية، وهي زاوية لم تُغطَّ بشكل كافٍ حتى الآن.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على عدة منطلقات نظرية تستند إلى مفاهيم علمية ونماذج معتمدة لفهم العلاقات بين الحوافز، الرضا الوظيفي، وأداء العاملين، وتتمثل أهم هذه المنطلقات فيما يلي:

1. نظرية الحوافز:

تعتبر نظريات الحوافز من أهم النظريات التي تفسر العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، إذ تسعى لتوضيح كيفية استجابة العاملين للحوافز وتأثيرها على أدائهم، تبرز نظريات مثل "نظرية التوقع" لفكتور فروم التي تفترض أن الأفراد يضعون توقعات حول تحقيق مكافآت معينة بناءً على جهدهم وأدائهم، كذلك تسهم نظرية "تسلسل الحاجات" لماسلو التي تشير إلى أن احتياجات الأفراد مرتبة بشكل هرمي، حيث يلعب تلبية الحاجات العليا (مثل التقدير وتحقيق الذات) دورًا مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي، وبناءً على ذلك تتناول هذه الدراسة كيف تؤدي الحوافز إلى زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء.

2. نظرية الرضا الوظيفي:

تشير نظرية الرضا الوظيفي إلى أن تلبية الاحتياجات والرغبات الوظيفية تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتتفرع هذه النظرية إلى عدة محاور، منها "نموذج التوافق بين الشخص

والوظيفة" الذي يؤكد على أن توافق متطلبات الوظيفة مع رغبات وتطلعات العاملين يُحسن من مستوى الرضا، كما تسهم النظريات الوظيفية (مثل نظرية هيرزبرغ ذات العاملين) في توضيح تأثير العوامل الداخلية والخارجية، مثل الراتب وفرص الترقية، على مستوى الرضا الوظيفي، تعتمد هذه الدراسة على هذه المنطلقات لقياس كيف يرتبط الرضا الوظيفي بمدى استجابة العاملين للحوافز، مما يعزز الأداء.

3. نظرية الأداء الوظيفي:

تقوم هذه النظرية على تفسير العوامل التي تسهم في تحسين أداء العاملين من خلال فهم ارتباط الأداء بالرضا والحوافز، ويشير نموذج "التوقعات والإمكانات" إلى أن الأداء لا يعتمد فقط على قدرة الأفراد بل أيضًا على مدى تحفيزهم لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم، كذلك تدرس نظرية "الأداء والتنظيم" كيفية تأثير بيئة العمل على جودة الأداء، حيث يتم النظر إلى العمل الجماعي ودور الحوافز في تشكيل بيئة محفزة للأداء العالي، في هذه الدراسة يتم استخدام هذه النظريات لفحص العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كعامل وسيط.

4. نظرية العامل الوسيط:

تعد نظريات العامل الوسيط ذات أهمية كبيرة لفهم الأدوار الديناميكية للرضا الوظيفي كعامل وسيط بين الحوافز والأداء، وفقًا لهذه النظرية يُفترض أن هناك عوامل تؤثر في العلاقة المباشرة بين المتغيرات، وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية لفحص مدى تأثير الرضا الوظيفي كوسيط يعزز العلاقة بين الحوافز (بأشكالها المختلفة) وأداء العاملين، بناءً على ذلك يتم توجيه الدراسة للتحقق من ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دورًا في تقوية أو إضعاف تأثير الحوافز على الأداء.

اعتمادًا على ما سبق، تشكل النظريات المتعلقة بالحوافز والرضا والأداء بالإضافة إلى نماذج الوساطة مرجعية نظرية قوية تساهم في تحقيق أهداف الدراسة ومن خلال استعراض هذه النظريات وتطبيقها، تأمل الدراسة الحالية في تقديم فهم أعمق لدور الحوافز والرضا الوظيفي كوسيط في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الأكاديمية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية

12.1 أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات للعاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير الوسيط في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء للعاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

1.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):-

حظي الرضا الوظيفي باهتمام بالغ من لدن الباحثين والمهتمين بالسلوك الإنساني، واتجهوا إلى

تعريفه وبياناه

- عرفه باحث بأنه يعني: " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية، والمادية، والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: أنني راضي في وظيفتي." (عبد المالك، 2020)
- عرفه آخر بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفود أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة. (خليل، 2021)
- يعرف بأنه: الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام المجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل". (الشريف، 2021)
- تم تعريفه أيضا بأنه المستوى الذي يقوم الشخص بإبداء رضاه عن العوامل أو المكونات الداخلية والخارجية لوظيفته. (الراشدي، 2024)
- يعرفه أيضا أحد الباحثين بأنه: " اتجاهات الفرد أو مشاعره اتجاه عمله ومكوناته. (Duweikat, 2023)

إن الرضا الوظيفي إنما يتحدد وفقا للتفاعلات التي في إطار بيئة العمل ويتضمن إطار بيئة العمل عناصر متعددة أهمها: خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، خصائص العاملين، وقد تبين لنا ذلك من خلال تلك التعاريف التي قناها للرضا الوظيفي. فالرضا الوظيفي إذا مفهوم مركب وله عدة أوجه، فعملية إشباع حاجات العاملين في أحد المحددات الخاصة بالرضا، كما أن بعض الجوانب الاجتماعية مثل

الصداقة أهمية خاصة. وكذلك مواقف المرؤوسين من رؤسائهم، ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وأخيرا الاعتبار الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل . (Rehamnia, 2022)

ولذلك يعبر الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل ، وقد يقول قائل أن الرضا الوظيفي تعبير مرادف للروح المعنوية التي يقصد بها المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة، وإلى إحساس الموظف بالرضا عن نفسه وعن عمله . ولذلك: (Merazi, 2023)

- الرضا الوظيفي: هو سلوك رضا الفرد عن العمل والوظيفة وهو يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل.
- الرضا الوظيفي: عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

الرضا الوظيفي فيراه الباحث بأنه: عبارة عن مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم وتلك المشاعر تحدث نتيجة لتفاعل عدد من المتغيرات بعضها يتعلق بالفرد نفسه مثل عمره، وجنسه وحالاته الاجتماعية، ومؤله، وخبراته، وتخصصه، والبعض الآخر يتعلق ببيئة العمل، كنوع المهنة وظروفها والعلاقة مع الزملاء، ونظام الإشراف أو السلطة، والراتب، وفرص الترقية. (Shahin, 2021)

أهمية الرضا الوظيفي: لقد استحوذت دراسة الرضا الوظيفي على اهتمام العديد من العلماء والباحثين، وذلك لتأثيرها الواضح كحسن الاستفادة من الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، ولتأثيرها الفاعل على الإنتاجية وحسن أداء العمل كما أن أهمية دراسة الرضا الوظيفي تنطلق من العديد من الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي على أداء المنظمة وعملها، مثل زيادة التزام العاملين بالمؤسسة والتخفيف من ضغط العمل عليهم. كما أن أهمية دراسة الرضا الوظيفي تكمن في أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل، سواء كان مديرا، أو موظفا أو عاملا صغيرا إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة، كما تكمن أهمية الرضا الوظيفي في انه يمكن من تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين

اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها، وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها. ثم إن أهمية الرضا الوظيفي تتجسد في الإجابة على الأسئلة التالية:- (Al-Fayez, 2024)

ما هي العوامل التي تشكل دوافع الأفراد وتؤثر عليها ؟ ما هي القيم الأكثر تأثيراً على رضاها والتي يمكن الإدارة المنظمات المختلفة أن تركز عليها لتحقيق الأداء الوظيفي المرتفع ثم كيف ينظر الأفراد العاملون - في الواقع العملي - إلى القيمة الداخلية أو الذاتية للعمل والتي ترتبط بنوع الوظائف التي يقومون بأداء متطلباتها ؟ ثم كيف يرون القيمة الخارجية للعمل المحققة بفعل من العوامل التي تحيط بالوظيفة وترتبط بالعمل ؟ هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة تجعل من الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لارتباطه بالأفراد العاملين، وبنوع الوظائف التي يؤديونها أو بطبيعة أعمالهم وبالعوامل التي تحيط بيئة العمل، وبالقيم الشخصية لشاغلي الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية. (عبد المالك، 2020)

ثم إن الدراسات أثبتت أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في تحسين صحة العامل الجسمية والنفسية، ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، وإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخر عنه، وترك العاملين لمؤسساتهم، وتفاقم المشكلات العمالية، وزيادة الشكاوي العمالية من أوضاع العمل، وعكس ذلك كله تجده عند الموظفين الراضين عن أعمالهم. (خليل، 2021)

ويتأثر الرضا الوظيفي بشكل أساسي بأنواع المكافآت وقيمتها، وتوقعات العاملين في الحصول، وذلك من خلال عدة عوامل تسهم في الأمر، منها: (الشريف، 2021)

(أ) خصائص العمل التي تتمثل في: وضوح الدور، ومدى ما يوفره العمل من المكافآت الداخلية والخارجية.
(ب) العوامل التنظيمية والطبيعية وهي المرتبطة بسياسات المنظمة كنمط الإشراف وإجراءات العمل ونظم الاتصال.

(ت) خصائص الفرد، كالعمر ومستوى التعليم ومستوى الوظيفة.

2.1.2 أبعاد الرضا الوظيفي:-

يتشكل الرضا الوظيفي من جزئيات من عناصر الرضا التي هي على النحو التالي: (الراشدي،

(2024)

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته، والرضا عن علاقات العمل المتمثلة في الرضا عن زملاء العمل الرضا عن الرؤساء الرضا عن المرؤوسين.
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة. الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن سياسات الأفراد المتمثلة في: الرضا عن تقييم الأداء الرضا عن نظام الترقية الرضا عن طرق التحفيز ، الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد.

وإذا ما أردنا أن نتحدث عن الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي، فإن للرضا الوظيفي أبعاداً مختلفة، حيث أنه يمثل انجاها ما، كما أنه يمكن أن ينطبق على أجزاء من عمل الفرد، وعليه فإنه باعتباره محصلة للاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو عمله، وتجاه العوامل ذات العلاقة بهذا العمل والحياة بشكل عام. والرضا عن الوظيفة لا يعنى بالضرورة الرضا عنها في بعد آخر، فقد ترى موظفا راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه، لكنه غير راض عن توقيت إجازته أو ظروف عمله. كما أنه قد يؤثر الرضا عن بعد أو عنصر معين على الرضا عن عنصر آخر، ولذلك فالرضا استجابة شعورية في جانب العمل. (Duweikat, 2023)

وبهذا لا يمكن رؤيته، وهو كذلك يتقرر بمدى تجاوز النتائج والتوقعات باعتباره يمثل اتجاهات عديدة مترابطة. كما يرى آخرون الرضا الوظيفي أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي يخضع لإشرافهم وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالنمط التكويني لشخصيته. (Rehamnia, 2022)

3.1.2 قياس الرضا الوظيفي:-

إن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان عندما نسمع كلاما عن القياس أو قياس الرضا هو: ما هي الفوائد التي تجنى من عملية القياس هذه ؟ والإجابة على هذا السؤال تكمن في أن قرارات كثيرة تصدر من

المنظمات يكون همها الأول معرفة مدى التأثير الذي تتركه هذه القرارات على الرضا الوظيفي الأمر الذي حدا بكثير من علماء السلوك الذين يبحثون دائما عن مخارج وحلول جذرية تمكنهم من حل المشكلة التي تعترضهم إلى التطوير المستمر لقياس الرضا الوظيفي . بل وضعوه هدفا جوهريا لبحوثهم. والأمر الآخر أن المنظمات تهتم بقياس الرضا لأنها تعتبره مؤشراً للكفاءة التنظيمية (effectiveness). وحيث أن الرضا يوجد في داخل الإنسان باعتباره شعور داخليا فإن من أكثر الطرق استخداماً عند قياس الرضا هي الملاحظة، والمقابلة، والاستقصاء عن طريق الاستبانات وهي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي. (Merazi, 2023)

فلقد استخدم بعض العلماء أسلوب الملاحظة لسلوك العاملين، وقد لجأ البعض الآخر إلى أسلوب المقابلة عن طريق سؤال العمال مباشرة عن رضاهم وعدم رضاهم وتم استخدام نفس الأسلوب مع مثنين من المهندسين والمحاسبين. في حين تطوير أسلوب لقياس الرضا يربط بين الظروف الفعلية والظروف التي يعتبرها الموظف مثالية. (Shahin, 2021)

عند قياس الرضا ينبغي قسمة الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وبين ما يطمح إليه على مقدار العمل الذي يسعى إلى تحقيقه. كما استخدمت طريقة الفهرسة الوصفي للوظيفة حيث نظروا إلى الرضا الوظيفي أنه شعور تجاه الجوانب التي يمكن تمييزها من خلال الموقع الوظيفي. قال عالم أن هناك ثلاثة طرق لقياس الرضاء الأولى: النظرة إلى رغبات العاملين، والثانية: تنظر إلى مشاعر العاملين حول ما ينبغي أن يحصلون عليه، والثالثة: تأخذ بما يتوقع العاملون الحصول عليه. (Al-Fayez, 2024)

كما تم محاولة قياس الرضا الوظيفي مع التفرقة بين أربعة أصناف من الهياكل وهي: المؤسسة الخاصة لأجل الربح والمؤسسة الخاصة التي لا تهدف إلى الربح والمؤسسة شبه الحكومية، والمؤسسة الحكومية . ومن ثم فإن القياس الدقيق الرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم ومهما بلغت مقاييس الرضا من الدقة فإنه يتعذر اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات. (عبد المالك، 2020)

وعليه فإن القول في مجمله هنا أن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا هو نتيجة لما يراه الموظف من العلاقة المتفاعلة والمتجاوبة بين ما يريده من الوظيفة التي يشغلها وبين ما تقدمه تلك الوظيفة له. فاقتراب الاثنين من بعضهما يعني زيادة الرضا الوظيفي، وابتعادهما عن بعضهما يعني عدم الرضا ولذلك فقد تعددت العوامل التي تؤثر فيه كما اتسعت آثاره على أداء العمل وإنتاجية الفرد. (خليل، 2021)

4.1.2 الحوافز

(أ) مفهوم الحوافز وأهميتها:-

إن الأمر الذي لا يختلف فيه اثنان أن هناك اتفاقا عاما على أهمية الحوافز بكافة أنواعها وأشكالها على الأداء الإداري من حيث هو وذلك لأنها تترك أثرا فعالا في تطوير العمل والارتقاء بالإنتاجية. ولذا لا بد للمنظمة من أن يكون لديها الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص، لضمان سلامة عملية التحفيز ونجاحها، كما أن الأمر الذي يجب أن يدركه المسؤولون أن الحوافز لا توجه بالضرورة التحفيز دافع إيجابي لدى الفرد يسعى لتحقيق حاجة معينة لديه، وإنما قد توجه لإزالة الدوافع السلبية أو المشاكل التي يواجهها، في الوقت الذي يجب فيه اختيار التوقيت المناسب الذي يمنح فيه الحافز، فكلما كان اختيار التوقيت مناسباً كلما كان جني الثمار المتوقعة مضمونا وكفوا. (المصلوخي، 2024)

إن التحفيز هو أحد أهم عناصر وظيفة التوجيه التي هي العملية الثالثة في العمليات الإدارية بعد التخطيط والتنظيم، ويهدف التوجيه إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة. والإدارة هي التي تتحمل مسؤولية توجيه الأفراد في الاتجاه المطلوب، فالتوجيه هو: "عملية توجيه أنشطة أفراد المنظمة، ويرتبط بكثير من القضايا المتعلقة بهم مثل الروح المعنوية والفصل في الصراعات وتدعيم وتنمية علاقات عمل جيدة بين هؤلاء الأفراد العاملين". (محمد، 2019)

وعلى أساس الشكل يركز التوجيه على مقومات لعل من أهمها:- (الجبني، 2024)

1) المدخلات: والتي هي عبارة عن أفراد، وأموال، ومواد أولية، وآلات ومعدات.

(2) العملية أو عملية التوجيه: وتتكون من مجموعة العمل والحفز، والقيادة والاتصالات.

(3) المخرجات: وهي عبارة عن السلوك الملائم لأعضاء التنظيم .

والذي يهمننا هنا أن التحفيز يظهر جليا كدشاطر من أنشطة التوجيه المكونة من القيادة ومجموعة العمل، والاتصالات والحفز، فيستطيع المدير في أي موقع أن يحول جزءا من الموارد التنظيمية إلى سلوك ملائم لأفراد التنظيم بعد ممارسة نشاطين هما:- (فضيل، 2023)

(1) التشغيل في المنظمة. يبدأ بإصدار الأوامر اللازمة للقائمين بالعمل التي تأخذ صور التوجيهات والتعليمات والإرشادات التي توجه إلى إنجاز عمل معين.

(2) حفز الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات المذكورة. ويتأتى ذلك من خلال وجود نظام اتصالات فعال، وقيادة مقتدرة.

ومما تقدم يتبين لنا أنه من الأهمية بمكان أن تعرف الإدارة الأسباب الحقيقية التي تجعل العاملين يعملون بجهد ونشاط واندفاع، وأن تسعى جاهدة إلى تفجير طاقاتهم وامكاناتهم، والتعرف على المتغيرات التي تؤدي إلى رضاهم أو سخطهم. (Al-Shehri, 2019)

وانطلاقا من تلك الأهمية فإن الباحث سوف يتعرض بالدراسة والتحليل التعريف الحوافز (Incentives) والدافعية (Motivation)، ثم يتوجه بعد ذلك لدراسة الفرق بينهما لإزالة الخلط بين المصطلحين، انطلاقا من المعنى اللغوي المصطلحين، ومرورا بأهم التعاريف التي تعرضا لهما. حتى يتضح الفرق وبيّن المعنى . (Tir, 2024)

فمعنى الحفز لغة كما هو في لسان العرب: "حنك الشيء من خلفه سوقا وغير سوق وهي من حفزه، يحفزه، حفزا. ومن أشراف الساعة حفز الموت " . قيل: وما حفز الموت ؟ قال: موت الفجأة، والحفز: الحث والاعجال. (Saudi, 2020)

وفي المعجم الوسيط: حفزه إلى أمر: حثه عليه، والجمع حوافز ، ويقال احتفز في مشيه أي احدث واجتهد . (Al Dulaimi, 2019)

أما الدافعية أو الدوافع، فإذا ما أرجعناهما إلى الأصل اللغوي فإنهما من الفعل دفع، وهو الإزالة بقوة. والدافع الناقة التي تدفع اللبن على رأس ولدها لكثرتة واندفع الفرس أي أسرع في سيره. والدفعة المرة من دفع، والدفعة جمع دفع ودفعات وهي الدفقة من المطر، والدوافع أسافل الأرض السهلة حيث تندفع وتتجمع السيول. (Moubarak, 2020)

بعد هذا التقديم اللغوي لمعنى مصطلح التحفيز والدوافع والذي رآه الباحث مهما كتوطئة ومدخل للتعريف بالحوافز والدوافع لإظهار الفرق بينهما من خلال هذا التفريق اللغوي الذي أظهر الاختلاف بين المصطلحين فجاء معنى التحفيز في قواميس اللغة بمعنى الحث والاعجال والاجتهاد بينما جاء معنى الدوافع بمعنى التجميع في مكان واحد سهل منبسط ثم اندفاعه بسرعة وتدفعه بقوة. (المصلوخي، 2024)

وهذا الاختلاف يعني أن هناك فرقاً بين المصطلحين يؤدي كل معنى منهما غرضاً خاصاً به، وهذا ما أراد الباحث تأكيده من وجود الفرق بينهما لكي يستطيع الانطلاق في بسط التعريفات اللازمة للمصطلحين، والتفريق بينهما حتى يستطيع الوصول إلى الغاية التي ينشدها. وإذا كان المعنى اللغوي للكلمتين قد أظهر فرقاً بينهما فإنه بلا شك يوجد هناك فرق جلي ظاهر في تعريف علماء الإدارة والباحثين لكل من التحفيز والدافعية، ستظهر تالياً عند التعريف بهما. كما أن الناظر في المعنى الاصطلاحي الحوافز العمل (Work Incentives) في اللغة الأجنبية هو غيره المعنى دوافع العمل (Work Motivation)، فمدلول كل منهما مختلف عن الآخر في العلوم السلوكية كعلم النفس والاجتماع، وعلم النفس الإداري، وعلوم الإدارة التي ساهمت في تحديد العلاقة بين أداء الفرد وبين حوافز العمل عبر نظريات عديدة بحثت في كيفية اختيار الحافز أو الحوافز التي تحرك دوافع العاملين نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط معين ومحدد بالشكل الذي يحقق أهدافه ورغباته بما يتفق مع أهداف المنظمة. (بن الحسن، 2019)

فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وهذا التعريف يركز على وجود توافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين الوسائل الخاصة بإشباع تلك الحاجات وهو الذي يحدد:- (محمد، 2019)

(1) الحالة المعنوية للأفراد.

(2) درجة رضا الفرد عن عمله.

(3) استقرار الفرد في المنظمة.

(4) جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

(5) كفاءة الأداء التنظيمي.

فالحاجة غير المشبعة Unsatisfied need كما يقول علماء السلوك الإداري تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد فتثير دوافعه وبواعثه الداخلية، وذلك بالتعبير عن ذلك بسلوك معين حتى يستطيع أن يجد الطريقة التي يستطيع بها أن يشبع تلك الحاجة. كما يعرف التحفيز كذلك بأنه: " تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها والإشباع حاجاته الذاتية. وهذان التعريفات تطرقا إلى أن الإنسان يعبر عن رغبته في الشيء بسلوك معين، وهنا يجدر القول بنا أن نتكلم عن السلوك الإنساني الذي هو مجموعة التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية لمواجهة مقتضيات الحياة)، وتتحكم في السلوك الإنساني ثلاثة مبادئ أساسية هي: مبدأ السببية، ومبدأ الدفع ومبدأ الهدف، كما أن هناك عوامل ومتغيرات تحدد السلوك الإنساني هي: العوامل الوراثية والعوامل البيئية، وهناك سلوك فردي وآخر سلوك جماعي. (الجهني، 2024)

ومن منظور آخر تعرف الحوافز بأنها (فرص أو وسائل مكافأة، علاوة .. الخ) توفره إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (فضيل، 2023)

وهذا التعريف يفرق بجلاء بين كل من الدافع والحافز فيصنف الحافز بأنه شيء خارجي موجود في البيئة تقوم البيئة بتوفيره للعاملين. ويصنف الدافع بأنه شيء موجود داخل الفرد أي أنه نابع من داخله، ويشترط هذا التعريف لكي يحصل الفرد على ذلك الحافز لا بد له من أن يجتهد ويعمل عملا منتجا، تنتظر منه سلوكا سليما. (Al-Shehri, 2019)

أما تعريف الحوافز من المنظور الإسلامي فإنها تعرف بأنها " مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ونوعا ، فمن خلال هذا التعريف فإن الإسلام يطالب بأن تكون الحوافز محددة ومعلومة مقدما مع وجوب الوفاء الفوري بها حتى يكون لها مفعولها كحافز للعامل على مواصلة عمله بكفاية. (Tir, 2024)

كما تعرف الحوافز بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة، بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه. (Saudi, 2020)

كما يراها آخرون بأنها تلك المزايا المادية أو المعنوية التي يحصل عليها العامل من المنظمة التي يعمل بها لقاء أداء عمل إضافي منتج فيها ، ويعرفها آخر بأنها: شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها . وهذا التعريف يتفق مع التعريف التالي للحوافز والذي يصفها بأنها: تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته . (محمد، 2019)

إن الاهتمام بدراسة الحوافز من جانبيها التطبيقي والنظري يشكل أساسا فعالا لاستخدام هذه الحوافز بالطريقة التي تساعد على حفز الموظف لتحسين أدائه الوظيفي، بما يحقق أهداف المنظمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية بشكل عام. وتكمن أهمية نظام الحوافز في العمل في قدرته على خلق كثير من الدوافع لدى العاملين تنتج اتجاهات إيجابية تتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة وذلك من خلال الربط بين هذه الأهداف والأهداف الخاصة للعاملين. (الجبني، 2024)

ونخلص إلى القول أن أهمية الحفز تكمن في كونه أداة للتمييز بين المبدعين وبين غير المبدعين، وكذلك بين هؤلاء وبين المقصرين في أداء أدوارهم. فكلما كان نظام الحوافز قادرا على خلق الإحساس بالعدل القائم على أساس درجة العطاء، كلما كان قادرا على خلق حالة الاستقرار في العمل والرضا عنه والاندفاع فيه، مما يحقق نتائج جزئية تساهم في إنجاز النتائج المقصودة بكفاءة وفاعلية . (Moubarak, 2020)

بعد ذلك التطواف السريع لتعريفات التحفيز أو الحوافز فقد جاء دور تعريف الدوافع أو الدافعية.

فالدافعية هي استثارة السلوك أو النشاط وتوجيهه نحو غاية معينة، ويقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة الفرد في العمل على الوجه المرجو ، أو هي الدافعية -Motivation حالة داخلية تنشط وتوجه السلوك الإنساني وتحافظ عليه . فالدافعية في هذين التعريفين هي حالة داخلية لدى الفرد، يظهرها مثير داخلي أو خارجي، وبنشيط هذا المثير للسلوك فإنه يعمل على ضبطه وتوجيهه نحو الهدف، ومن ثم ببلوغك ذلك الهدف الذي ترجوه فإنه يساعدك على المحافظة على سلوكك نشيطا محفزا. وبالمعنى الإجمالي للتعريفين فإن الدافعية عند الفرد هي القوة المحركة التي تبتدئ بإثارة ما وتنتهي بإشباع. بينما يراها أحد الكتاب بأنها عامل مهم يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي عنده تمثل القوة Force التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل . إلا أن هذا التعريف ربط الدافعية أو الرغبة في الأداء بمدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل. (المصلوخي، 2024)

كما تعرف الدوافع أيضا بأنها: القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه، وفي أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به . وهذا التعريف جاء أكثر دقة عما سبقه من التعريفات للدافعية أو الدوافع حيث أطلق على الدوافع مسمى قوى أو طاقات داخلية وهي الرغبات التي لدى الإنسان وحاجته وتوقعاته التي يسعى إلى تحقيقها أو الحالة الداخلية أو القوة الداخلية التي تنبع من الفرد، والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف معينة أو هي من منظور آخر: مجموعة العوامل الداخلية والقوى المنشطة لتصرفات الفرد . كما أن هناك من يراها في صورة إلا منبهات للعمل، حيث يعرفها أنها: مجموعة العوامل الداخلية الكامنة في نفس الفرد، مما يحدد سلوكه فيثير لديه الرغبة في العمل، حيث تحوّل هذه القوى والعوامل بمؤثرات خارجية هي الحوافز. (بن الحسن، 2019)

إذن فالدافعية أو الدوافع في نظر الباحث هي قوى داخلية تنطلق من ذاتية الفرد وتثير فيه الرغبة في الحصول على شيء أو تحقيق هدف معين، وتوجه تصرفاته ومسلكه في سبيل تحقيق هذا الشيء أو

الهدف. فهي شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة للعمل، وباعتبارها دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء معين ومحدد، وتوجه تصرفاته وسلوكه تجاه ذلك الشيء المحدد، وهنا تصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة في العمل الكامنة في نفس الفرد، وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع. ومن هنا يأتي التفريق بين الدوافع للعمل والحوافز للعمل. (محمد، 2019)

كما انه كلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحوافز إلى العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كان الحافز فاعلا في إثارة أنواع السلوك المطلوبة. (الجهني، 2024)

وعليه ينبغي على المنظمة أن لا تغفل أن عملية الدافعية تتأثر بعنصرين هامين بذات الفرد أحدهما شخصيته الآخر مستوى إدراكه حيث يتدخل ويتفاعل هذا العنصران مع الدوافع والحوافز التشكيل سلوك الفرد. كما أن على المنظمة أن تلعب الدور المهم في رسم السياسة التحفيزية وذلك عن طريق التعرف على رغبات العاملين وحاجاتهم من خلال الطرق التالية: (فضيل، 2023)

- توزيع استثمارات الاستقصاء.
- تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق بالأمور التي تود الإدارة معرفتها.
- الاتصال بالعاملين من خلال: المقابلات الشخصية، والندوات والمؤتمرات.
- استخدام صناديق الشكاوي والاقتراحات.

كما أنه لكي تكون الحوافز أكثر فعالية فلا بد من توفر شروط معينة منها: (Al-Shehri, 2019)

- (1) الارتباط المباشر والواضح مع الأداء.
- (2) الارتباط المباشر مع رغبات الفرد.
- (3) فورية الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
- (4) وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

وبذلك تكون الحوافز محققة ومشبعة لرغبات الفرد فتتحقق عنده حالة معنوية عالية ورضا عن

العمل وتكون إنتاجيته عالية . (Tir, 2024)

وهنا - يرى الباحث - أن العاملين الذين ليس لديهم دافعية من المتوقع أن يبذلوا الجهد القليل في وظائفهم محاولين - كلما أتيحت لهم الفرصة - الابتعاد عن مكان عملهم والخروج منه الأمر الذي يكون مردودهم العملي ذي جودة منخفضة وتؤدي إلى زيادة نسبة الفاقد زيادة نسبة الغياب وترك العمل زيادة نسبة الشكاوي والعكس يكون عند الموظف ذي الدافعية المرتفعة مما يؤدي به إلى الحصول على المكافآت والحوافز القيمة. وهنا تتأكد أهمية الدافعية باعتبار أن لها تأثيراً معنوياً على الرضا الوظيفي العام. فإنتاجية الفرد تتحكم بها عدة عوامل منها: التقنية المتاحة، وقدرات الفرد نفسه، وجماعات العمل ومعطيات البيئة الداخلية، والتفاعلات الاجتماعية خارج نطاق المنظمة. فالدوافع في العمل الوظيفي يمكن أن ينظر لها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة مراحل وخطوات قبل أن تصل إلى مرحلة الإشباع والرضا. (Saudi, 2020)

ولا يغفل الباحث هنا دور المناخ التنظيمي وتأثيره في دافعية الفرد، وحفزه على بذل الجهد في العمل باعتبار أن المناخ التنظيمي أمر مؤثر في ذهنية الفرد، وهو تعبير عن أن المناخ هم القيم والمشاعر والمعايير التي يمتلكها في وقت معين إزاء المنظمة التي يعمل فيها، فهو مفهوم إدراكي وهو في جوهره عملية مكتسبة خاضعة للتطوير المستمر . والمناخ التنظيمي يتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها، أو هو الاتجاهات البارزة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها . (Moubarak, 2020)

ونخلص إلى القول أنه لكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم ويخلقوا نظاماً صحياً وفعالاً فلا بد من جود مغريات أو حوافز Incentives تدفع الأفراد للعطاء والعمل الدؤوب، فلا بد للتنظيم إذا أن يقدم مغريات لكي يستسقي من مقابلها مساهمات وولاء الأفراد، وهي تعكس منطق التوازن الذي يستهدفه الأفراد .

ولقد أكدت دراسات نفسية وسلوكية كثيرة أن السلوك الذي يتم الثواب عليه كثيراً ما يتكرر، وأما السلوك الذي يتم العقاب عليه غالباً ما يتغير، بينما تجد أن الدوافع الداخلية تكون أكثر تحكماً في توجيه السلوك الذي يتم تجاهله، فجوانب الإثابة تمثل حوافز إيجابية منشطة، أو باعثة، أو مدعمة، أو معززة لسلوك معين، أما جوانب التجاهل والعقاب أو عدم الإثابة تمثل حوافز سلبية، أي خافضة، أو موجبة لسلوك معين. والشكلان الآتيان يوضحان علاقة الحوافز والدوافع بالمشيرات المسببة للسلوك. (المصلوخي، 2024)

(ب) تطور الحوافز في الإسلام:-

■ توطئة:

ينبغي علينا - بادئ ذي بدء ونحن بصدد الحديث عن الحوافز في الإسلام أن تبدأ الحديث عن العمل، باعتبار أن الحوافز إنما تقدم للعامل أو الموظف من خلال العمل، ومن خلال تأديته له. فللعمل مفاهيم لغوية واقتصادية وطبيعية وحيوية واجتماعية ونفسية. كما أن للعمل قدسيته وأهميته في الإسلام. (بن الحسن، 2019)

فالعمل لغة: هو الفعل أو الحرفة أو المهنة التي يمتثلها الإنسان في مقابل أجر يحصل عليه، يكفل له استمرار حياته، ويزوده باحتياجاته الضرورية من مأكل وملبس ومشرب ومأوى ورعاية. أو هو كل ما يصدر من فعل أو حركة عن أي جسم كان بإرادة أو بدون إرادة، فقد تصدر عن الجمادات والنباتات والحيوانات أفعال وحركات مختلفة تعتبر أعمالاً. (محمد، 2019)

والعمل طبيعياً: يعني العنصر الأساسي في صنع الحياة، والذي هو يرتبط بشخصية العامل. وحيوياً: هو المجهود العضلي لدى الإنسان مصحوب بنشاط خاص بالجهاز العصبي فضلاً عن التغيرات الكيميائية والنشاط الخلوي للجسم البشري أثناء القيام بالعمل. واقتصادياً: هو العلاقة بين المجهود البشري الناتج عن التفكير، وقوة الفرد الجسدية بهدف تحقيق منفعة عامة من القيام بهذا العمل واجتماعياً: هو العلاقات الاجتماعية التي تعني أن تحقيق أهداف الإنسان لا تحدّد أصلاً إلا من خلال

الآخرين باعتبار أن العمل هو المصدر الدينامي للحياة الاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات. وناسيا: هو كل مجهود عقلي وحسي وانفعالي نتيجة أي استجابة بسيطة أو معقدة، أو هو كل عملية تذكر أو تفكير يقوم بها العقل البشري. فالبشر متساوون من حيث كونهم عمالاً ومن حيث كرامتهم الإنسانية رغم تفاوت قدراتهم ومزاياهم ودائرة أعمالهم سعة وضيقا ، والعمال هم المجتمع كله من العاملين فيه على أصحاب رؤوس الأموال والحرفين والموظفين جمع بينهم الجهد الذي يبذلونه، ولذلك جاء تعريف العمل في الاصطلاح الشرعي بأنه: الجهد البدني أو الفني أو العقلي ما صغر منه وما كبر في نظر الناس، فالعمل بمدلوله الواسع يشمل كل الوسائل المشروعة بشكل عام، فالعمل في الإسلام لا يقتصر على أداء العبادات أو الشعائر بل يتعداه إلى تناول جميع وجوه النشاط والحركة والفاعلية . (الجبني، 2024)

إذا فالعمل بعد شكلا من أشكال الحياة، وواجهة بارزة للنشاط والحيوية، ومعروف أن الإنسان يعمل ليعيش، وكلما كان الفرد نشطاً وفعالاً، كلما وصل إلى الغاية والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. لأنه يثق أن نشاطه هذا وفعاليته هذه في عمله ستجعله أكثر رضا عن وضعه وحالته. والعمل هو الأساس في هذه الحياة، وهو السمة البارزة في الأحياء، وعليه تتوقف المعيشة وكل تقدم أو حضارة. (فضيل، 2023)

كما أن العمل حق للفرد تضمنه الدولة والمجتمع، وللإنسان حرية اختياره وله الحق في الأمن والسلامة، ولكل فرد أجر متساو في العمل، دون أي تمييز بين الذكر والأنثى، ولهم الحق بالأجر العادل والمرضى الذي يكفل العيشة اللائقة للعامل وأسرته، مع طلب الإخلاص والإتقان في العمل . (Al-Shehri, 2019)

و على هذا فالدولة ملزمة بتوفير الفرض المتكافئة لجميع المواطنين، ويعني ذلك عدم رواج الوساطات شغل مشغل الوظيفة، بل يشغلها الأصلح فالصالح ، وعلى العامل أو الموظف أن يسلك مسلكا إيمانيا وهو ما يقصد به العمل الصالح، وغالبا ما يأتي العمل الصالح مقرونا بالإيمان والرضا والإشباع الذاتي لصاحبه، فحافز العمل الصالح هو الأمن وعدم الخوف يوم القيامة، وعدم الحزن والأسى وهو أسمى ما يكون التحفيز. وأرق في ما تتطلع إليه النفس البشرية أن تكون غير خائفة، مطمئنة راضية بثواب الله الجزيل لها. (Tir, 2024)

ثم إن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل، فإذا عدل فهو العادل والمعدول عليه، وإذا ظلم فهو الظالم وهو المظلوم، فمنه العمل وعليه تعود ثمرة العمل من خير وشر، فكل هذه الأعمال الصالحة التي يقوم بها الإنسان متقرباً بها إلى الله إنما يكون المعيار الأساسي فيها والسليم هو الحوافز التي تدفع إليه. (Saudi, 2020)

■ العمل في النظم الغربية:-

تلك هي نظرة الإسلام للعمل، وإذا ما أردنا أن نقارن بينه وبين نظرة النظم الغربية للعمل فإن النظرة متغايرة تماماً، ومختلفة بكل المقاييس، فالعمل والعمال في ظل النظام الرأسمالي الذي يقوم على الحرية الاقتصادية والملكية الفردية، وحكم الغالبية، فيه يكون للعامل الحق في اختيار العمل الذي يناسبه ويؤديه بإرادته بمقتضى عقد عمل ببيع خدماته لرب العمل مقابل الأجر الذي يتم الاتفاق عليه بينهما. غير أن هذا النظام بما أدى إليه من ثورة صناعية وبما قام عليه من مشروعات إنتاجية ضخمة، وما جناه من أرباح طائلة أفضى إلى تقسيم المجتمع الرأسمالي إلى طبقتين، الأولى: قلة من الرأسماليين، والثانية: كثرة من العمال، ونشأت بينهما خلافات بسبب ما وجد من التفاوت الكبير في الدخل والنفوذ والسلطة وفي المقابل نرى الشيوعية قد سابت الطبقة العاملة التي جاءت تحررها - كما زعمت - سلبتها حريتها، إذ كيف يكون الفرد حراً وهو لا يجد عملاً إلا عند الدولة، ولا يجد قوته إلا عند أصحاب القوامة على هذا النظام إنه عندئذ يخضع رأيه وفكره لبطنه ... لتحصيل وسائل حياته في الغد والروح إلى العمل، وفي الوقاية من التشريد في المسكن. (Al Dulaimi, 2019)

ويعتبر الرأسماليون ما يدفعونه من أجور للعمال جزء من مقومات القيمة المضافة (Added Value) التي تتكون من الأجور والأرباح والفوائد المدفوعة وتضاف أخيراً إلى قيمة المنتج والسلعة، وهو يستحق العامل في نظرهم الأجر الذي يتعادل مع إنتاجيته الحدية، وهنا يشعر العامل بالغبين وبأن ما يتقاضاه أجر لا يتكافأ مع ما يبذل من جهد. ثم ظهر ما يسمى بنظرية القيمة المضافة (Surplus Value) وهي الفرق بين ما يتقاضاه العامل من أجر وقيمة ما ينتجه فعلاً، والأجر في المفهوم الرأسمالي هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل؛ أما مفهوم الأجر في النظام

الاشتراكي الذي هاجم النظرة الرأسمالية للأجور، معتبرا المبلغ الذي يدفع للعمال ضئيلا بالنسبة لقيمة العمل، وفي المقابل يحتفظ الرأسمالي بالجزء الأكبر، فالأجر عندهم يمثل نصيب العاملين من الإنتاج معبراً عنه بصورة نقدية، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم ونوع المساهمة التي يقدمها الأفراد وما تفرضه من تباين في أجورهم، وهو عندهم - كما يعرفه بعض كتابهم أنه: نفقة عيش المواطن المساهم في بناء مجتمعه أو أنه نصيب الفرد من الدخل القومي أو حصة العاملين من الناتج الاجتماعي كما تحدده الخطط القومية للدولة.

(Moubarak, 2020)

5.1.2 الحوافز في الإسلام:-

بعد تلك المقدمة التي تحدثنا فيها عن العمل والأجر في الإسلام، ورأينا تلك المكانة السلمية للعمل، ومدى اهتمام الإسلام بالأجر، بصفته الهدف الذي يسعى المرء إلى الحصول عليه لأنه يعتبر الوسيلة التي يسعى من خلالها إلى كسب العيش، تنتقل إلى الحوافز، فيرى المنهج الإسلامي عندما يقرر الحوافز، إنما يحاول دفع المجد إلى مزيد من العمل والإنتاج، ودفع الآخرين إلى تقليد هذا المجد، حتى ينالوا مثل ما نال من التكريم. ، وهنا يقرر الإسلام قاعدة مهمة في عملية منح الحوافز والمكافآت وهي أنها تعطى لمن يستحقها متجردة من الهوى والعلاقات الشخصية، ولذلك تجد العمل حيث يوجد التكريم والعقوبة وتوجد المكافأة الشخصية شرط أن توضع في موضعها، فلا يجب أن تجعل مكافأة تشجيعية، لأن الذين يعملون تحت أمرك نجحوا في إرضاء هواك، ولكن تضع المكافأة التشجيعية جزاء لمن نجح في تنفيذ المنهج الحق . (المصلوخي، 2024)

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هل عرفت الحوافز في الإسلام بهذا المصطلح ؟ أم أنها وجدت نظرياً، وطبقت ممارسة ؟ ونقول هنا: أن مصطلحي الحوافز والدوافع مصطلحان حديثان، لم يرد على لسان الفقهاء المسلمين بهذا النطق، وإنما عرفوهما بمعناهما وموضوعهما وأسلوبهما، ولقد جاءت آيات القرآن الكريمة المرغبة والحائنة والمحفزة على فعل الطاعات وترك المنكرات خير دليل على الحوافز، وما سوف يلاقيه المسلم المؤمن الذي عمل بأوامر الله، وانتهى عن نواهيه من جزاء ومكافآت في الدار الآخرة، والآيات التي جاءت مرهبة من عذاب الله وسخطه للذين يرتكبون الفواحش فهي محفزة لهم في الوقت ذاته إلى عدم

ارتكاب المعاصي لأن الجزاء معلوم والعقاب معروف قد بينته الآيات، وكذلك جاءت السنة النبوية على نفس المنوال فلقد رغب النبي وحث على فعل الخير ونهى عن فعل المنكر. ولا شك في أن الأمل والرغبة في الثواب وان الخوف والخشية من سوء العقاب تدفع الإنسان إلى العمل على زيادة الإنتاج وجودته . (بن الحسن، 2019)

ولذلك نرى آيات كثيرة وأحاديث عديدة تحث على فعل الخير وإلى العمل وزيادة الإنتاج فالإسلام دعوة حماسية لمحاربة البطالة والحض على العمل، واختيار النافع منه، وهل نقاس عظمة الأمة إلا بقدر تقديس أفرادها وجماعاتها للعمل؟! فالمؤمن لا راحة له دون لقاء ربه، ولذلك أمر هذا التشريع الناس بالعمل إلى آخر رمق في الحياة.

والإسلام يشجع العامل على الإتقان والتنظيم والنصح في عمله، جعل أجره كأجر المجاهد ذلك لأنه لا يخدم أفراداً بل أمة، ومن فضل الله على الناس أن خلق دوافع وحوافز على العمل ليقبلوا عليه تلقائياً الإصلاح الأرض وعمارتها ونموها وحضارتها، ومن هذه الدوافع والحوافز: إن كل إنسان بطبيعته هو مجموعة حاجات منها ما هو ضروري لا يستطيع أن يعيش بدونها ولا سبيل إلى إشباعها إلا بالعمل والإنتاج. (محمد، 2019)

إن منافع الموارد الطبيعية لا يمكن الحصول عليها والانتفاع بها إلا بالعمل والإنتاج. والاستفادة من الزراعة والتجارة وذلك ببذل الجهد والأموال فيزيد بذلك صافي الإنتاج، وأنه كلما كان لدى الإنسان الرغبة في النمو والتقدم والرقى والحضارة والسيطرة والقيادة والقوة والثروة فإن ذلك يدفعه إلى العمل والإنتاج، فما فعل أحد الصحابة شيئاً يعود على المسلمين والمسلمين بالخير إلا نزلت الآيات الكريمة تمتدحه والنظام الإسلامي للحوافز نظام أصيل نابع من تعاليم وقيم الدين الإسلامي الحنيف. فهو قد حث الفرد المسلم على أداء عمله على أكمل وجه. لقول الرسول الكريم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فإذا ما رغب المسلم في حب الله فإنه يعمل الأعمال ويتقنها، وتعاليم الإسلام تقول: "أن من استأجر أجراً فليسم له أجرته" فعلم العامل بمقدار أجره حافز له على بذل الجهد في عمله، وكذلك إذا ما اعترف رب العمل بجهد العامل وأشاد بفضله، فإن في ذلك حافزاً للعامل على أداء عمله على الوجه الأكمل، كما

أن الاحترام والتقدير للفرد العامل له أثره الإيجابي في نفسه واستطاع الإسلام غرس معاني الرقابة الداخلية ورقابة الضمير ومعرفة أن الله مطلع ورقيب على عمل الإنسان، فإن ذلك حافظاً على أداء عمله وحتى إن غفل صاحب العمل. (الجهني، 2024)

ولقد عمل النظام الإسلامي على تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد ونبذ روح الخلاف والشقاق، لما في ذلك من الحفز على البذل والعطاء وعمل على خلق روح الأخوة بين العاملين، وهذا التعاون بحث على إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد مما يؤدي إلى خلق سلوك سوي لديهم، ويمضي الإسلام في الربط الكريم بين الدنيا والآخرة، فقد جعل حوافز النفس للعمل أرقى من حوافز المادة لأنها تربطه بالأشواق العليا والتطلعات السامية لما هو خير وأبقى.

هذا هو الجانب الأبرز الذي تفوق فيه الفكر الإداري الإسلامي على النظريات المعاصرة إنها وسطية الإسلام. (فضيل، 2023)

6.1.2 الحوافز في مدارس الفكر التقليدي:-

بعد أن وقفنا على مفهوم الحوافز في الفكر الإسلامي، يبقى علينا أن نتناول الحوافز من حيث تطورها في الفكر الإداري التقليدي والعلاقات الإنسانية، والفكر الإداري الحديث لإجلاء بعض الغموض المتعلق بالتطور الذي مرت به الحوافز في تلك المدارس، ولعل المحور الأساسي | الذي ركزت عليه هذه المدارس هو الإنسان وطبيعة الإنسان، وكيف نظرت هذه المدارس للإنسان والطبيعة الإنسانية. ويهمننا هذا من التركيز على دراسة التطور الذي مرت به الحوافز أيضاً أن نرى الواقع الذي كانت عليه، والواقع الحالي التي هي عليه الآن، لكي نستطيع من خلاله الحكم بمصداقية على الحوافز وهل هي تقوم بواجبها الذي وضعت من أجله؟ وهل تحقق الأهداف المرجوة منها التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟ باعتبار أن قضية تحريك دوافع العمل لدى الإنسان شغلت اهتمام الباحثين في العلوم السلوكية بفروعها المختلفة، انطلاقاً من أن السلوك الإنساني هو محصلة مجموعة من التفاعلات البيولوجية، والنفسية والبيئية، التي تشكل تصرفات الإنسان وسلوكه ودوافعه نحو العمل، ومن المسلم به أن الحوافز ليست فكرة حديثة، بل إنما

هي موجودة منذ أن وجد العمل بصورته البسيطة، لكن الحوافز كمصطلح له دلالاته وله ضوابطه وله أهدافه عرفت في القرن التاسع عشر ببروز حركة الإدارة العلمية. (Al-Shehri, 2019)

7.1.2 حركة الإدارة العلمية:-

يعتمد النموذج البيروقراطي على القواعد والتدرج الهرمي الثابت، والتقسيم الواضح للعمل، والإجراءات الصارمة، ويرتكز هذا النموذج على الأركان التالية: (Tir, 2024)

- الميكانيكية في الأداء، وهي اللوائح والإجراءات الروتينية التي تحدد تفاصيل أداء الأعمال.
- التدرج الهرمي، وهو دقة تحديد المستويات الإدارية أي أن النموذج البيروقي مفروض يخدم المنظمات الكبيرة الحجم.
- تقسيم العمل والتخصص الذي يؤدي إلى المهارة والسرعة والدقة في الأداء.
- الالتزام بالقواعد واللوائح وهي التي تمارس دورا هاما في العمل المكتبي ولها في المنظمة أكثر من وظيفة.
- الموضوعية وعدم التحيز لشغل المناصب ويجب أن يكون تقييم أداء العاملين طبقا لقواعد وبيانات موضوعية.
- المثالية والرشد وهي أن الإجراءات والطرق المتبعة يجب أن تتم وفق طريقة مثلى لأداء هذه الأعمال.

ولعل أهم ما أكدت عليه الإدارة العلمية هو زيادة الإنتاجية والكفاية ومحاربة الهدر والتبذير، وما تتضمنه من تكاليف ظاهرة وخفية، وتحسين ظروف العمل، وإجراءات الاختيار والتدريب وأنظمة الإدارة والحوافز، ودراسات الحركة والزمن، والانتقال من نظام السوق إلى نظم الحرفة، وظهور حقيقي لعلم الإدارة، والاختيار العلمي السليم للعاملين والتعاون بين الإدارة والعاملين. (Saudi, 2020)

المبحث الثاني: أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً، ويقول العلماء أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً، ويقول باحثون آخرون بتقييم الأداء يعني تقرير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مهم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها من خلال فترات زمنية محددة ومعروفة . (ياقوتي، 2019)

أن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء الأفراد العاملين هو لاستخلاص معلومات واقعية تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة . (وداعة الله، 2019)

تتجه وظائف إدارة الأفراد وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة، فالخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف، والتدريس والتنمية وسياسات الأجور والحوافز وتعزيز دور القيادة والإشراف، وتهيئة طرق ووسائل الاتصال الملائمة، لكنها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد في المنظمة، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم وولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة. (قطناني، 2019)

يقصد بتقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات متعددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل. وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقويم القدرات الإنسانية في احتلال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات الحالية لفتح

مجالات التقويم الوظيفي واستخدام الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل . (مضوي، 2019)

ويستخدم بعض الباحثين اصطلاحاً تقدير كفاية العامل بدلاً من استخدام اصطلاح تقويم الأداء ويعد أحد الكتاب مفهوم كفاية العامل بأنه الوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمة كل من العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليه وعلى سلوكه وتصرفه أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل . وأخيراً على معاملة زملاءه وبعبارة أخرى فإن مقياس الكفاية يهدف إلى تقويم كل فرد من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال مدة معينة وسلوكه على من يعملون معه . (الحسيان، 2019)

ويعرف بالعملية التي يكون بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في تحقيق النجاح الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه نحو الأفضل بما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه لغرض معالجة الخلل وتدعيم جوانب القوة. (Yaqti, 2019)

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء. فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون يسموها بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أخيراً تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها .

كما تعددت تعاريف تقييم الأداء. إذ عرف من أنه تقييم شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (Wadaat, 2019)

ومن التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم سياسة تقييم الأداء وما الذي يقصد بها بما يلي:

(Madawi, 2019)

- (1) عملية منتظمة ودورية تتم خلال فترات معينة حسب طبيعة عمل كل تنظيم.
- (2) وجود شخص له صلة بعمل الموظف واتصال معه يستطيع ملاحظة أدائه باستمرار والتقييم كفاءته في العمل على أساس موضوعي.
- (3) وجود عناصر ومعدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف بها ومدى توافرها فيه للحكم على كفاءته.
- (4) وجود سجل خاص لكل موظف يدون فيه لملاحظات عن سلوكه خلال العمل وكيفية أدائه له للرجوع إليه عند التقييم.

طبيعة العمل في الجهاز الحكومي تحتم على تقييم الأداء فيه أن يقوم على أساس الحكم الشخصي للمقيم.

إذن سياسة تقويم الأداء سياسة تعبر عن النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الشخص لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الشخص على الأداء الأفضل وتحقيق النتائج طبقاً لمستوى الأداء ودرجة الإنجاز الفعلية بما يحقق على مساعدة التعرف على جوانب القوة والضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء حتى تعود الفائدة المرجوة على الفرد والمنظمة والمجتمع. (Qattanani, 2019)

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن أن نقول إن مفهوم عملية تقييم الأداء أن تتلخص في الآتي:
(ياقوتي، 2019)

- (1) تقييم الأداء هو تقييم الموظف للعمل.
- (2) تقييم الأداء هو حكم شخصي لإمكانيات الشخص لعمل شيء ما.
- (3) تقييم الأداء هو تقييم دوري ونظم لسلوك وصفات الموظف خلال عمله.
- (4) تقييم الأداء هو تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن.

ولذلك يمكننا القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعليه وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل. (Al-Hasban, 2019)

ومن كل هذا يتضح لنا فإن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة . (وداعة الله، 2019)

إذن: عملية تقويم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في اثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته وأخيراً، التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية. وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً. (قطناني، 2019)

1.2.2 أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء بحد ذاته تقويماً للأداء الكلي للمنظمة، إذ انه يكشف نقاط الضعف والقوى في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف . (مضوي، 2019)

فمن خلال عملية تقويم الأداء تستطيع أن تعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف فتستطيع الإدارة عن طريق تقويم الأداء أن تحكم على مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين وتتمكن من أن تقوم وظيفة التدريب ومدى نجاح برامج التدريب في تنمية وتطوير العاملين كما يفصح التقويم عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسهم وتوجيههم وخصوصاً إذا تضمنت عملية التقويم تقويماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسهم، فإن ذلك يوضح فاعلية الأساليب المتبعة في الإشراف وتستطيع أن تتعرف الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومتفقاً مع رغبات وحاجات الأفراد ومدى مساهمته في رفع الكفاءة الإنتاجية أو ما كان غير مناسب مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية . (الحسبان، 2019)

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيداً عن التمييز والمحسوبية . (Yaqti, 2019)

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

(1) رفع الروح المعنوية

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة والهدف الأساسي للإدارة من وراء هذا التقييم معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم. (Wadaat Allah, 2019)

كما أن اعتماد الترقى والعلاوات والتحفيز على قياس الكفاءة والجدارة في العمل مبني على تقييم موضوعي وعادل لأداء الفرد سيخلق نوع من الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. مما يدفع الأفراد من أن يقدموا على العمل بروح معنوية عالية واستعداد وجداني بما يحقق من رضي وهذا الاستعداد الوجداني يدفع العاملين بالإسهام على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه من الجهد والتعب. (Qattanani, 2019)

(2) إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر العاملون بأن نشاطهم وأدائهم في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائهم المباشرين، يترتب عليه اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر المسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً. مما يجعلهم يبذلون مزيداً من الجهد والطاقة التي يمتلكونها لتأديتهم لأعمالهم على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائهم. (Madawi, 2019)

(3) وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية وعلاوة على أساس جهده، كما يضمن معاملة عادلة أو متساوية لجميع العاملين. (ياقتي، 2019)

(4) استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية. (وداعة الله، 2019)

(5) الرقابة على الرؤساء:

تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود للرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحديد ما تحتاجه من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم. (قطناني، 2019)

2.2.2 الهدف والغرض لعملية تقييم الأداء:

أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المشروعات هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية. ووظائف إدارة الأفراد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف الرئيسي. وقد أوضحنا كيف أنه من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة الاختيار والتعيين أو رسم سياسات الأجور والحوافز، وإعداد فئة القادة المدربين وتهيئة سبل الاتصالات الفعالة تساهم إدارة الأفراد مساهمة أساسية في رفع كفاءة المشروعات الإنتاجية إذا أنها: (مضوي، 2019)

- توفر الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة.
- توفر لهم الجو الصالح الذي يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة.

ولكن ليس هذا دليلاً كافياً على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلاً، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصي في محاولة للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الأجور والمرتبات، والترقية،

تخفيض الفئة، النقل أو الفصل. كذلك تخدم عملية تقييم الأداء هدفاً أساسياً هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد أخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب . (الحسبان، 2019)

يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت . ومن وجهة نظر العامل الفرد فإن تقييم الأداء يحقق بالنسبة له فائدتين: (Yaqti, 2019)

(1) تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالي.

(2) تحديد إمكانيات النمو والتقدم بالنسبة للفرد.

3.2.2 معايير تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنالك معايير لتقييم أداء الأفراد والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً ويجب أن توضح هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم المتطلبات كل عمل. أما بالنسبة للأعمال التي لا يمكن تقييم الأداء فيها على أساس معايير كمية وحيث ينطوي الأداء نحو الخصائص غير الملموسة التي ينصب بها الأفراد مثل المثابرة والولاء نحو المشروع والسرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة وغير ذلك من الخصائص التي تكون ضرورية ومع ذلك لا يمكن التغير عنها بأرقام كمية فإن الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون هي أساس عملية التقييم. وفي المشروعات الكبيرة التي أصبحت سائدة في كثير من المجالات في الوقت الحاضر إذ زادت العمليات تعقيدا واتسع نطاق نشاط المشروعات حتى أصبح بعضها يعمل على مستوى عالمي، وفي مثل هذه المشروعات لم يعد التركيز في تقييم الأداء على الصفات الشخصية وإنما أصبح ينصب على منجزات الأفراد. إن النتيجة الأساسية هي أنه يمكن تقييم أي شخص بغض النظر عن نوع العمل الذي يقوم به وأن اختلفت أساليب وطرق التقييم. (Madawi, 2019)

ولذا في كل عملية تقويم لابد من وجود معايير أو مقاييس خاصة تعتمد عليها برامج التقويم المختلفة وتقارن على ضوءها درجات لتقويم من حيث المستوى الواجب توافره في كل برنامج ومن الضروري اختيار هذه المعايير مقدماً ما وقبل البدء بتطبيق برنامج التطبيق لكل عمل . (Al-Hasban, 2019)

وفي الأعمال الإنتاجية مثلاً، فإن إنتاج الفرد من حيث الكمية أو النوعية يجب أن يقارن مع المعايير الموضوعية عن طريق دراسات الوقت والحركة وبنفس الطريقة فيما يتعلق بالأعمال المتعلقة بالمبيعات بصورة عامة والاعتماد على معايير أو مقاييس موضوعية مقدماً. (Wadaat Allah, 2019)

4.2.2 طرق تقويم الأداء:

تعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات التي تمارسها الموارد البشرية فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. (ياقوتي، 2019)

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوى ومعالجة نقاط الضعف. (وداعة الله، 2019)

فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. (قطناني، 2019)

فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي عن أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء، إلا أن تقويم الأداء أسلوب رسمي ونظام قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من انشغاده وولائه لمنظمته وعمله بشكل أكبر. (مضوي، 2019)

وبسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات اهتمام خاص وخصصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقويم عاملها وهذا ما حدى بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح للمنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء والعاملين. (الحسبان، 2019)

5.2.2 شروط عناصر تقويم أداء العاملين:

يعتبر تحديد عناصر تقويم الأداء وتعريفها الخطوة الأولى والمهمة لتقويم أداء العاملين ويشترط في عناصر تقويم أداء العاملين ما يلي: (Yaqti, 2019)

- (1) إمكانية ملاحظة العنصر وتميزه عن غيره من العناصر.
- (2) تعريف العنصر تعريفاً جامعاً مانعاً، بحيث لا يعني العنصر أكثر من معنى.
- (3) تحليل العنصر الرئيسي إلى مكوناته الأولية وذلك على أساس تحليل الوظائف.
- (4) تجانس العناصر مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة، بحيث لا يكون من بينها ما لا يمت بصلة لواجباتها ومسؤولياتها.

يمكن تحديد طرائف تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة والمجموعة الثانية الطرائق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية. (Wadaat Allah, 2019)

6.2.2 طرق التقويم التقليدية الأداء العاملين

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها الأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق: (Madawi, 2019)

- (1) طريقة التقويم ببحث الصفات أو الخصائص
- (2) طريقة الترتيب البسيط.
- (3) طريقة المقارنة الزوجين بين العاملين
- (4) طريقة التوزيع الإجباري.

تعتبر طرق التقويم التقليدية قياس تصرفات الأفراد كما وفق قياسات تضعها المنظمة آخذة بنظر الاعتبار مدى فائدة العاملين فيها وكان التأكيد دائماً على قياس خواص الأفراد أثناء عملهم وكثيراً ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة ولهذا فقد فسر المدراء هذه المواصفات والمعايير حسب فهمهم لها مما سبب إرباكاً في عملية التقويم ولهذا السبب حاول الخبراء وضع طرق وأسس جديدة ومتطورة لقياس الأداء وقد نجحت بعض الطرق في الوصول إلى قسم من أهدافها المرسومة، كما اقترح وضع أسس

ومواصفات بالإمكان مشاهدتها (أي مقياس مرئية كالإنتاجية مثلاً) وكذلك بالإمكان تطبيقها في نطاق واسع وفضلاً عن ذلك فقد اقترح أن يقوم الفرد المقوم بتقويم الشخص طبقاً لأهداف المنظمة وطبقاً لما يراه مناسباً خلال ملاحظته لما يدور في موقع العمل. ولابد من الإشارة إلى أنه لا يمكن على الإطلاق استخدام أية طريقة للتقويم ما لم يكن المدراء والمشرفون ملمين بالمما تماماً بأهداف ومتطلبات وخطوات التقويم. (AI-Hasban, 2019)

🚩 أولاً: طريقة التقويم ببحث الصفات أو الخصائص:

تقوم هذه على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين، القيادة المثابرة والتقدير والمبادأة وغيرها من الصفات. وعادة ما يتم أتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقرير يتراوح من صفر إلى 5 درجات مثلاً لكل صفة أو خاصية من الصفات أو الخصائص التي تم تحديدها لتقوم أداء العاملين حيث صفر تمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة في الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها فيه . (ياقوتي، 2019)

وهناك رأي آخر لهذه الطريقة يتضمن فيه نظام تقويم الصفات أو السمات مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين. ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مثلاً المستوى الذي يعقد القائم بعملية التقييم. (قطناني، 2019)

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم تقييم أو قياس كفاية الأفراد بأتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر ولكن العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متميزاً في تقديره بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع بشخص معين في جميع الصفات نتيجة امتيازه في خاصية واحدة وهنا تأثير على بقية عناصر التقييم. (مضوي، 2019)

وتقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقريراً معيناً بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك وفي هذه الطريقة يتم استخدام مقياس تتراوح

قيمتها ما بين صفر وخمسة حيث تمثل صفر درجة انعدام توفر الصفة أو الخاصية في حين تمثل ٥ الدرجة القصوى لتوفر الصفة. تتميز هذه الصفة بالبساطة ويتم تقييم أداء العاملين بهذه الطريقة عادة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم. (الحسبان، 2019)

عيوب هذه الطريقة:

(1) العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متميزاً في تقديره بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصاً معيناً يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل وبالتالي يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص أو العكس قد يكون الشخص ضعيفاً في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في جميع الصفات. بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه. وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي سهل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة. (Yaqt, 2019)

(2) العيب الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكير واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من تقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقديره. (Wadaat Allah, 2019)

(3) هنالك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع مثلاً مركز الشخص موضع التقييم إذ نجد هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع بالعكس تميل إلى شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة. (Qattanani, 2019)

وللتغلب على تلك العيوب فقد تتبع الإدارة أحد سبيلين: (Madawi, 2019)

(1) أن يقوم بعملية التقييم أكثر من شخص منفرداً مثلاً إذا كان هنالك 5 أفراد مطلوب تقييم أدائهم فيطلب من ثلاثة مشرفين تقييم هؤلاء الخمسة كل منهم منفرداً.

(2) أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي وضعها الرؤساء المختلفين مثلاً إذا كان أحد الرؤساء يعطي تقريراً في المتوسط 70% من الدرجة تقوم الإدارة بتعديلها إلى 50% من الدرجة وبالعكس.

✚ ثانياً: طريقة الترتيب البسيط

هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، ويأتي قدر أي ما هي درجة الأفضلية. (ياقتي، 2019)

كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الهائلة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل. ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات، ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين. (وداعة الله، 2019)

وهناك رأي آخر لهذه الطريقة وهي أن يقوم المقيم وفق هذه الطريقة، ترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم. وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي عادة ما يوصي باستخدامها لضبط عملية الترتيب. وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي بأن ينتقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من صفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل من الأسماء المتبقية، وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة. (قطناني، 2019)

وهناك رأي آخر لطريقة التدريب البسيط وهي بموجها يقوم المدير بترتيب المرؤوسين العاملين لديه بصورة ترتيبيه تدريجية تصاعدية أو تنازلية بحسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية. (مضوي، 2019)

وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها، إلا أن من عيوبها أنها لا تعطي أكثر من قائمة بترتيب الأفراد في جماعة معينة ولا توضح طبيعة ومقدار الفروق بين أفراد الجماعة، كما أنها لا تحدد نقاط الضعف لدى

الأفراد إذ لا يوجد للنتائج أي فائدة تشخيصية ولا تقدم أي مقترحات لتطوير الإدارة حتى يركز عليها الأفراد ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى، فإنها لا تحقق الفوائد المرجوة من عملية التقويم. كذلك فإنها تكاد تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى. (الحسبان، 2019)

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محدودة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل. وهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة (التحيز التشدد التساهل يضاف إليها صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً. كذلك فإنه من السهولة قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء. أما تقويم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة كما أنه لا يمكن مقارنة الترتيبات في المجموعات، فهناك احتمال من أن يكون فرد ما ترتيبه السابع في مجموعة معينة أحسن من الأول في مجموعة أخرى. (Yaqti, 2019)

هنالك رأي آخر لهذه الطريقة وهي أن يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من مشاكل التقليدية لتقييم الأداء. (Wadaat Allah, 2019)

ووفقاً لهذا الأسلوب يطلب من القائمة على عملية التقييم، والذي يكون المشرف أو الرئيس المباشر عادة، بأن يرتب مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل أو الكلي، بأن يحدد في البداية أكثر الأفراد كفاءة ثم الذي يليه وهكذا حتى يصل إلى أضعف الأفراد في المجموعة. ومن المشاكل الأخرى التي قد يأخذها هذا الأسلوب لاختيار أفضل فرد ثم أضعف فرد من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة جميع الأفراد في المجموعة. (Qattanani, 2019)

وبمقتضى هذه الطريقة نجدها تعتمد على ما يقوم به الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الموظف الأفضل إلى الموظف الأسوأ. وذلك من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم لبعض حسب مدى توافر صفة معينة أو مدى القيام بسلوك معين دون تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم. ويمكن للرئيس بهذه الطريقة أن يحدد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين وهكذا حتى ينتهي الترتيب. (Madawi, 2019)

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجها

تمهيد

يتناول الفصل إجراءات الدراسة ومنهجها من خلال التعرف على المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الأساس حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

2.3 ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية.

3.3 ثالثاً: عينة الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق أداة الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة 292 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان الإلكتروني.

4.3 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور الحوافز ويشتمل على 20 عبارة ومحور أداء العاملين ويشتمل على 10 عبارات ومحور الرضا الوظيفي ويشتمل على 9 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	- 4.21	- 3.41	3.40 - 2.61	- 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	توفر الجامعة نظاماً للعلاوات الدورية للمساهمة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	0.568**	0.000
2	توفر الجامعة أجوراً كافية لتلبية متطلبات الحياة.	0.643**	0.000
3	تقدم الجامعة مكافآت استثنائية للعاملين المهرة بما يتناسب مع أدائهم	0.621**	0.000
4	توفر الجامعة أجور العمل الإضافي للعاملين تتناسب مع مجهوداتهم	0.616**	0.000
5	توفر الجامعة للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية	0.474**	0.000
6	توفر الجامعة التعويضات المناسبة للعاملين عند التقاعد	0.304**	0.009
7	يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.714**	0.000
8	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	0.604**	0.000
9	يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل	0.587**	0.000
10	تهتم الجامعة بتقديم المساعدة المادية للعاملين عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.	0.308**	0.008

11	0.593**	0.000	تحرص الجامعة على إعطاء فرصة عادلة للعاملين في تقديم الشكاوى والاقتراحات.
12	0.646**	0.000	توفر الجامعة البيئة والمناخ المناسب للعمل
13	0.463**	0.000	تمنح الجامعة إجازة سنوية للعاملين وفق الأنظمة واللوائح.
14	0.425**	0.000	العقوبات التأديبية للعاملين تتسم بقواعد عادلة وموضوعية
15	0.756**	0.000	تتيح الجامعة فرص التطوير للعاملين
16	0.709**	0.000	تمنح الجامعة شهادات تقدير وتكريم للعاملين الأكفاء
17	0.662**	0.000	يتم ترقية العاملين عند حصولهم على مؤهلات أكاديمية إضافية أو تدريب
18	0.667**	0.000	تهتم الجامعة بإرسال العاملين لدورات تدريبية داخلية أو خارجية.
19	0.649**	0.000	تهتم الجامعة بأخذ آراء العاملين في خطط التطوير التي تسعى إلى تحقيقها
20	0.658**	0.000	تهتم الجامعة بتوفير التقدير والاحترام لكافة العاملين

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الحوافز كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الحوافز تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

 المحور الثاني: أداء العاملين

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يركز العاملین أثناء تأديہ عملہم علی اتباع نظم وأسالیب واجراءات العمل الموضوعه	0.580**	0.000
2	يسعى العاملین الي تحقيق كافة الأهداف المطلوبه	0.676**	0.000
3	يسعى العاملین الي تقديم افضل مستوي ممكن من جودة الاداء	0.500**	0.000
4	يعمل العاملین علی تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبه	0.453**	0.000
5	يہتم العاملین بالتعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد	0.586**	0.000
6	يہتم العاملین بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الاداء	0.540**	0.000
7	يتوفر لدي العاملین القدرة علی الإبداع والتجديد وتطوير العمل	0.609**	0.000
8	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	0.391**	0.001
9	هناك معرفة وإلمام لدى العاملین بطبيعة الأعمال الموكلة إلیهم	0.564**	0.000
10	يتوفر لدي العاملین المہارة والقدرة علی حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	0.640**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء العاملين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء العاملين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	بيئة العمل تشعرني بالاستقرار النفسي	**0.809	0.000
2	أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية	**0.776	0.000
3	توفر وظيفتي الحالية مميزات لا تتواجد في أي مكان آخر	**0.858	0.000
4	تهتم الجامعة بتوفير كافة حقوق الموظفين	**0.860	0.000
5	تهتم الجامعة بتوفير كافة احتياجات الموظفين سواء داخل العمل أو خارجه	**0.874	0.000
6	يتم تطبيق اللوائح والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء	**0.870	0.000
7	تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين دون استثناء	**0.889	0.000
8	وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية	**0.902	0.001
9	لا أفكر في ترك وظيفتي الحالية	**0.680	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء العاملين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الحوافز	0.890	20
أداء العاملين	0.745	10
الرضا الوظيفي	0.945	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.884	39

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

تمهيد

تناول في هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض خصائص افراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: عرض خصائص العينة

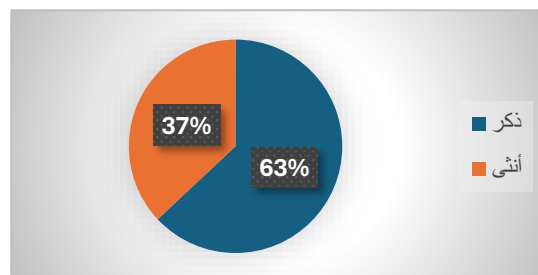
1- النوع:

تبين ان 184 فرد من افراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 63% و108 فرد من الاناث بنسبة 37%

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

الفئات	العدد	%
ذكر	184	63
أنثى	108	37
الإجمالي	292	100

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع



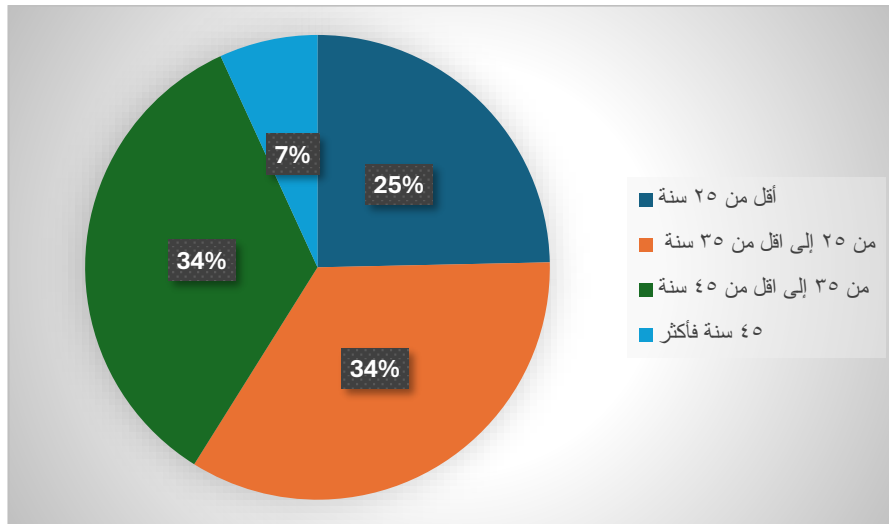
2- العمر

تبين ان 72 فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 24.7% و 100 فرد أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة 34.2% و 100 فرد أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 34.2% و 20 فرد أعمارهم 45 سنة فأكثر بنسبة 6.8%

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

الفئات	العدد	%
أقل من 25 سنة	72	24.7
من 25 إلى اقل من 35 سنة	100	34.2
من 35 إلى اقل من 45 سنة	100	34.2
45 سنة فأكثر	20	6.8
الإجمالي	292	100

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر



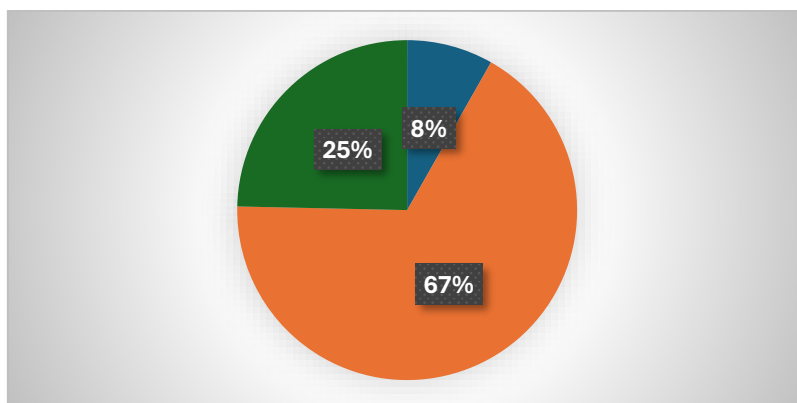
3- المؤهل العلمي

تبين ان 24 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم بنسبة 8.2% و 196 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 67.1% و 72 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 24.7%

جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الفئات	العدد	%
دبلوم	24	8.2
بكالوريوس	196	67.1
دراسات عليا	72	24.7
الإجمالي	292	100

شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



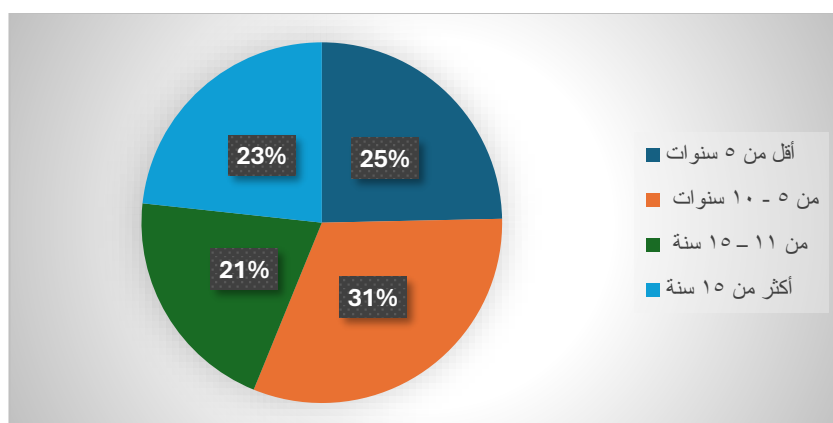
4- سنوات الخبرة

تبين ان 72 فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 24.7% و 92 فرد خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31.5% و 60 فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20.5% و 68 فرد خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 23.3%

جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من 5 سنوات	72	24.7
من 5 - 10 سنوات	92	31.5
من 11 - 15 سنة	60	20.5
أكثر من 15 سنة	68	23.3
الإجمالي	292	100

شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



2.4 ثانيا: تحليل محاور الدراسة:

قامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة

وجاءت النتائج كما يلي:

■ المحور الأول: الحوافز

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الحوافز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
1 توفر الجامعة نظاماً للعلاوات الدورية للمساهمة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3.863	0.871	3	مرتفعة
2 توفر الجامعة أجوراً كافية لتلبية متطلبات الحياة.	3.726	0.947	7	مرتفعة
3 تقدم الجامعة مكافآت استثنائية للعاملين المهرة بما يتناسب مع أدائهم	3.055	1.235	19	متوسطة
4 توفر الجامعة أجور العمل الإضافي للعاملين تتناسب مع مجهوداتهم	3.247	1.077	17	متوسطة
5 توفر الجامعة للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية	3.808	0.923	5	مرتفعة
6 توفر الجامعة التعويضات المناسبة للعاملين عند التقاعد	3.575	0.725	12	مرتفعة
7 يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.863	0.902	4	مرتفعة
8 يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	3.644	0.918	10	مرتفعة

مرتفعة	9	0.987	3.671	يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل	9
مرتفعة	14	1.117	3.425	تهتم الجامعة بتقديم المساعدة المادية للعاملين عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.	10
مرتفعة	6	0.917	3.726	تحرص الجامعة على إعطاء فرصة عادلة للعاملين في تقديم الشكاوى والاقتراحات.	11
مرتفعة	8	0.858	3.712	توفر الجامعة البيئة والمناخ المناسب للعمل	12
مرتفعة جدا	1	0.754	4.288	تمنح الجامعة إجازة سنوية للعاملين وفق الأنظمة واللوائح.	13
مرتفعة	11	0.893	3.603	العقوبات التأديبية للعاملين تتسم بقواعد عادلة وموضوعية	14
متوسطة	15	0.965	3.370	تتيح الجامعة فرص التطوير للعاملين	15
متوسطة	18	1.076	3.151	تمنح الجامعة شهادات تقدير وتكريم للعاملين الأكفاء	16
منخفضة	20	1.248	2.534	يتم ترقية العاملين عند حصولهم على مؤهلات أكاديمية إضافية أو تدريب	17
متوسطة	16	1.023	3.301	تهتم الجامعة بإرسال العاملين لدورات تدريبية داخلية أو خارجية.	18

19	تهتم الجامعة بأخذ آراء العاملين في خطط التطوير التي تسعى إلى تحقيقها	3.507	0.899	13	مرتفعة
20	تهتم الجامعة بتوفير التقدير والاحترام لكافة العاملين	3.904	0.869	2	مرتفعة

المصدر/ من إعداد البحث بناء على نتائج تحليل البيانات

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى الحوافز في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.549 بانحراف معياري 0.960 ونسبة التوافر 70.98% وتبين أن عبارة واحدة في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وثلاث عشر عبارة في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة وخمس عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المتوسطة وعبارة واحدة في اتجاه الموافقة المنخفضة

■ المحور الثاني: أداء العاملين

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء العاملين

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
1	يركز العاملين اثناء تأديهِ عملهم علي اتباع نظم وأساليب واجراءات العمل الموضوعة	4.000	0.833	1	مرتفعة
2	يسعي العاملین الي تحقيق كافة الأهداف المطلوبة	3.822	0.770	5	مرتفعة
3	يسعي العاملین الي تقديم افضل مستوى ممكن من جودة الاداء	3.849	0.861	3	مرتفعة

مرتفعة	6	0.745	3.795	يعمل العاملین على تحقيق الاستخدام الرشید للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة	4
مرتفعة	2	0.875	3.890	يهتم العاملین بالتعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد	5
مرتفعة	7	0.921	3.767	يهتم العاملین بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الاداء	6
مرتفعة	5	0.770	3.822	يتوفر لدى العاملین القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	7
مرتفعة	3	0.828	3.849	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	8
مرتفعة	8	0.923	3.699	هناك معرفة وإلمام لدى العاملین بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	9
مرتفعة	4	0.746	3.836	يتوفر لدى العاملین المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	10

المصدر/ من إعداد البحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بلغ (3.833) بانحراف معياري 0.827 وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت نسبة التوافر 76.66% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة

■ المحور الثالث: الرضا الوظيفي

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الرضا الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
1 بيئة العمل تشعرني بالاستقرار النفسي	3.960	0.925	3	مرتفع
2 أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية	4.080	0.829	1	مرتفع
3 توفر وظيفتي الحالية مميزات لا تتواجد في أي مكان آخر	3.860	1.069	7	مرتفع
4 تهتم الجامعة بتوفير كافة حقوق الموظفين	3.920	0.986	4	مرتفع
5 تهتم الجامعة بتوفير كافة احتياجات الموظفين سواء داخل العمل أو خارجه	3.720	1.278	8	مرتفع
6 يتم تطبيق اللوائح والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء	4.020	0.937	2	مرتفع
7 تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين دون استثناء	3.660	1.136	9	مرتفع
8 وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية	3.880	1.043	6	مرتفع
9 لا أفكر في ترك وظيفتي الحالية	3.900	1.035	5	مرتفع

المصدر/ من إعداد البحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الرضا الوظيفي في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بلغ (3.889) بانحراف معياري 1.026 وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة

العربية السعودية حيث بلغت نسبة التوافر 77.78% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة

3.4 اختبار فروض الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة توسط للرضا الوظيفي بين الحوافز وأداء العاملين.

جدول (13) توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين الحوافز وأداء العاملين

المتغير	B قيمة معامل الانحدار	T قيمة	F قيمة	R ² قيمة معامل التحديد	R قيمة معامل الارتباط	P-VALUE
الحوافز	0.259	3.020	9.123	0.114	0.337	0.004
الرضا الوظيفي	0.536	8.808				0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وتبين أن المتغيرات الداخلة في النموذج تفسر 11.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وأن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوافز بمقدار 1% ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.140% وكذلك تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وأن كلما ازداد مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 1% ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.536% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

جدول (14) العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

P- VALUE	R قيمة معامل الارتباط	R ² قيمة معامل التحديد	F قيمة	T قيمة	B قيمة معامل الانحدار
0.021	0.270	0.073	5.589	2.364	0.213

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن المتغير المستقل (الحوافز) يفسر 7.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.270 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.213 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

جدول (15) العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

P- VALUE	R قيمة معامل الارتباط	R ² قيمة معامل التحديد	F قيمة	T قيمة	B قيمة معامل الانحدار
0.001	0.715	0.511	50.205	7.086	0.796

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين ان المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) يفسر 51.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.715 وتبين أن كلما ازداد مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.796 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

جدول (16) العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين

P- VALUE	R قيمة معامل الارتباط	R ² قيمة معامل التحديد	F قيمة	T قيمة	B قيمة معامل الانحدار
0.002	0.350	0.123	9.914	3.149	0.140

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين ان المتغير المستقل (الحوافز) يفسر 12.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوافز وأداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.123 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.259 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات الخاصة بالدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً

2.5 أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى الحوافز في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.549 بانحراف معياري 0.960 ونسبة التوافر 70.98%
 - ✓ ارتفاع مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث قيمة المتوسط الحسابي 3.833 بانحراف معياري 0.827 ونسبة التوافر 76.66%
 - ✓ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية حيث قيمة المتوسط الحسابي 3.889 بانحراف معياري 1.026 ونسبة التوافر 77.78%
- وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (يوسف، 2018) التي أوضحت وجود مستوى متوسط
- ✓ تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وأن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.259 % وكذلك تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وأن كلما ازداد مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.536 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.213 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (يوسف، 2018) ومع نتيجة دراسة (المؤمن، 2018)

✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.796 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Joko , 2020)

✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء العاملين في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.140 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (يوسف، 2018) ومع نتيجة دراسة (سليمان، 2017)

3.5 ثانياً: توصيات الدراسة

✓ ضرورة العمل على زيادة قدرة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق الحوافز عن طريق توفير كافة الاحتياجات والإمكانيات التي تساهم في تحقيق ذلك والعمل على توفير طرق جديدة ومبتكرة لتحفيز العاملين.

✓ ضرورة العمل على زيادة قدرة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية على الحفاظ على المستوى المتميز لأداء العاملين من خلال العمل على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين لزيادة مستويات أدائهم وزيادة قدراتهم الانتاجية

✓ ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة العمل والمناخ المناسب في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية والتي تساهم في الحفاظ على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

4.5 ثالثاً: مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير الحوافز على مستويات أداء وانتاجية العاملين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بأداء العاملين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية والعوامل المؤثرة عليها
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية والعوامل المؤثرة عليها

Abstract

This study aimed to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between incentives and performance among employees, with a focus on King Abdullah University of Science and Technology (KAUST) in the Kingdom of Saudi Arabia. A stratified random sample of 292 managers from senior and middle management was selected. Data was collected through an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive analytical method, applying a set of statistical techniques.

The results of the study showed that higher levels of incentives at KAUST lead to an increase in employee performance at the university.

Based on these results, the study recommends that KAUST should work on enhancing its ability to maintain a high level of incentive application by providing all necessary resources and facilities to achieve this and by exploring new and innovative ways to motivate employees.

Keywords: Job satisfaction – Employee performance – Incentives

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- يوسف، احمد علي عثمان، و إسماعيل، زكي مكي. (2018). (الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين: بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1013360>
- ابن كليب، محسن محمد. (2018). أثر الحوافز في التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت - اليمن. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج1، ع1، 228 - 197 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1128825>
- أبو الغيط، أميرة محمد عباس. (2021). أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، 145 - 170. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168298>
- بن الحسن، الهواري، و بلقايد، براهيم. (2019). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج10، ع3، 582 - 598.
- بوزنيط، كنزة، مبيروك، محمد البشير، و بلجازية، عمر. (2021). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 903 - 885 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202321>
- الجني، أحمد محمد حامد. (2024). أثر الحوافز والمزايا في تحسين جودة التعليم: دراسة ميدانية على كادر التعليم بمدينة تبوك. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع2، 115 - 149.

- الحسبان، نداء ناصر محمود، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2019). أثر جودة الارشفة الالكترونية على أداء العاملين من خلال التطوير التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- خليل، جيهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3، 23 - 38.
- خويلدي، خديجة، و أولاد حيمودة، عبداللطيف. (2016). (أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1016820>
- الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقري، إسماعيل. (2024). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع277، 9 - 60.
- الركابي، كاشاني، و الحمادي، رنا عبدالستار. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج11، ع1، 310 - 346.
- سطوح، دعاء محمد عبدالسلام. (2020). أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع56، 98 - 81. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1069671>
- سليمان، الهادي. (2017). أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع10، 34 - 10. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/935849>
- الشريف، ليلى، علي، وفيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3، 345 - 374.

- عبدالمالك، الأزهر، و بوخميس، بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الأنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع1، 256 - 271.
- عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع2، 1247 - 1217 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115654>
- فضيل، محمد محبوب سليمان. (2023). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مصنع سور للغزل والنسيج - شندي "2022-2023 م". مجلة القلزم العلمية، ع32، 165 - 178.
- قطناني، نسرین عبدالواحد خميس، و الغبابشة، محمد ابراهيم سليمان. (2019). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: حالة دراسية تطبيقية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- محمد، حرم البشير علي، و سليمان، تيسير بابكر عمر. (2019). أثر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على المؤسسة السودانية للنفط من 2013 - 2018 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 52 - 68.
- مضوي، تهاني حامد ابراهيم، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). دور القيادة الادارية في رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات في فترة من 2013 م. - 2019 م.: دراسة حالة "بنك أم درمان الوطني" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة، ع200، 138 - 113 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899432>
- وداعة الله، سعاد عبدالله محمد، و محمد، اسامة عبدالكريم. (2019). التنمية الادارية واثرها في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة: الهيئة القومية للغابات الفترة من 2016م - 2017م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
- ياققى، بتول محمد، وبرهم، بلال يوسف. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Buthinah S. Alhur, (2022), Antecedents of Organizational Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction in Saudi Labor Sector, Arab Journal of Administration, Vol. 42, No. 3.
- Al Dulaimi, H. A. M. (2019). National Incentive Analytical Study that Support Business Culture: Romania Case Study. Journal of the Faculty of Management and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Vol. 11, No. 2, 301-330.
- Al-Fayez, Tahani Musa Fahd. (2024). The Effect of Chaotic Leadership on Job Satisfaction: A Study of Teachers' Perceptions in Saudi Schools. Journal of Arts, Vol. 12, No. 3, 694-712.
- Al-Hasban, Nidaa Nasser Mahmoud, and Al-Hawri, Suleiman Ibrahim. (2019). The impact of the quality of electronic archiving on employee performance through organizational development in the Ministry of Planning and International Cooperation in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al al-Bayt University, Mafrag.

- Al-Shehri, R. H. (2019). The Impact of Incentives on Job Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College King Khalid University. *International Journal of Economics and Business*, Vol. 7, No. 3, 359-371.
- Duweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah National University Journal for Research - Humanities*, Vol. 37, No. 4, 775-803.
- Joko Suyono,(2020), The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship Between Work Discipline on Employee Performance, Narotama University, Surabaya, Indonesia
- Madawi, Tahani Hamid Ibrahim, and Ismail, Zaki Makki. (2019). The role of administrative leadership in raising the efficiency of employee performance in organizations during the period from 2013 AD - 2019 AD: A case study of "Omdurman National Bank" (unpublished master's thesis). University of Nilein, Khartoum.
- Merazi, N., and Tekfi, S. (2023). The Impact of Work Stress on Job Satisfaction: The ENIE Enterprise Case Study of Sidi Bel Abbes. *Journal of Economic Dimensions*, Vol. 13, No. 1, 577-592.
- Moubarak, S. M. E. M. (2020). The Impact of Equity Incentives on the Accuracy of Analyst's Earning Forecasts. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 11, No. 3, 967-992.
- Qattanani, Nisreen Abdul Wahid Khamis, and Al-Ghabasha, Muhammad Ibrahim Suleiman. (2019). The Impact of Human Resource Development Strategies on the Performance of Employees in Government Institutions: A Case Study of the Jordanian Ministry of Public Works and Housing (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.

- Rehamnia, S. (2022). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction: A Field Study at the Faculty of Humanities and Social Sciences Abbes Laghrour Khenchela University. *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 11, No. 4, 505-524.
- Saudi, Masoud. (2020). Tax Incentives and Territorial Attractiveness for Investment. *Kuwait International Law School Journal*, Vol. 8, Supplement, 115-142.
- Shahin, A. I. (2021). The Impact of Electronic Communication on Job Satisfaction: An Empirical Study on Egyptian Employees. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, Vol. 11, No. 2, 1-17.
- Tir, A. (2024). The Impact of Incentives on Functionality Performance: A Case Study of Eloueduniversity. *Al-Manhal Economic Journal*, Vol. 6, No. 2, 457-466.
- Wadaat Allah, Sa'ad Abdullah Muhammad, and Muhammad, Osama Abdul Karim. (2019). Administrative development and its impact on raising the efficiency of employee performance: A case study: The National Forestry Corporation during the period from 2016 to 2017 (Unpublished Master's thesis). Africa International University, Khartoum.
- Yaqti, Batoul Mohammed, and Barham, Bilal Yousef. (2019). The Impact of Electronic Compensation and Benefits Management on Employee Performance in Oman (Unpublished Master's Thesis). Arab Open University, Amman.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز

وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ 25 – أقل من 35 سنة

☐ 25 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الحوافز، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الحوافز					
					توفر الجامعة نظاما للعلاوات الدورية للمساهمة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية
					توفر الجامعة أجورًا كافية لتلبية متطلبات الحياة.
					تقدم الجامعة مكافآت استثنائية للعاملين المهرة بما يتناسب مع أدائهم
					توفر الجامعة أجور العمل الإضافي للعاملين تناسب مع مجهوداتهم
					توفر الجامعة للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية
					توفر الجامعة التعويضات المناسبة للعاملين عند التقاعد
					يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة
					يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل

				يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل
				تهتم الجامعة بتقديم المساعدة المادية للعاملين عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.
				تحرص الجامعة على إعطاء فرصة عادلة للعاملين في تقديم الشكاوى والاقتراحات.
				توفر الجامعة البيئة والمناخ المناسب للعمل
				تمنح الجامعة إجازة سنوية للعاملين وفق الأنظمة واللوائح.
				العقوبات التأديبية للعاملين تتسم بقواعد عادلة وموضوعية
				تتيح الجامعة فرص التطوير للعاملين
				تمنح الجامعة شهادات تقدير وتكريم للعاملين الأكفاء
				يتم ترقية العاملين عند حصولهم على مؤهلات أكاديمية إضافية أو تدريب
				تهتم الجامعة بإرسال العاملين لدورات تدريبية داخلية أو خارجية.
				تهتم الجامعة بأخذ آراء العاملين في خطط التطوير التي تسعى إلى تحقيقها
				تهتم الجامعة بتوفير التقدير والاحترام لكافة العاملين

✿ المحور الثاني أداء العاملين: أنشطة إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يركز العاملون أثناء تأديتهم عملهم على اتباع نظم وأساليب وإجراءات العمل الموضوعة					
يسعى العاملون إلى تحقيق كافة الأهداف المطلوبة					
يسعى العاملون إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة الأداء					
يعمل العاملون على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة					
يهتم العاملون بالتعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد					
يهتم العاملون بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء					
يتوفر لدى العاملون القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل					
يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه					
هناك معرفة وإلمام لدى العاملون بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم					
يتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					

✿ المحور الثالث الرضا الوظيفي: أنشطة إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					بيئة العمل تشعرني بالاستقرار النفسي
					أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية
					توفر وظيفتي الحالية مميزات لا تتواجد في اي مكان اخر
					تهتم الجامعة بتوفير كافة حقوق الموظفين
					تهتم الجامعة بتوفير كافة احتياجات الموظفين سواء داخل العمل او خارجه
					يتم تطبيق اللوائح والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء
					تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين دون استثناء
					وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية
					لا أفكر في ترك وظيفتي الحالية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The mediating role of job satisfaction in the relationship between
incentives and employee performance Applied to King Abdullah
University of Science and Technology in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Preparation:

Ahmed Saeed Alamri

242001536

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

1446 – 2025