

**أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين
في شركة (V-KOOL السعودية) مدينة جدة
(دراسة حالة)**

اسم الطالبة

نسرين كمال عبدالسلام

2021205239

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوثن

الفصل الدراسي الثاني -2024

جدول المحتويات

1. الفصل الأول:

5.....	1.1. المقدمة:
7.....	1.2. مشكلة الدراسة
7.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
10.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. أسئلة الدراسة
11.....	1.5. أهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
12.....	1.7. نموذج الدراسة
13.....	1.8. منهجية الدراسة
14.....	1.9. الدراسة الميدانية
14.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
15.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16.....	2.1. المقدمة:
20.....	2.2. المتغير المستقل
21.....	2.3. المتغير التابع
23.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24.....	2.5. الخاتمة
25.....	قائمة المراجع

الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى شركة (في كول السعودية) على دعمهم وتعاونهم خلال إجراء هذا البحث .. كما أشكر جميع الموظفين والعاملين في الشركة الذين أجابوا على الاستبيان وساهموا في إنجاح هذه الدراسة البحثية ..

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتورة منى مصطفى العشري ، مشرفة هذا البحث ، على توجيهاته القيمة ومساعدتها المستمرة طوال مراحل إعداد هذا البحث ، ، فقد كان لتوجيهاته ونصائحه الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالشكل النهائي ..

وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان لجميع من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا البحث و إنجازه .. فلولاً جهودكم ومساعدتكم لما استطعت إنجاز هذا العمل .

شكراً لكم جميعاً...

الباحثة: نسرين كمال

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب . أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة , وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه . (مرعي, 2005).

يُعد أثر الحوافز على أداء الموظفين من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية. الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. (Armstrong & Taylor, 2020).

قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع واستكشاف العلاقة بين أثر الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين. فقد أظهرت دراسة (Bassett-Jones & Lloyd, 2005) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين. فإن أهمية الحوافز المعنوية كالاعتراف والتقدير في تحفيز

الموظفين وزيادة دافعتهم. تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها الشركات لتحفيز موظفيها. الحوافز المادية مثل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرسومة. بالمقابل، تلعب الحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف بالجهود، وتوفير بيئة عمل إيجابية دورًا مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. (Robbins & Judge, 2017).

تشير العديد من الدراسات إلى أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي فعندما يحصل الموظف على مكافآت مالية تتناسب مع جهوده وأدائه، فإنه يشعر بالتقدير ويزداد التزامه بعمله. أن الموظفين الذين يتلقون حوافز مالية منتظمة يظهرون مستويات أعلى من الأداء مقارنةً بأولئك الذين لا يتلقون أي حوافز (Smith and Jones, 2020).

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية. التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة يمكن أن يؤديان إلى زيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يعزز من الأداء العام للموظفين. فإن الشركات التي تعتمد على نظام حوافز معنوية تشهد مستويات عالية من الرضا الوظيفي والابداع (Brown, 2019).

سيتم تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة علميا لما له من آثار كبيرة توجيه سلوك الموظفين وعملها لما سوف نتوصل إليه من نتائج وامكانية للاستفادة من ذلك في تأثير الحوافز .

الحوافز تؤدي إلى تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز إلى تكاتف الموظفين لتحقيق المعايير المطلوبة في العمل بكفاءة .

وآثار حماس الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم وتنمية المهارات حيث تؤدي الحوافز إلى تشجيع ذوي المهارات العالية وتحسين الأداء. (الوليد, 2009:143-142)

من فوائد الحوافز المادية والمعنوية هي الزيادة في أرباح الشركة من خلال رضا الموظفين وبالتالي زيادة الانتاجية وزيادة مدخلات العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للشركة (الكلادة, 2011:116)

كذلك تعرف الحوافز على انها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الكلادة, 2011)

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه له مكانته وأنه مقدر في عمله .(الوليد ,2009:143). كما ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستعماله الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف الشركة (العزاوي :جواد)

1.2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة V-KOOL السعودية, في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الرئيسية في تعزيز القدرة التنافسية والنجاح التنظيمي. الموظفون باعتبارهم أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، لذا فإن تحفيزهم وتطوير أدائهم يعد أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المنشودة. في هذا السياق، تبرز أهمية نظم الحوافز كأداة فعالة لتحسين سلوكيات وأداء الموظفين. إلا أن تصميم نظم الحوافز الفعالة لا يزال يمثل تحدياً كبيراً للمنظمات، حيث لا يزال هناك جدل حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين. الا ان تصميم نظم الحوافز الفعالة لا يزال تحديا كبيرا للمنظمات .

1.2.1 الفجوات النظرية :

معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة والتعليم والمؤسسات الحكومية، مما يستدعي إجراء دراسات أكثر تنوعاً تشمل قطاعات أخرى. هناك حاجة إلى دراسات أكثر تعمقاً تبحث في التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية وأثرها المشترك على أداء الموظفين، بدلاً من التركيز على كل نوع من الحوافز بشكل منفصل.

الفجوات العملية:

بناءً على البحث الذي قام به معهد التنمية الإدارية في دراسة بعنوان "تحديات تطبيق نظم الحوافز في القطاع العام" (2022)، يمكن تحديد بعض الفجوات العملية الرئيسية في هذا المجال وهي التركيز المفرط على الحوافز المادية فقد تشير الدراسة إلى أن العديد من المنظمات العامة تعتمد بشكل كبير على الحوافز المالية والترقيات كوسيلة رئيسية لتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى إهمال الحوافز المعنوية والتقدير والمشاركة والتطوير المهني (معهد التنمية الإدارية، 2022). كما أن غياب رؤية استراتيجية متكاملة لنظم الحوافز وفقاً للدراسة، تفتقر العديد من المنظمات العامة إلى وجود إطار استراتيجي شامل لتصميم وتطبيق نظم الحوافز، مما يؤدي إلى عدم ربط هذه النظم باستراتيجية المنظمة وأهدافها التنظيمية (معهد التنمية الإدارية، 2022).

و ضعف مشاركة الموظفين في تصميم الحوافز تشير إلى أن هناك قلة في إشراك الموظفين في عملية تحديد أنواع الحوافز المناسبة لهم، مما يؤدي إلى عدم مراعاة احتياجات ودوافع الموظفين عند تصميم نظم الحوافز (معهد التنمية الإدارية، 2022). تحديات في ربط الحوافز بالأداء الوظيفي تواجه العديد من المنظمات العامة صعوبات في ربط الحوافز بمعايير أداء موضوعية وقابلة للقياس، بالإضافة إلى غياب الشفافية والموضوعية في نظم تقييم الأداء المرتبطة بالحوافز (معهد التنمية الإدارية، 2022).

1.3 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في تحسين الأداء والإنتاجية إذ تقدم الحوافز المادية والمعنوية حافزاً قوياً للموظفين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. فهم هذا التأثير يساعد شركة v-kool على تصميم برامج حوافز فعالة. فإن الحوافز المناسبة تساعد في جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. هذا يحد من معدلات دوران الموظفين المرتفعة والتكاليف المرتبطة بها. وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة. هذا يساهم في زيادة الالتزام والولاء للمنظمة على المدى الطويل.

برامج الحوافز الفعالة تعزز الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين. هذا يساعد في خلق بيئة عمل داعمة وتعاونية. وتحقيق الأهداف التنظيمية و ربط الحوافز بالأهداف التنظيمية يساهم في تحفيز الموظفين على تحقيق هذه الأهداف.

هذا ينعكس على النتائج الإجمالية للشركة وقدرتها على المنافسة. في مجملها، دراسة تأثير الحوافز على أداء الموظفين تساعد المنظمات في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز وإدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الكلي.

1.3.1 الأهمية النظرية :

الحوافز المادية تلبي الاحتياجات الأساسية والأمان، بينما الحوافز المعنوية تلبي الاحتياجات الاجتماعية والتقدير والمعنوية تؤثر على توقعات الموظفين بشأن العلاقة بين الجهد والنتائج والتوازن بين الحوافز المادية والتحقيق الذاتي وإشباع الحاجات العليا (المعنوية) يؤدي إلى مستويات أداء أعلى. فإن الحوافز المادية والمعنوية تعزز توقعات الموظفين وبالتالي دافعيتهم وأدائهم.

1.3.2 الأهمية العلمية :

هناك دراسة أجرتها جامعة هارفارد عام (2021) وجدت أن الحوافز المعنوية مثل تقدير الإدارة والشعور بالإنجاز كان لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظفين في المقابل، كانت الحوافز المادية مثل الزيادات في الرواتب أقل تأثيراً على الأداء على المدى الطويل. كما أن دراسة أجرتها شركة "ماكنزي" عام (2022) أشارت إلى أن الموظفين الذين تلقوا حوافز معنوية مثل المرونة في العمل والتطوير المهني كانوا أكثر ارتياحاً وانخراطاً في عملهم. هذا انعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والابتكار لدى هؤلاء الموظفين هذا ساهم في تحسين الأداء التنظيمي الشامل مقارنة بالشركات التي ركزت فقط على الحوافز المادية. هذه الدراسات التطبيقية تؤكد على أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي. وتشير إلى أن التركيز المفرط على الحوافز المادية قد لا يكون كافياً لتحقيق نتائج مستدامة.

1.4 أسئلة الدراسة:

وفقا لما سبق يهدف البحث الحالي الى الاجابة على السؤال الرئيسي:

"ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة V-KOOL السعودية ؟"

السؤال الفرعي 1 :ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين ؟

السؤال الفرعي 2: ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين ؟

السؤال الفرعي 3: ماهي الطرق المختلفة التي استخدمتها الشركة لموازنة الحوافز المادية والمعنوية؟

1.5 أهداف الدراسة :

تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين و الكشف عن الاختلافات في التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية على المدى القصير والطويل وفهم الآليات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج المختلفة. تقييم مستويات الارتياح والانخراط الوظيفي للموظفين المرتبطة بتطبيق أنواع مختلفة من الحوافز والتعرف على العناصر الرئيسية للحوافز المعنوية (مثل المرونة والتطور المهني) وتأثيرها ودراسة كيفية تصميم وتنفيذ هذه الحوافز المعنوية بفعالية وتحليل كيفية موازنة الحوافز المادية والمعنوية بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل. تحديد الممارسات والاستراتيجيات الناجحة في إدارة المكافآت والتحفيز. إن تحقيق هذه الأهداف يساعد في تعميق فهمنا لكيفية تأثير مختلف أنواع الحوافز على سلوك وأداء الموظفين، مما يمكن من تطوير سياسات وممارسات تحفيزية أكثر فعالية.

1.6 فرضيات الدراسة:

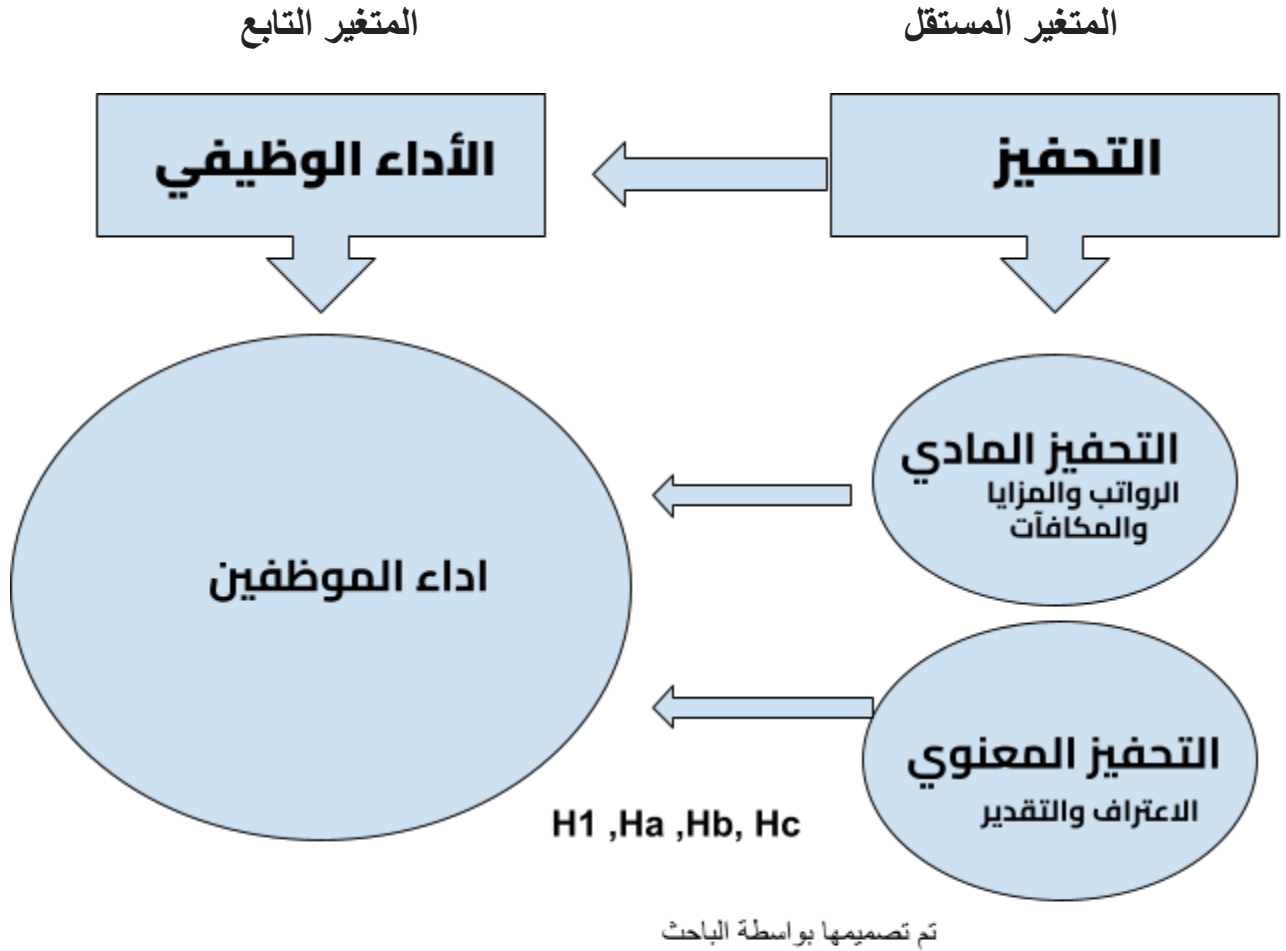
.الفرضية الرئيسية: - الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المنظمة.
الفرضيات الفرعية: - الحوافز المادية والرواتب والمكافآت لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين.
الحوافز المعنوية والتقدير والتطوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يُحقق أفضل النتائج على أداء الموظفين على المدى الطويل .

1.7 نموذج الدراسة:

في هذا النموذج، يتم اعتبار الحوافز المادية والمعنوية كمتغيرات مستقلة، في حين أن أداء الموظفين يُعتبر المتغير التابع. ويمكن شرح هذا النموذج كالتالي:

1. المتغيرات المستقلة: - الحوافز المادية: تشمل الرواتب، المكافآت، الحوافز النقدية وغيرها.
- الحوافز المعنوية: تشمل التقدير، التطوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.
2. المتغير التابع: - أداء الموظفين: يشمل الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام الوظيفي، والسلوكيات الإيجابية للموظفين.

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



1.8 منهجية الدراسة:

فلسفة البحث :الوضعية

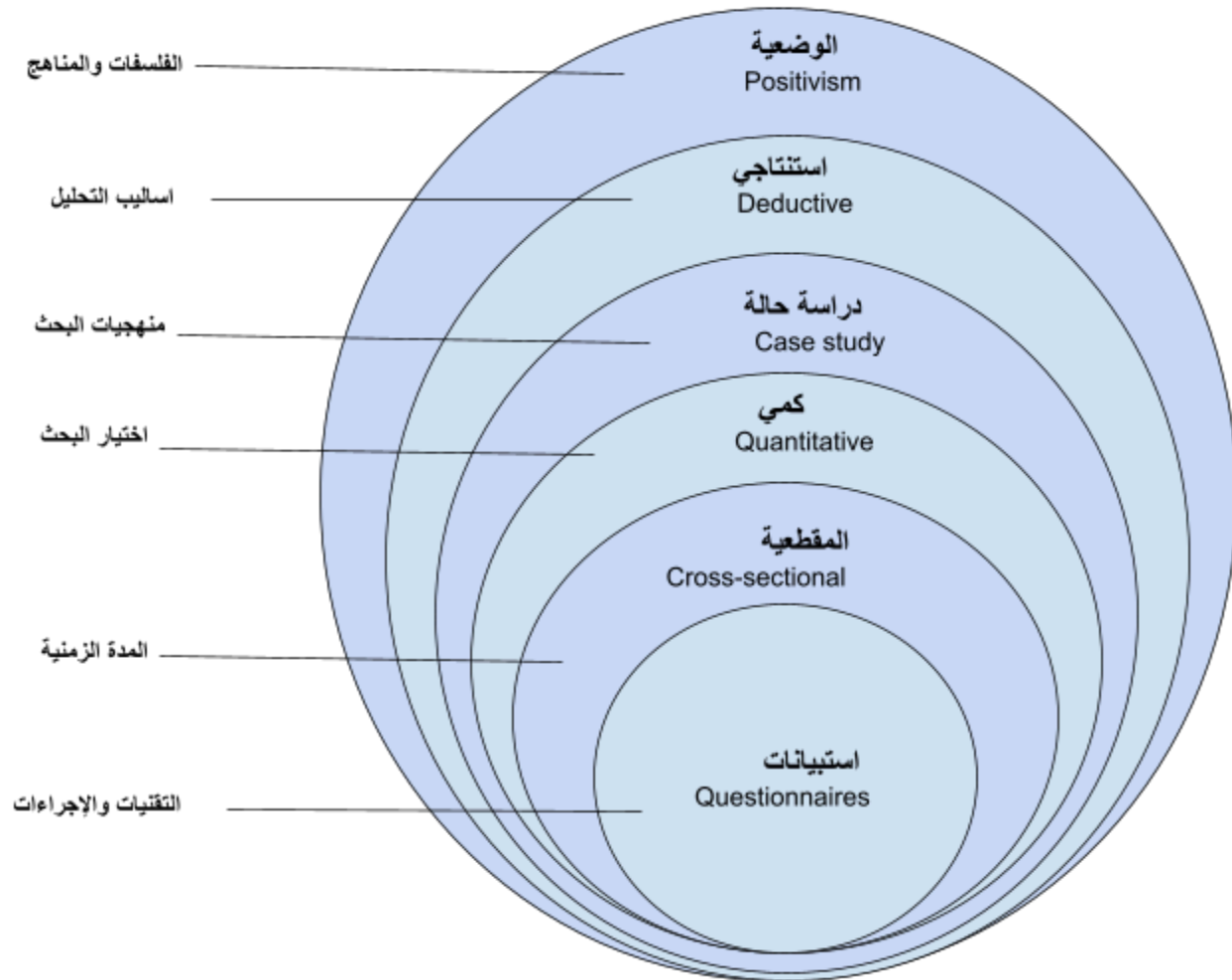
منهج البحث :استنتاجي

استراتيجية البحث :دراسة حالة

اختيار البحث :كمي

الافق الزمنية :المقطعية

التقنيات والإجراءات :الاستبيان والتحليل الإحصائي



1.9 الدراسة الميدانية:

تعمل شركة V- KOOL في مجال العزل الحراري للسيارات والمباني بمختلف أنواعها وهي الوكيل الحصري والوحيد لشركة في – كول العملاقة في مجال العزل الحراري, و حتى يومنا هذا قطعت شوطاً طويلاً من النجاح والتطور حتى أصبحت تمتلك أكثر من 12 فرعاً موزعة داخل المملكة العربية السعودية ولديها امتياز حصري بمملكة البحرين ودولة قطر منذ 2004 كما لديها أيضاً جهاز فني وإداري متخصص ذو خبرة عالية في مجال العزل الحراري والعناية بالسيارات , لقد ساهمت المؤسسة في الحفاظ على البيئة النظيفة التي شهدتها المملكة العربية السعودية خلال الأعوام الماضية من خلال توفير أفلام العزل العالية الجودة للسيارات والمباني. تخطو مؤسسة V-kool بثبات نحو التقدم والتوسع وتفخر بأن لديها ما يؤهلها من الخبرة والإمكانيات لكي تحتل مركز متقدم في مجال العزل الحراري . هذا مع العلم أن الشركة تقوم باستخدام أحدث الطرق المستخدمة في العناية بالسيارات والمباني وتتخذ أفضل الطرق في نظام الأمن والسلامة المتبع في العمل.

1.10 مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تعد الحوافز من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تتنوع الحوافز بين الحوافز المادية المكافآت والزيادات في الرواتب، والحوافز المعنوية التقدير والشكر. تهدف هذه الحوافز إلى تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. تتناول هذه الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، وتسعى لفهم كيفية تأثير هذه الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي والإنجاز.

أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين: الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل التي تشجع الموظفين على العمل بكفاءة أكبر. فهي تشمل المكافآت المالية، العلاوات، والترقيات. تشير الدراسات إلى أن تقديم الحوافز المادية يعزز من دافعية الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. على سبيل المثال، عندما يشعر الموظف بأن جهوده مقدر من خلال مكافأة مادية، فإنه يصبح أكثر تحفيزاً لتحقيق أهداف العمل.

أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين: في المقابل، الحوافز المعنوية تلعب دوراً مهماً في تحسين الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. تشمل الحوافز المعنوية التقدير اللفظي، شهادات التقدير، والتعزيز الإيجابي. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والاحترام في بيئة العمل يكونون أكثر انخراطاً والتزاماً بعملهم. الحوافز المعنوية تعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يزيد من فعالية الأداء.

تظهر الدراسة أن الحوافز بنوعيهما، المادية والمعنوية، لها تأثير كبير على أداء الموظفين. في حين أن الحوافز المادية تساهم في تعزيز الدافعية وتحقيق الأهداف على المدى القصير، فإن الحوافز المعنوية تعزز من رضا الموظفين واستدامة الأداء الجيد على المدى الطويل. لذا، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات شاملة تجمع بين النوعين لضمان تحقيق أفضل النتائج.

الحوافز: هي أي شيء يُقدم للموظفين لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أهداف المؤسسة.

الحوافز المادية: هي المكافآت الملموسة التي تُقدم للموظفين مقابل أدائهم الجيد.

الحوافز المعنوية: هي المكافآت غير الملموسة التي تُقدم للموظفين لتحفيزهم.

نظرية الاحتياجات لماسلو:

تُشير هذه النظرية إلى أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيةها. وتُساعد الحوافز على تلبيةها، مما يُحفز الموظفين على العمل بكفاءة.

نظرية التوقعات: تُشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يُقدمون أداءً جيدًا عندما يُعتقدون أنهم سيحصلون على مكافأة مقابل ذلك.

نظرية العوامل الثنائية: تُشير هذه النظرية إلى أن هناك عوامل تُحفز الموظفين على العمل بكفاءة، وعوامل أخرى تؤثر على عدم رضاهم عن العمل.

نظرية العدالة: تُشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يُقدمون أداءً جيدًا عندما يشعرون بأنهم يُعاملون بعدالة.

نظرية التعلم الاجتماعي: تُشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يُتعلمون من خلال مراقبة الآخرين وتلقي التعزيزات.

2.2 الحوافز المادية:

تُشير الحوافز المادية إلى المكافآت الملموسة التي تُقدم للموظفين مقابل أدائهم الجيد. وتشمل هذه الحوافز:

الرواتب: تُعدّ الرواتب من أهم الحوافز المادية التي تُقدم للموظفين.

المكافآت: تُمنح المكافآت للموظفين الذين يُحققون أهدافًا محددة أو يُقدمون أداءً استثنائيًا.

الترقيات: تُمنح الترقيات للموظفين الذين يُظهرون قدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.

العلاوات: تُمنح العلاوات للموظفين الذين يُقدمون أداءً جيدًا أو يُشاركون في برامج تدريبية.

الهدايا: تُقدم الهدايا للموظفين كنوع من التقدير لأدائهم.

الحوافز المعنوية:

تُشير الحوافز المعنوية إلى المكافآت غير الملموسة التي تُقدم للموظفين وتحفيزهم.

وتشمل هذه الحوافز:

التقدير: يُعدّ التقدير من أهم الحوافز المعنوية التي تُقدم للموظفين.

الثقة: تُمنح الثقة للموظفين عندما تُمنح لهم مسؤوليات أكبر. الاحترام: يُمنح الاحترام للموظفين عندما

يُعاملون باحترام وتقدير.

الفرص: تُقدم الفرص للموظفين للنمو والتطور في مهنتهم. * التحديات: تُقدم التحديات للموظفين وتحفيزهم

على بذل المزيد من الجهد.

مفهوم الأداء:

يعتبر من المفاهيم حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة والتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعها وأما الغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعاريف التي قدمت لمفهوم الأداء , ولكن قبل ذلك لابد أن نتعرف على معنى الأداء في اللغة (حيث يعني القيام في الواجب) وهو مشتق من الفعل أدى – تأدية , بمعنى اوصله وقضاة (فيروزي ايادي , 1987 نقلا عن (الصر 2010 ايره , 71 :) أما الأداء اصطلاحا فقد عرف الأداء في معظم المصطلحات الإدارية بأنه (القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا لمعدل المفروض اداؤه من العامل المكلف أو العامل 1999 الكفوء (العلق ,) نقلا عن (الصرايره , 2010 71 :) كذلك عرف الأداء على انه ط (الأنشطة التي تحول المواد الخام الى سلع رف وخدمات التي تنتجها المنظمة وهو يع بأداء المهمة) أو السلوكيات التي تتسم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن ما يع أن يحدث منها أداء المهمة وهو رف بالأداء الضمني 2011 (عامر , 116 : , فيما) يعرفه (البرادعي) (بأنه عبارة عن جهد مبذول من قبل فرد أو جماعة بمساعدة الة او بدونها لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محدودة وذلك بتقديم خدمة أو منتج معين أو جزء منها) (البرادعي , 2009) لنقلا عن (السلاني , 2011 : 31) فيما أشار (المورد) (الا انه الأداء) هو تأدية أو القيام بالعمل , إنجاز أو تنفيذ الوعد او الطلب او الطريقة التي تعمل بها (الدالة السلوك 1977) (المورد , نقلا عن (الجواهري , 210 64 :)

تأثير الحوافز على أداء الموظفين:

زيادة الدافع: تُساعد الحوافز على زيادة دافع الموظفين للعمل بكفاءة.

تحسين الإنتاجية: تُساعد الحوافز على تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

خفض معدلات الغياب: تُساعد الحوافز على خفض معدلات الغياب من خلال تحفيز الموظفين على الحضور إلى العمل.

تحسين الروح المعنوية: تُساعد الحوافز على تحسين الروح المعنوية للموظفين من خلال شعورهم بالتقدير والاحترام.

زيادة الولاء: تُساعد الحوافز على زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال شعورهم بالانتماء والتقدير.

نظرة عامة على متغيرات البحث:

المتغير المستقل:

نوع الحوافز (مادية/معنوية).

المتغير التابع: أداء الموظفين (الإنتاجية، الجودة، الالتزام، الولاء).

متغيرات التداخل: خصائص الموظفين (الخبرة، التعليم، الدافع).

ثقافة المؤسسة (الاحترام، الثقة، التعاون).

2.3 الحوافز :

الحوافز هي العوامل التي تُشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف معينة. وتُصنف الحوافز إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية: هي الحوافز التي تُقدم في شكل مادي مثل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت، الترقيات، الهدايا، السيارات، السكن، التأمين الصحي.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تُقدم في شكل غير مادي مثل التقدير، الاحترام، الفرص، التدريب، التطوير، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاعتراف بالجهود، الفرص للتقدم في الوظيفة.

تطورات مفهوم الحوافز:

النظريات الكلاسيكية: ركزت على الحوافز المادية كعامل رئيسي لتحفيز العمال، مثل نظرية "الرجل الاقتصادي" التي اعتبرت أن الإنسان مدفوع بالرغبة في تحقيق المكاسب المادية.

النظريات الحديثة: أكدت على أهمية الحوافز المعنوية، مثل نظرية "الاحتياجات" التي اعتبرت أن الإنسان لديه احتياجات متعددة، و أن الحوافز المعنوية تُساهم في إشباع هذه الاحتياجات.

النظريات المعاصرة: أكدت على أهمية التوازن بين الحوافز المادية و المعنوية و ضرورة تقديم حوافز مُناسبة لظروف العمل و ثقافة الشركة واحتياجات الموظفين.

أبعاد الحوافز: نوع الحافز: مادي أو معنوي.

شكل الحافز: مُباشر مثل الرواتب أو غير مُباشر مثل التقدير.

قوة الحافز: ضعيفة أو قوية.

مدة الحافز: قصيرة الأمد مثل مكافأة شهرية أو طويلة الأمد مثل الترقية.

نظريات الحوافز: نظرية "الرجل الاقتصادي": تُركز على الحوافز المادية كعامل رئيسي للحث على العمل.

نظرية "الاحتياجات": تُركز على إشباع احتياجات الموظفين المادية و المعنوية.

نظرية "التوقعات": تُركز على العلاقة بين الجهد و الأداء و المكافأة.

نظرية "العوامل الثنائية": تُركز على العوامل المُحفزة والعوامل المُثبطة للحوافز.

اداء الموظفين :

المتغير التابع اداء الموظفين وهو مقياس فعالية ونجاح الموظفين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

ويُمكن قياس أداء الموظفين من خلال مجموعة من المقاييس، مثل:

الكمية: عدد المنتجات المُصنعة أو الخدمات المُقدمة.

الجودة: مستوى جودة المنتجات أو الخدمات.

الوقت: سرعة إنجاز المهام و الالتزام بالمواعيد.

التكلفة: كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف.

السلوك: التصرفات والمواقف الإيجابية في العمل.

الرضا: رضا الموظفين عن العمل و الشركة.

تطورات مفهوم أداء الموظفين: ركزت على قياس أداء الموظفين من خلال الكمية و الجودة و الوقت.
النظريات الحديثة: أكدت على أهمية قياس أداء الموظفين من خلال السلوك و الرضا و التواصل و التعاون.
النظريات المعاصرة: أكدت على أهمية قياس أداء الموظفين من خلال الابتكار و التعلم و التكيف مع التغيرات.

أداء الوظيفة: القدرة على أداء مهام الوظيفة بفعالية وكفاءة.

أداء الفريق: القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق و التعاون مع زملاء العمل.

أداء الشركة: القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة و زيادة ربحيتها.

نظريات أداء الموظفين:

نظرية "الهدف": تُركز على أهمية تحديد أهداف واضحة و قابل للقياس للموظفين.

نظرية "التوقع": تُركز على العلاقة بين الجهد و الأداء و المكافأة.

نظرية "التعزيز": تُركز على أهمية تقديم التعزيز الإيجابي للموظفين لزيادة أدائهم.

يقصد بتحسين الأداء بأنه (استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى) . و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العوامل التي تتمثل بـ (الجودة , ا لإنتاجية , التكنولوجيا , التكلفة) و يكون التأكيد على توازن هذه العناصر توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة و قد أخذ بعين الاعتبار , و يطلق على هذا المنهج المتكامل ((إدارة التحسين الشامل 1999)) (الخزامي , : 11) - عناصر تحسين الأداء 1980 , يقسم (الحرفة 44 :) حسب رأي علماء الإدارة عناصر تحسين الأداء إلى : التوجيه : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية , والتي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود و تحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية.

2.4 العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين :

تحليل العلاقة من خلال الدراسات السابقة:

الأنماط: تأثير إيجابي: أظهرت غالبية الدراسات علاقة إيجابية بين الحوافز و أداء الموظفين.

فكلما زادت الحوافز المادية والمعنوية التي يُقدمها رب العمل ، زاد أداء الموظفين. *

التوازن: أكدت بعض الدراسات على أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية للحصول على أفضل نتائج. فقد وجد أن الحوافز المادية تُحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد في الوقت القصير، بينما الحوافز المعنوية تُساهم في زيادة التحفيز والولاء على المدى الطويل.

*الاختلافات الفردية: أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير الحوافز يختلف من شخص لآخر بناءً على الاحتياجات والتوقعات والقيم المختلفة.

الصراعات: اختلاف في التعريفات: توجد اختلافات في طريقة تعريف الحوافز و أداء الموظفين بين العديد من الدراسات، ما يُصعب مقارنة النتائج والتوصل إلى استنتاجات واضحة. اختلاف في منهجيات البحث: تُستخدم منهجيات بحث مُختلفة في الدراسات السابقة، ما يؤثر على دقة النتائج و مقارنتها. اختلاف في عينة البحث: تُستخدم عينات بحث مُختلفة في الدراسات السابقة، ما يؤثر على عمومية النتائج وإمكانية تطبيقها على سياقات أخرى.

الفجوات: قلة الدراسات التي تُركز على تأثير الحوافز المعنوية تُركز غالبية الدراسات على تأثير الحوافز المادية، بينما تُعد الدراسات التي تُركز على تأثير الحوافز المعنوية قليلة. قلة الدراسات التي تُركز على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين في القطاعات المُختلفة: تُركز غالبية الدراسات على قطاعات معينة، مثل القطاع الصناعي أو القطاع الخدمي، بينما تُعد الدراسات التي تُركز على قطاعات أخرى قليلة. قلة الدراسات التي تُركز على تأثير الحوافز على أداء الموظفين في البلدان النامية: تُركز غالبية الدراسات على البلدان المُتقدمة، بينما تُعد الدراسات التي تُركز على البلدان النامية قليلة.

الخاتمة:

في خضم عالم العمل المتسارع، تُصبح الحوافز أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية و تحقيق أهداف المؤسسة. فمن خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية فعالة وعادلة، يمكن تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد و العمل بكفاءة لتحقيق النجاح و النمو. أظهرت الدراسات أن الحوافز المادية و المعنوية لها أثر إيجابي على أداء الموظفين. الحوافز المادية مثل الرواتب و العلاوات و المكافآت تُشجع للموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. بينما تُساهم الحوافز المعنوية مثل التقدير و الاحترام و الفرص في تحفيز الموظفين على البذل و الإبداع وزيادة ولائهم للشركة. يُعدّ التنوع و التخصيص من أهم العوامل في تطوير الحوافز، فلا يُمكن اعتماد نموذج واحد لجميع الموظفين. يجب على المؤسسات أن تُدرك الاختلافات الفردية و تُقدم حوافز مناسبة لكل موظف بناءً على أدائه و اهتماماته. من أهم الأسس التي يجب التركيز عليها في تطوير الحوافز هو العدالة والشفافية. يجب أن تُمنح الحوافز للموظفين بناءً على أدائهم و مساهماتهم بدون تمييز أو محاباة. في النهاية، يُمكن للشركات أن تُحقق أهدافها و تُحقق النجاح من خلال تقديم حوافز فعالة وعادلة للموظفين. فمن خلال تطوير حوافز مُتوافقة مع احتياجات الموظفين و أهداف المؤسسة، يمكن خلق بيئة عمل إيجابية و مُحفزة تُساهم في تحقيق النجاح والنمو المسند.

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. الحوافز ليست مجرد أدوات تقديم المكافآت، بل هي عناصر استراتيجية أساسية تسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام. إن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يسهم في خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار، التعاون، وتطوير المهارات المستمر. من الأهمية بمكان أن يكون تصميم نظام الحوافز مبنياً على فهم عميق لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم، إذ يختلف تأثير الحوافز من فرد لآخر. بعض الموظفين قد يجدون الحوافز المادية مثل المكافآت المالية أكثر فعالية، بينما يفضل آخرون التقدير المعنوي مثل الاعتراف بجهودهم أو توفير فرص للتطوير المهني. لذا، يتعين على المؤسسات تصميم برامج حوافز تتسم بالمرونة والتنوع لتلبية احتياجات مختلف الموظفين. توصي الدراسة بضرورة أن تركز المؤسسات على تطوير نظام حوافز متكامل، يشمل تقديم الحوافز بشكل مستمر وبطرق متناسبة مع التغيرات في بيئة العمل واحتياجات الموظفين. إن خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة وتقدير الجهود يمكن أن يعزز من فعالية نظام الحوافز، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل. في الختام، تعتبر الحوافز جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة الناجحة. من خلال تطبيق نظام حوافز شامل ومدرّس، يمكن للمؤسسات تعزيز أداء موظفيها، زيادة مستويات الرضا والولاء، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

المراجع :

, علي عصام لطيف / التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي : دراسة تحليلية لأراء عي نة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة 2011 , رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية , العراق , (. 6 -) (الصريرة , خالد احمد سلامه , التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور في عمان , الأردن , الامن في الإدارات الجامعية , كنوز المعرفة 2010 1 , ط) . 7 - (العزاوي , نجم عبد الله , جواد , عباس علي , الوظائف الاستراتيجية في إدارة 2010 الموارد البشرية , اليازوري , عمان , الأردن , 1 , ط) . 8 - (العساف , صالح بن احمد , المدخل الى البحث في العلوم السلوكية , البيكان للنشر , الري اض , السعودية , 2000 1 , ط) . 9 - (الكلالدة , طاهر محمود , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , 2011 اليازوري , عمان , الأردن , 1 , ط) . 10 - (الطائي , يوسف حليم , الفضل , مؤيد عبد الحسين , العبادي , هاشم فوزي 2006 / إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل , الوراق , العراق , , 1 ط) . 11 - (الوليد , بشار يزيد / الإدارة الحديثة للموارد البشرية , الراية عمان , 2009 الأردن , 1 , ط) . 12 - (جودة , عبد الحسن عبد المحسن , إدارة الافراد , دار المريخ , الرياض , السعودية , 1987 , ط 1) . 13 - (درة , عبد الباربي إبراهيم , الصباع , زهير نعيم / إدارة الموارد البشرية 2010 في القرن الواحد والعشرين , دار وائل , عمان , الأردن , 2 , ط) . 14 - (عبد ال رحمن , ابن عنتر / إدارة الموارد البشرية والمفاهيم والاسس والابعاد 2010 , اليازوري , عمان , الأردن , , الطبعة العربية) . 15 - (عبيدات , ذوقان واخرون , البحث العلمي ومفهومه وادواته , دار الفكر , عمان , الأردن , 2001 1 ,

دراسة "تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين" منشورة في موقع "جامعة الكويت" دراسة "أثر الحوافز المعنوية على رضا الموظفين" منشورة في مجلة "إدارة الأعمال".

دراسة "العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين في شركة "أرامكو" منشورة في موقع "جامعة الملك عبد العزيز" دراسة "العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في شركة "أبوظبي للتأمين" منشورة في موقع "جامعة الشارقة". دراسة "أثر التدريب على أداء الموظفين في شركة "اتصالات" منشورة في موقع "جامعة الإمارات". دراسة "العلاقة بين رضا الموظفين و أداء الشركة" منشورة في مجلة "إدارة الأعمال".

كتاب "إدارة الموارد البشرية"*** الدكتور محمد أبو النجا. * **كتاب "التحفيز في العمل"*** الدكتور عبد الرحمن السعيد. * **موقع "المعرفة"*** للمعلومات و التعليم. * **موقع "البوابة العربية"*** للمعلومات و التعليم. * **مقال "أثر الحوافز على أداء الموظفين"*** منشور في مجلة "إدارة الأعمال". * **دراسة "تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين منشورة في موقع "جامعة الكويت".

Smith, J., & Jones, M. (2020). The Impact of Financial Incentives on Employee Performance. Journal of Business Research, 35(2), 123-136. 2.

Brown, L. (2019). The Role of Non-Monetary Rewards in Employee Motivation. International Journal of Human Resource Management, 28(4),

567-579. 3. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate

Employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62. 4. Deci, E. L.,

Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of

Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic

.Motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668

Aguinis et al., 2013 (Lawler, 2003) (Armstrong & Taylor, 2014)Armstrong,

M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource

management practice. Kogan Page Publishers. - Aguinis, H. (2013).

Performance management. Pearson. - Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson,

R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show

employees the money. Business Horizons, 56(2), 241-249. - Caruth, D. L.,

& Handlogten, G. D. (2001). Managing compensation (and understanding it

too): A handbook for the perplexed. Greenwood Publishing Group. - Lawler,

E. E. (2003). Reward practices and performance management system

.effectiveness. Organizational Dynamics, 32(4), 396-404

معهد التنمية الإدارية، (2022). م : (1977) * ** "The Impact of Incentives on Employee

Performance"*** by John P. Campbell (1990) * ** "Employee Motivation: A

Practical Guide to Improving Performance"*** by Stephen P. Robbins (2003)

* **"The Psychology of Motivation" by Abraham H. Maslow (1954) *

**"The Motivation to Work" by Frederick Herzberg (1966)

www.imi.org/research/incentive-systems-public-sector

<https://www.v-kool.com.sa>

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. : [Library of . Congress](<https://lcn.loc.gov/66024103>) 2. **Vroom, V. H. (1964). Work

Google Books](<https://books.google.com>) 3.] - رابط: **and Motivation

**Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and

: رابط: **.Self-Determination in Human Behavior

Springer](<https://www.springer.com/gp/book/9780306420221>) 4.]

**Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (15th

: رابط: **. (Edition

Pearson](<https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Robbins->

([Organizational-Behavior-15th-Edition/PGM332161.html](https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Robbins-Organizational-Behavior-15th-Edition/PGM332161.html)

قسم الملاحق:

القسم الأول الحوافز المادية

الرقم	سئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل					
	الأجر الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الشخصية					
	تمنح المؤسسة علاوات تشجيعية بشكل دوري للموظفين المتميزين					
	الحوافز التي تتلقاها لها أثر كبير على مجهوداتك					
	تشعر بالرضا عن العلاوات التي تضاف إلى راتبك					
	خصم جزء من راتبك في حالة قيامك بالخطأ					
	عند وقوعك في الخطأ أثناء أدائك للعمل يكون نتيجة ذلك حرمانك من العلاوة					

القسم الثاني الحوافز المعنوية

الرقم	سئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
	التقدير والاحترام من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل					
	مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات صلة بعملهم تزيد من حماسهم وانتمائهم					
	توبيخك من طرف المدير عند قيامك بالخطأ أثناء العمل					

البيانات الشخصية

☐	أنثى	☐	ذكر	الجنس:
☐	أكثر من 40 سنة	☐	من 30 سنة إلى 40 سنة	العمر:
☐	أقل من 30 سنة	☐	متزوج	الحياة العائلية:
☐	أرمل	☐	متوسط	المستوى التعليمي:
☐	مطلق	☐	ثانوي	إطار
☐	جامعي	☐	عون تحكم	الفئة المهنية:
☐	عون تنفيذ	☐	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	الأقدمية:
☐	من 10 سنوات فما فوق	☐	من 5 سنوات	