

## عنوان المشروع

تحفيز الموظفين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات  
العقارية بمدينة الرياض

Employee Motivation and Its Relationship to  
Improving Job Performance at Zaman Real Estate  
Services Institution in Riyadh City

اسم الطالب

ملاك ابراهيم الشرقاوي

الرقم الجامعي: 221002413

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

إلى من غرسَ فيّ بذور الطموح، وسقاني الثقة والإصرار  
إلى من كانت دعواتهم سرّاً النجاح وتوفيق الله  
إلى والديّ الكريمين، شكراً لقلوبكم النقيّة، ودعمكم اللامحدود  
وإلى كل من ساندني في رحلتي العلميّة...  
أهدي هذا العمل المتواضع عربون امتنانٍ وتقدير

## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة ميداووشن، هذا الصرح الأكاديمي الرائد، على ما وفرتة من بيئة تعليمية محفزة وداعمة للبحث العلمي، وعلى ما تقدمه من جهود في تأهيل الطلبة وتمكينهم علميًا وعمليًا.

كما أخص بالشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة، لما بذلوه من دعم وتوجيه خلال رحلتي الدراسية، ولكل من ساهم في إثراء تجربتي التعليمية في هذه المرحلة المهمة من حياتي.

## المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 4  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 5  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 7  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 8  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 8  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 9  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 9  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 9  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 10 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 10 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 11 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 12 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 12 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 14 |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 15 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 17 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 24 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 31 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 33 |
| قائمة المراجع .....                                    | 36 |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                  | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------|------------|
| ١         | نموذج البحث<br>المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)        | 13         |
| ٢         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر : (الطالب، ٢٠٢٣) | 14         |
| ٣         | هرم ماسلو<br>المصدر الشغذلي (٢٠٢٤)           | 20         |
| ٤         | طرق تقييم الأداء<br>المصدر : علوش (٢٠١٩)     | 27         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--------------|------------|
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |
|            |              |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد التحفيز والتشجيع من الأساليب الفعالة التي دعا إليها ديننا الإسلامي الحنيف، لما لها من توافق مع طبيعة النفس البشرية وطموحها نحو النجاح والتفوق، فالتحفيز يبعث في النفوس حب الإنجاز والسعي لتحقيقه، ويُعد وسيلة متميزة لاستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد. (الشطي وآخرين، 2015)

وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تطوير الكادر الوظيفي ورفع كفاءة العنصر البشري، إذ يمثل الموظفون حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، ويتطلب ذلك اختيار الكفاءات المناسبة، وتحفيز العاملين ومكافأتهم لضمان أداء فعّال ومستدام. (القاسم وآخرين، 2016)

كما يعتمد تطور المؤسسات واستمرارها على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، بالتركيز على كفاءاته وخبراته وحماسه للعمل، ولهذا السبب تحرص المؤسسات – سواء كانت حكومية أو خاصة – على تحفيز العاملين وكسب ولائهم، لما لذلك من أثر مباشر على اتجاهاتهم ودوافعهم وسلوكهم، فالعاملون يشكلون الركيزة الأساسية للتقدم والتميز المحلي والعالمي. (ياسين وآخرين، 2014)

ويُعد تحفيز الموظفين من المهام الرئيسية التي يجب على القادة والمديرين التركيز عليها، نظرًا لأهمية دور الموارد البشرية في تقدم المؤسسات، فالموظف المبدع، المدعوم بالتحفيز المناسب، يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ويقوي من تنافسية المؤسسة في ظل بيئات العمل المتغيرة. (قصيبي وآخرين، 2017)

وقد تباينت تعريفات التحفيز بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، مما أدى إلى ظهور مفاهيم متعددة لهذا المصطلح، فعند علماء النفس، يُعرّف الحافز بأنه "الباعث أو المنبه للسلوك"، أي أنه مؤثر خارجي يُوجه سلوك الفرد نحو أداء معين (بدوي، 1981)، كما يرى الأمين (2010) أن التحفيز هو القوة التي تُثير السلوك وتدفعه لتحقيق هدف محدد، في حين عرّف أبو الشرش (2014) الحوافز بأنها مسببات خارجية تؤثر في السلوك الإنساني، وتحدد اتجاهاته، وتشبع رغباته، وتختلف شدة هذه الحوافز وشمولها وتأثيرها تبعًا لعدة عوامل، مثل السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية، بل وحتى نوع الحضارة التي نشأ فيها الفرد. (العطية، الطحيطاح، 2021)

وقد توصلت الدراسات إلى نتائج عديدة حول العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، من أبرزها: زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل معدل الدوران، وتعزيز الولاء الوظيفي، وتطوير المهارات،

وتحسين بيئة العمل، كما أن الموظف المحفز يشعر بالاعتزاز بما يقدمه، ويكون أكثر التزاماً ورضاء، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الشخصي وعلى أداء المؤسسة بشكل عام. (رشيد، 2014)

وتتمثل متغيرات البحث في جانبين رئيسيين: المتغيرات المستقلة، مثل استراتيجيات التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والتحفيز المرتبط بالخصائص الديموغرافية للموظف)، والمتغيرات التابعة كتحسين الأداء الوظيفي، وتطوير المهارات، وزيادة جودة العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وكل ذلك يسهم في رفع فاعلية الموظف وارتباطه بالمؤسسة. (القاسم وآخرين، 2016)

وتشمل الحوافز المادية: الترقيات، الدرجات الوظيفية، والمكافآت الخاصة التي تُمنح للموظفين المتميزين، مما يخفف الضغط عليهم ويعزز شعورهم بالارتياح، أما الحوافز المعنوية، فتتمثل في الشهادات، والأوسمة، والمدح، والتقدير، والتي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الدافع الداخلي لدى الموظف، مما يؤدي إلى رفع التزامه وتحسين أدائه العام. (البلوشي، 2023)

وفي ضوء الدراسات، وُجد أن توفير الحوافز – سواء كانت مادية كالتدريب والتعليم، أو معنوية كفرص التعبير والمنافسة – يرفع من مستوى أداء الموظفين والتزامهم، كما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. (عباس، 2019)

ومع ذلك، لا تخلو أنظمة الحوافز من التحديات، مثل غياب العدالة في توزيع المكافآت أو ضعف البنية التنظيمية الداعمة لها، ما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء الموظفين. (الشغلي، 2024)

وقد حظي مفهوم الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية، نظراً لأهميته في قياس كفاءة الأفراد والمؤسسات، وقد تعددت تعريفات الأداء بتعدد وجهات النظر العلمية، حيث عرّفه بعض الباحثين بأنه العملية التي يتم من خلالها تقييم مدى قيام الفرد بمهامه، وقدرته على تنفيذ مسؤولياته بكفاءة، ومدى توفر الخصائص والمهارات اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية، كما يرى آخرون أن الأداء يمثل النتائج الفعلية التي تتحقق من خلال ما يقوم به الأفراد من أنشطة وفعاليات داخل المنظمة، بينما ذهب فريق ثالث إلى تعريفه بأنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام التي يشملها دور الفرد الوظيفي، والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر، ويجمع معظم الباحثين على أن الأداء لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل أيضاً الطريقة التي تُؤدى بها المهام ومدى الالتزام بالجودة والمعايير المحددة. (القاسم وآخرين، 2016)

وقد أظهرت عدة دراسات وجود ثغرات معرفية تتعلق بتحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، مثل ضعف إدراك العوامل المحفزة وعدم مراعاة الفروق الفردية والديموغرافية بين العاملين. (القاسم وآخرين، 2016)

ومن هنا، تنبع أهمية هذا البحث في سعيه لسد الفجوات المعرفية من خلال تحليل شامل لأنواع الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وتقديم رؤى جديدة تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة الموظفين.

وعليه، تمثل دراسة أثر تحفيز الموظفين مدخلاً مهماً لفهم سلوكيات العاملين وسبل تعزيز أدائهم داخل المؤسسات، لما لهذا الجانب من انعكاسات مباشرة على جودة العمل واستقراره، وتنطلق هذه الدراسة لتقديم تصور علمي يربط بين استراتيجيات التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي، مع التركيز على شركة زمن للخدمات العقارية كبيئة عمل تستحق التحليل والتطوير.

وسيتّم من خلال هذه الدراسة استعراض مشكلة البحث وأهميته، وأهدافه وتساؤلاته، إضافة إلى عرض الفرضيات والمنهجية المتبعة، ومراجعة أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الوصول إلى استراتيجيات تحفيزية فعالة تعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات تحديات متزايدة في تحفيز موظفيها، مما يؤثر سلبيًا على مستويات الأداء الوظيفي وجودة المخرجات، إذ يُلاحظ انخفاض في روح المبادرة والالتزام، وارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، نتيجة غياب الحوافز المناسبة سواء المادية أو المعنوية، وتبرز الإشكالية في ضعف إدراك الإدارات لأهمية الحوافز كوسيلة استراتيجية لتحسين الأداء، إضافةً إلى نقص الدراسات التي تربط بين نوع ودرجة الحافز وتأثيره على الأداء في بيئات العمل المختلفة، وهذا ما يطرح الحاجة لدراسة العلاقة بين التحفيز بمختلف أنواعه (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء الوظيفي، ومدى تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية على هذه العلاقة، بما يسهم في تعزيز فعالية السياسات التحفيزية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. (الشغذلي، 2024)

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إدراك المنظمة بمدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين

- معارضة بعض الموظفين لبرامج التحفيز أو عدم استجابتهم بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى إهدار الموارد التي تم وضعها في تلك البرامج.
- محدودية الموارد المالية والمادية المتاحة لتطبيق برامج التحفيز بالشكل الأمثل.
- عدم الاتفاق على نموذج موحد يوضح العلاقة بين التحفيز والأداء، سواء من حيث طبيعة العلاقة أو مدى قوتها.
- غياب الدراسات النظرية التي توضح تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بشكل دقيق ومتكاملة.
- محدودية النماذج النظرية التي تراعي الفروق الفردية بين الموظفين (كالسن، الجنس، المستوى الوظيفي... إلخ) في استجابتهم للحوافز.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف تطبيق برامج تحفيزية فعّالة وشاملة تراعي احتياجات العاملين المختلفة داخل المؤسسات.
- غياب آليات دقيقة لتقييم فعالية برامج التحفيز المستخدمة وتأثيرها على الأداء الفعلي.
- الاعتماد غالبًا على الحوافز المادية دون مراعاة الحوافز المعنوية، أو عدم التوازن بين النوعين.
- تفاوت مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي نتيجة لسوء تصميم أو تنفيذ برامج التحفيز.
- قصور الموارد المالية أو ضعف السياسات الإدارية في دعم التحفيز المؤسسي بشكل مستدام.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تعد الحوافز من المواضيع الحيوية التي تثير النقاش في ساحة الأعمال، حيث اكتسبت أهمية متزايدة بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وفي هذا السياق تركز المؤسسات جهودها على تحسين أداء الموظفين، باعتبارهم العنصر الرئيسي في تحقيق التفوق التنافسي، ويتم ذلك من خلال تطبيق نظام

حوافز فعال، بالإضافة إلى نظم التأهيل والتدريب والتطوير، التي تساهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج. (الأمين ، 2022)

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- التعرف على درجة أهمية الحوافز بأنواعها وأثرها على الموظفين، وعلاقة تقييم الأداء في تقديم الحوافز الإيجابية والسلبية.
- التعرف على علاقة بعض الحوافز المادية والمعنوية بموضوع الأداء الوظيفي للموظفين.
- المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توفير معلومات شاملة للمؤسسات حول أثر أنواع التحفيز على الموظفين.
- مساعدة المؤسسات على تبني التحفيز كمنهجية داخل المؤسسة لتحسين معنويات وروح الفريق وتقليل معدلات دوران العمل.
- تعزيز القدرة على جذب وتطوير وحفظ المواهب والكفاءات داخل المؤسسات والمنظمات.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة مؤسسة زمن للخدمات العقارية علي التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين داخلها .
- صياغة العديد من المقترحات والحلول لمعالجة ظاهرة ضعف الأداء الوظيفي داخل المؤسسات من خلال تصميم برامج حوافز تراعي احتياجات الموظفين وتزيد من رضاهم وانتمائهم المؤسسي.
- تقديم مؤشرات عملية لقياس فعالية نظم الحوافز الحالية وإعادة ضبطها بناءً على نتائج الدراسة.
- مساعدة مؤسسة زمن للخدمات العقارية على تصميم أنظمة تحفيزية فعالة تزيد من كفاءة الموظفين.
- المساهمة في رفع مستوى رضا الموظفين وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- إلى أي مدى يؤثر التحفيز المادي في رفع كفاءة وأداء الموظفين في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟
- ما مدى مساهمة التحفيز المعنوي في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟
- ما العلاقة بين رضا الموظف عن نظام الحوافز وتطوره المهني في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟
- هل تختلف مستويات التحفيز والأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

##### الهدف العام:

التعرّف على أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

##### الأهداف الفرعية:

- تقييم أثر التحفيز المادي على تحسين أداء الموظفين في بيئة عمل مؤسسة زمن للخدمات العقارية.
- تحليل دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى الكفاءة والالتزام الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.
- قياس مدى تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا الموظف وتطوره المهني.
- تحديد الفروقات في درجة التحفيز والأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

## 1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

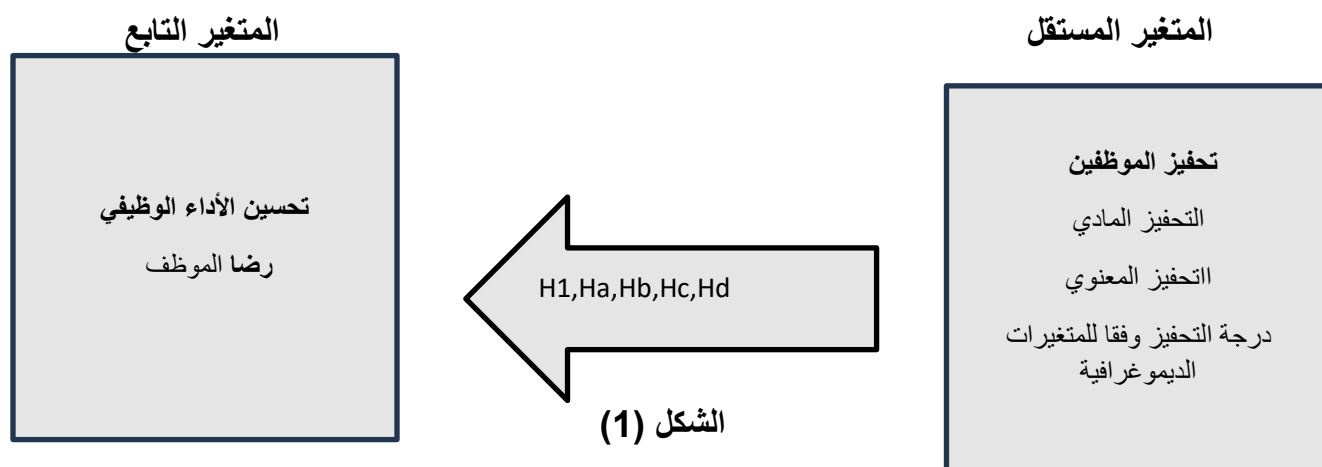
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف عن الحوافز ومستوى أدائه الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

Hd: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

## 1.7. نموذج الدراسة

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



ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، 2025

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

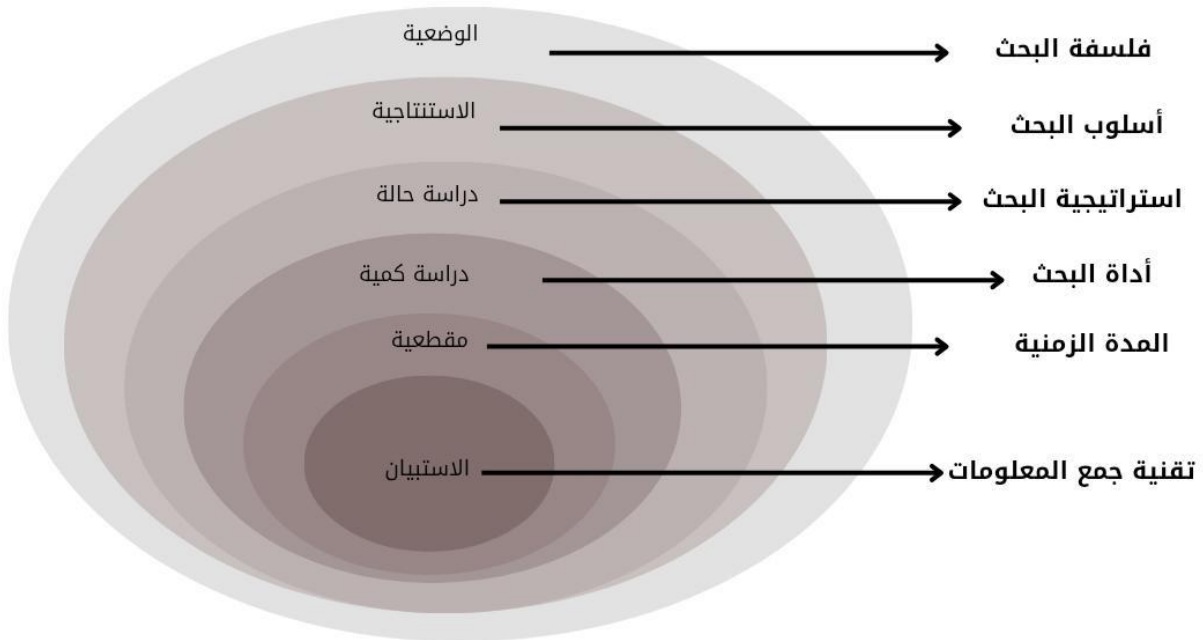
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

## 1.9. الدراسة الميدانية

يُعد موضوع تحفيز الموظفين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات من المواضيع الحيوية نظرًا لما له من تأثير مباشر على إنتاجية الموظف وكفاءته في أداء المهام الموكلة إليه، ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى مؤسسة زمن للخدمات العقارية، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية، ومدى انعكاسها على سلوكهم الوظيفي وأدائهم اليومي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها ارتباطاً وثيقاً بكفاءة استثمارها للموارد البشرية المتاحة والمتوقعة، بما في ذلك خبراتهم، قدراتهم، ومستوى أدائهم وحماسهم للعمل. إذ تعتمد أغلب المؤسسات على عنصر المنافسة كأداة استراتيجية للتميز من خلال تحفيز العاملين، وكسب ولائهم، وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة. ويُعدّ الاهتمام بالموارد البشرية عاملاً جوهرياً لبقاء المؤسسة وتطورها، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، إذ تمثل هذه الموارد الدعامة الأساسية لتحقيق التقدم على المستويين المحلي والوطني (مؤذن، 2014).

ومن المؤكد أن وجود حوافز مناسبة يلعب دوراً جوهرياً في تحفيز العاملين وتحسين ادائهم الوظيفي، بينما يؤدي غيابها، سواء كانت مادية أم معنوية، إلى تراجع الأداء الوظيفي. وتتفاوت أهمية الحوافز وتأثيرها بين الموظفين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، المركز الوظيفي، والوضع المعيشي والتعليمي، كما تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة نشاطها ومجال عملها (القاسم وآخرون، 2016).

ويسعى جميع المديرين الى تحسين يُعد اداء وظيفي لانه احد اهم الركائز الأساسية التي يُبنى عليها سير العمل المهني، إذ توجد علاقة وثيقة بين مستوى الأداء وحجم الإنجاز؛ فكلما ارتفع مستوى أداء الموظف وتميّز، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحقيق نتائج إيجابية وإنجازات ملموسة. هذا بدوره يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية يسودها النشاط والعدالة والمساواة بين الموظفين، بعيداً عن المحسوبية أو التحيز. ( البلوشي، ٢٠٢٣ )

ولضمان استمرار المنظمة، من الضروري اعتماد مزيج متوازن من الحوافز المادية والمعنوية يتناسب مع إمكانيات العاملين وجهودهم، إذ يسهم ذلك في تعزيز شعورهم بالرضا والولاء، وبالتالي المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمة (الشغذلي، 2024).

## 2.2 المتغير المستقل: التحفيز

يُعرف التحفيز بأنه مجموعة الوسائل التي تُستخدم لدفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستويات أداء عالية، وتشمل هذه الوسائل حوافز مادية مثل الأجور والمكافآت، أو معنوية كالاعتراف والتقدير والترقيات (قصيبي وآخرون، 2017).

وتسعى المؤسسات عبر أنظمة الحوافز إلى مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المنظمة من خلال تلبية احتياجاتهم الشخصية، مما ينعكس على رفع مستوى الأداء والإنتاجية (عباس، 2017).

كما تُعد الحوافز وسيلة فعالة لتفعيل القدرات البشرية داخل بيئة العمل، إذ تعمل على تلبية رغبات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل متوازن (القاسم وآخرون، 2016).

ويشير تحفيز الموظف إلى مجموعة من الإجراءات التي تدفعه نحو أداء متميز من خلال إشباع رغباته، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتعزيز الالتزام المهني (البلوشي، 2023).

كما أن عملية التحفيز الشاملة تعتمد على وسائل متنوعة كالحوافز، التدريب، التغذية الراجعة، التقييم المستمر، وأحياناً الإجراءات التأديبية لضمان استمرارية الأداء الفعّال (معاني، 2015).

### أهمية التحفيز:

تكمن أهمية التحفيز في إثارته للرغبة الداخلية لدى الموظفين للعمل والإنجاز، إذ يساهم في خلق بيئة مشجعة تسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية. وعندما يشعر الموظف بأن جهوده مقدّرة ومكافأة، فإنه يصبح أكثر حماساً وإخلاصاً للعمل (علوش، 2019).

كما يُسهم التحفيز في إشباع الحاجات النفسية والمعنوية للعاملين، ويعزز انتماءهم للمؤسسة، مما يحسن من أدائهم العام ويعزز العلاقات بين العاملين والإدارة. كما أن رفاهية العاملين تعود بفوائد نفسية وجسدية تؤثر إيجاباً على علاقاتهم الاجتماعية والمهنية (بعيطيش وآخرون، 2022).

## عناصر التحفيز:

يعتمد التحفيز على ثلاثة عناصر رئيسية تُشكل الأساس لأي عملية تحفيزية فعالة. أول هذه العناصر هو القدرة، والتي تتعلق بمدى امتلاك الفرد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء المهام. يلي ذلك الجهد، وهو مقدار الطاقة والزمن الذي يبذله الموظف لتحقيق الأهداف المطلوبة. أما العنصر الثالث فهو الرغبة، والتي تعكس مدى استعداد الفرد لبذل الجهد بشكل طوعي. فعندما تتوفر جميع هذه العناصر الثلاثة، تكون فرص النجاح في الأداء أعلى، ويُصبح التحفيز أكثر تأثيرًا وفعالية (صالح وآخرون، 2013).

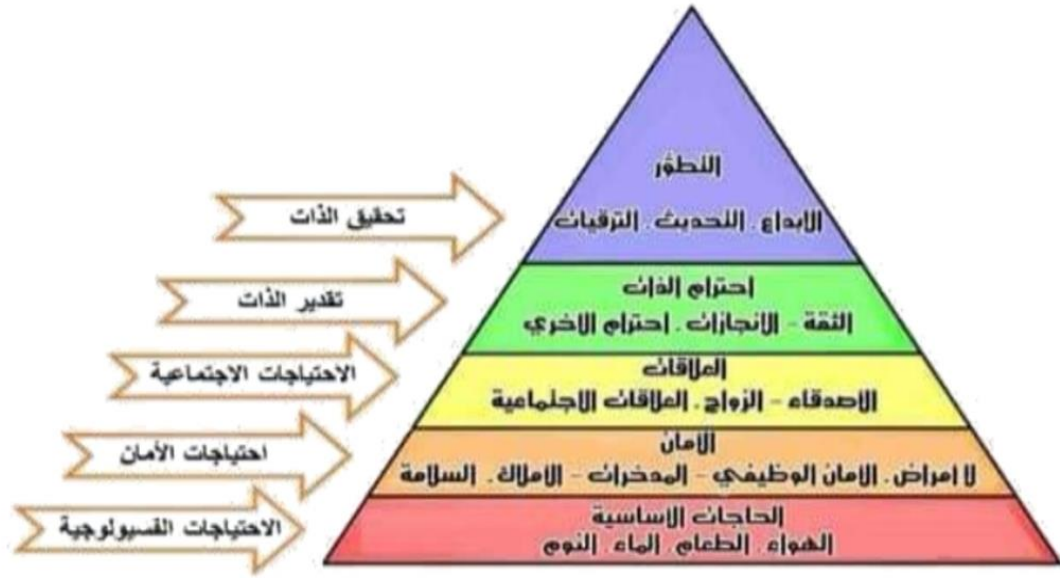
## أنواع التحفيز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها المؤسسات للعاملين، حيث تنقسم بشكل عام إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. فالحوافز المادية تشمل كل ما له طابع نقدي أو اقتصادي مثل الرواتب والعلاوات والمكافآت والترقيات، وهي تُعد من أكثر الحوافز تأثيرًا بسبب ارتباطها المباشر بإشباع الحاجات الأساسية للفرد. وتُستخدم هذه الحوافز عادة لتحفيز العاملين على تحقيق نتائج أفضل وزيادة الإنتاجية (الأمين، 2022).

أما الحوافز المعنوية، فهي تُركّز على الجوانب النفسية والاجتماعية، مثل التقدير المعنوي، والاعتراف بالجهود، ومنح الصلاحيات الإدارية. وتسهم هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما تُعزز من شعورهم بالثقة والانتماء، مما يدفعهم إلى تطوير أدائهم والسعي للتميز داخل المؤسسة (أبو حيمد، 2020).

## نظريات التحفيز:

قدّم أبراهام ماسلو في عام 1943 نظريته الشهيرة في الحاجات الإنسانية، والتي صنّف فيها الحاجات إلى خمس طبقات مرتبة تصاعديًا، بدءًا من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بالحاجة لتحقيق الذات. وتُشير هذه النظرية إلى أن الحاجات غير المشبعة هي المحرك الأساسي لسلوك الفرد، وتفقد الحافزية بمجرد تحقيق الإشباع (إسماعيل وآخرون، 2015).



### هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

#### الشكل ٣

المصدر الشغذلي ( ٢٠٢٤ )

أما فريدريك هرزبرغ، فقد طرح نظرية ثنائية العوامل، والتي تُفرّق بين العوامل المحفزة، مثل الإنجاز والتقدير، والعوامل الصحية أو الوقائية، مثل ظروف العمل والرواتب. وترى هذه النظرية أن غياب العوامل الصحية يؤدي إلى عدم الرضا، بينما توفر العوامل المحفزة يسهم في رفع الدافعية والأداء (الأمين، 2022).

كما اقترح دوجلاس ماك جريجور نظريتين متضادتين لتفسير سلوك الأفراد في العمل، وهما نظرية X التي تفترض أن الأفراد بطبعهم يكرهون العمل، ونظرية Y التي ترى أن الأفراد يحبون العمل ويعتبرونه نشاطاً طبيعياً يسعون من خلاله لتحقيق ذواتهم (حمایدية وآخرون، 2017)

## المقومات الداعمة للتحفيز:

تُعد مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف والقرارات التنظيمية من العوامل المهمة لنجاح نظام التحفيز. فعندما يشعر الموظف أنه جزء من عملية صنع القرار، يزداد التزامه وانتماؤه للمؤسسة، مما يُحسن من أدائه وإنتاجيته. كما أن إشراك الموظفين يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ويعزز من قدرتهم على إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة (علوش، 2019).

أخيراً، تُعتبر الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وسيلة فعالة لتقدير جهود العاملين وتعزيز الولاء المؤسسي. وتساهم في رفع مستوى الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة. وباختلاف أنواع المؤسسات وطبيعة أعمالها، تختلف أنظمة التحفيز وتتنوع النظريات التي تفسر سلوك الموظف استجابةً لها. من هنا، فإن بناء نظام تحفيزي فعال يستدعي إزالة المعوقات وتبني استراتيجيات تحفيزية متكاملة (بعيطيش وآخرون، 2022).

## 2.3. المتغير التابع : الأداء الوظيفي

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية بالغة داخل منظمات الأعمال، باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تُمارس على مستوى المنظمة ككل، وهو ما يجعله مؤشراً حيوياً لمدى نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويتأسس هذا الأداء على ما يقدمه الأفراد العاملون من جهود في مواقعهم المختلفة، حيث يُعدّ أداء الأفراد حجر الأساس في بناء الأداء العام للمنظمة. إن الأداء الفردي، سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً، ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرق، والذي بدوره يؤثر على الأداء الشامل للمنظمة، ما يعني أن تحسين الأداء يبدأ من القاعدة، أي من الأفراد أنفسهم، لذلك من المهم على المنظمات أن تركز على وضع سياسات فعّالة في مجال الموارد البشرية، تستند إلى أسس علمية وتخطيط استراتيجي محكم يضمن توافقها مع الأهداف العامة للمنظمة.. وتكمن أهمية دراسة الأداء الوظيفي في كونه أداة فعّالة لقياس مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها في استغلال مواردها البشرية بشكل أمثل، كما يساعد في الكشف عن نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التميز التنظيمي وتعزز القدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة (العطية & الطحيطح، 2021).

وفي السياق ذاته، يُعتبر الأداء محوراً أساسياً تعتمد عليه المنظمات في تحقيق الإنجاز، إذ إن العلاقة بين الأداء والنتائج علاقة طردية وثيقة. فكلما ارتفع مستوى الأداء، زادت احتمالية الوصول إلى نتائج إيجابية

وملموسة، مما يخلق بيئة عمل صحية تسودها روح المبادرة، والعدالة، والانضباط. كما يُسهم الأداء العالي في ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين، بعيداً عن مظاهر التحيز أو المحسوبية، مما يعزز الشعور بالانتماء والرضا داخل المؤسسة. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه مجموع النتائج والمخرجات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها باستخدام ما يمتلكه من قدرات ومهارات، في إطار الصلاحيات المخولة له، ووفقاً للوائح والنظم المعتمدة داخل المؤسسة. ويُنظر إليه أيضاً كسلوك تنظيمي ناتج عن تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والبيئية، مما يجعل من الأداء الإيجابي مرآة للطموحات الفردية والمؤسسية، في حين يُعد الأداء السلبي نتيجة لتقصير أو خلل في التوجيه أو الإدارة أو غياب الحوافز الفعالة (البلوشي، 2023).

من جانب آخر، يُعد الرضا الوظيفي أحد المقومات النفسية الأساسية التي يبحث عنها الإنسان السوي في بيئة العمل، لما له من تأثير مباشر على الصحة النفسية والاستقرار المهني. فالرضا الوظيفي يُسهم في تقليل معدلات التوتر والقلق الناتجة عن التحديات اليومية التي يواجهها الموظف، ويُعزز من دافعية الفرد نحو العمل والإنتاج. ولا يمكن تجاهل أن الحياة المهنية مليئة بالتقلبات التي قد تُعكر صفو الموظف وتؤثر سلباً على عطائه، إلا أن تحقيق مستوى جيد من الرضا يساعده في تجاوز تلك التحديات والتكيف معها. ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي يُقيّم فيها الفرد حياته المهنية بشكل إيجابي، ويعكس مدى تقبله واستمتاعه بما يقوم به من أعمال، وهو في جوهره شعور داخلي ينبع من توافق توقعات الفرد مع ما يحصل عليه فعلياً في بيئة العمل من مزايا نفسية، مادية، ومعنوية (معاني، 2015).

## أهمية الرضا الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تُعبر عن مدى فاعلية الأفراد داخل المنظمة، وعن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. فهو لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام، بل يُمثل وسيلة استراتيجية لدعم التطوير الإداري، وتحقيق النمو التنظيمي، وضمان استمرارية التكيف مع التغيرات البيئية. ومن خلال تحسين الأداء، تستطيع المؤسسات الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق، وتعزيز جودة خدماتها ومخرجاتها (الأمين، 2022).

كما أن الأداء يُعد عنصراً أساسياً في تطور الاقتصاد والمجتمع، لما له من دور في زيادة الإنتاجية وتحقيق التراكمات المادية التي تُسهم في نمو الدخل القومي ورفع مستوى الرفاه الاجتماعي. وقد ركزت دراسات

مبكرة، مثل دراسات فريدريك تايلور، على قياس الأداء من خلال تحليل الوقت والحركات للوصول إلى أفضل كفاءة تشغيلية. ومع مرور الوقت، تطورت النظرة إلى الأداء ليُصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الجوانب النفسية، والسلوكية، والتنظيمية التي تؤثر على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم (إسماعيل وآخرون، 2015).

في السياق ذاته، يُعد الرضا الوظيفي من العوامل المكملّة للأداء، حيث يلعب دورًا مهمًا في تحفيز العاملين، وتعزيز التزامهم، وتقليل الضغوط والانفعالات السلبية المرتبطة بالعمل. الموظف الراضي يكون أكثر إنتاجية وتفاعلاً مع بيئة العمل، ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، ويسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة واستقرار.

## أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين:

### 1- الرضا العام:

يشير الرضا العام إلى الاتجاه الكلي للفرد نحو وظيفته بشكل شامل، أي ما إذا كان راضياً أو غير راضٍ عن عمله بصورة عامة. ويُعد هذا النوع من الرضا بمثابة حسيّلة لتقييم الفرد لمجموعة من الجوانب الفرعية المرتبطة بالوظيفة. بعبارة أخرى، يتحدد مستوى الرضا العام من خلال المتوسط أو التفاعل بين درجات الرضا عن عناصر متعددة في بيئة العمل. ويمكن تمثيل العلاقة بين الرضا العام ومكوناته الفرعية على النحو التالي: الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن طبيعة العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن أسلوب الإشراف + الرضا عن الزملاء + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية.

### 2- الرضا النوعي:

أما الرضا النوعي فيعبر عن رضا الموظف عن جانب محدد من جوانب وظيفته، كأن يكون راضياً عن العائد المالي لكنه غير راضٍ عن بيئة العمل أو أساليب التواصل داخل المنظمة، أو مستوى الرعاية الصحية

المتوفرة. ورغم هذا التصنيف الثنائي للرضا الوظيفي، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي. أي أن الرضا عن أحد الجوانب قد يرتبط إيجاباً أو سلباً بالرضا عن جوانب أخرى (بن يوب & لبيض، ٢٠١٩)

## محددات الأداء الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم مهم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يُعرف بأنه الشعور الإيجابي والمرضي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، كما يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على إنتاجية الموظفين وأدائهم وولائهم للمنظمة لذلك، فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي أمر حيوي لتحسين بيئة العمل ويوضح عباس (٢٠١٧) عوامل الرضا الوظيفي :

### 1. الدافعية:

تُعرف الدافعية بأنها القوة الداخلية التي تدفع الفرد نحو بذل الجهد، وتحدد مستوى هذا الجهد واتجاهه واستمراريته. فكلما ارتفع مستوى الدافعية لدى الموظف، زادت احتمالية تقديمه أداءً عالياً. وتُعد الدافعية من أهم المحددات النفسية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد تجاه العمل، حيث تنعكس بشكل مباشر على مدى التزامه وحرصه على الإنجاز.

### 2. قدره الفرد على أداء العمل:

تشير إلى الخصائص الشخصية الثابتة نسبياً لدى الفرد، وتشمل مجموع المعارف، المهارات، الخبرات، ومستوى التعليم والتدريب الذي حصل عليه. وتُعد القدرات العامل الأساسي الذي يحدد مدى فاعلية الجهد المبذول، إذ لا تكفي الرغبة وحدها لتحقيق الأداء المطلوب، بل يجب أن تفتقرن بقدرة حقيقية على تنفيذ المهام بكفاءة.

### 3. إدراك الدور:

يعني ذلك مدى فهم الفرد لطبيعة عمله، وتصوراتهِ حول مسؤولياته والأنشطة المطلوبة منه. فإدراك الموظف لدوره بدقة يساعده على أداء مهامه بشكل واضح ومنظم، ويمنع حدوث الالتباس أو التقصير الناتج عن غموض في التوقعات أو المسؤوليات.

#### 4. بيئة العمل:

أضاف بعض الباحثين عنصرًا رابعًا مهمًا يتمثل في بيئة العمل، والتي تشمل الجوانب المادية والمعنوية التي تحيط بالموظف داخل المؤسسة. فتوفر مكان عمل مريح، منظم، وآمن يساهم في تحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفي. كما أن نمط القيادة، وعدالة القوانين، وجودة التواصل التنظيمي تُعد من العوامل التي تؤثر في مدى شعور الموظف بالتحفيز والانتماء (عباس، 2017).

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي انعكاسًا لما يبذله الموظف من جهود فردية في تنفيذ مهام عمله، ويتأثر بعدد من العوامل التي قد تكون مكتسبة من خلال المؤسسة، أو ناتجة عن اجتهادات فردية من الموظف نفسه. وتشمل هذه العوامل ما يكتسبه الفرد من خلال التدريب وورش العمل التي تقدمها المؤسسة لتطوير كفاءة العاملين، أو من خلال مبادرات ذاتية كالمطالعة والبحث المستمر لتطوير المهارات المهنية والمعرفية المرتبطة بالوظيفة. وقد حُدد البولشي (٢٠٢٣) ثلاث فئات رئيسية من المعرفة التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الوظيفي:

#### 1. المعرفة التقريرية:

وهي المعرفة التي تتعلق بفهم الحقائق والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظيفة، إلى جانب الإلمام بالأهداف العامة والمتطلبات الأساسية للعمل. هذا النوع من المعرفة يشكل أساسًا معرفيًا نظريًا يمكن الموظف من فهم طبيعة عمله وسياقه التنظيمي، وعادة ما تُعرض هذه المعرفة على شكل تقارير أو وثائق تلخص الغايات والمعلومات المهمة.

#### 2. المعرفة الإجرائية:

وتشير إلى الإلمام بكيفية أداء المهام، أي المهارات العملية والإدراكية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة. تتضمن هذه المعرفة خطوات العمل، وتطبيق المهارات التقنية، واستخدام الأدوات أو الأساليب المناسبة لتنفيذ المهام، مما يجعلها ضرورية لترجمة المعرفة النظرية إلى نتائج فعلية.

### 3. المعرفة الدافعية (التحفيزية):

وهي المعرفة المرتبطة بدوافع الأداء، وتشمل فهم العوامل التي تؤثر في بذل الجهد، اختيار نمط الأداء، واستمرارية السعي نحو الإنجاز. يتأثر هذا الجانب بالسلوكيات الفردية ودرجة التحفيز الداخلي والخارجي، ما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء واستقراره.

وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي الفعال يتطلب تكامل هذه الأنواع الثلاثة من المعرفة: الفهم النظري للمهام، والقدرة العملية على التنفيذ، والدافعية النفسية التي تدفع الموظف للاستمرار في العطاء وتحقيق الأهداف التنظيمية

### طرق تقييم الأداء

تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من الأساليب المتطورة لتقييم أداء العاملين، وفيما يلي أبرز هذه الطرق ، كما ذكرها علوش (٢٠١٩)

#### أسلوب الأحداث الحرجة

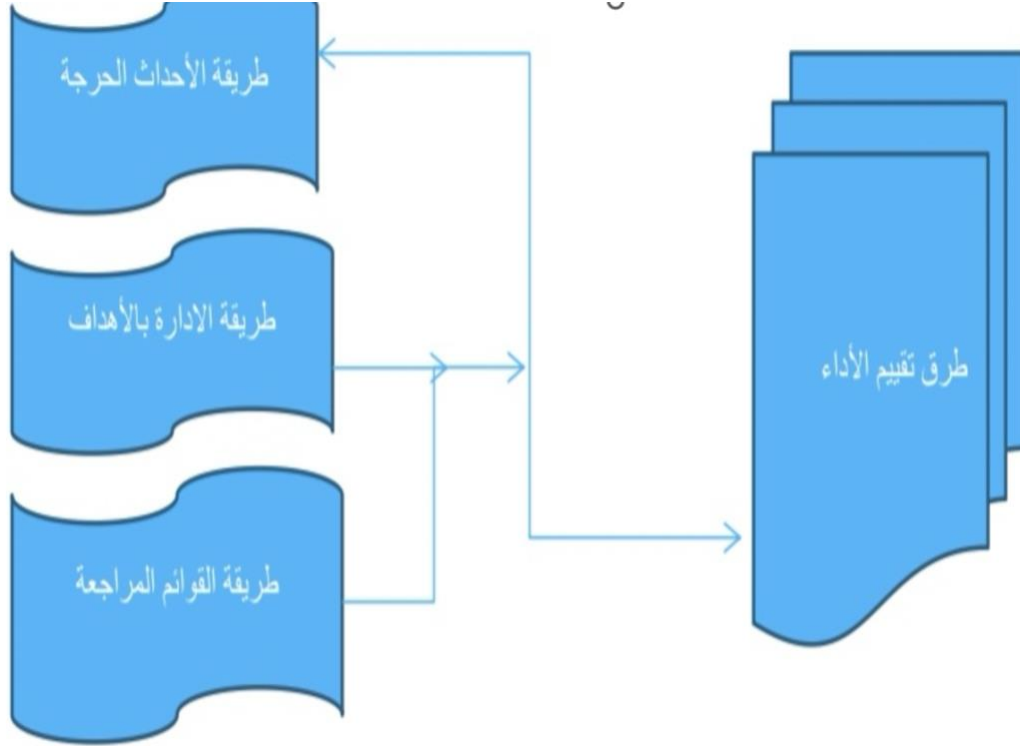
في هذا الأسلوب، يقوم المسؤول عن التقييم بتوثيق المواقف أو الأحداث التي تعكس أداء الموظف بشكل واضح خلال فترة التقييم. تشمل هذه المواقف ما يُظهر سلوكًا متميزًا وإيجابيًا، وكذلك ما يدل على أداء ضعيف أو غير ملائم. ومن خلال تجميع هذه الملاحظات، تتكوّن صورة متكاملة وشاملة عن الأداء العام للفرد، مما يسهل عملية التقييم الدقيقة.

#### الإدارة بالأهداف

تركز هذه الطريقة على تحديد أهداف واضحة ومحددة من قبل الإدارة العليا في بداية كل عام، بحيث يتم توجيه هذه الأهداف إلى المستويات الإدارية الأدنى. يتولى كل مدير لاحقًا تحديد أهداف فرعية تتماشى مع الأهداف الكلية للمنظمة، مما يتيح تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف المتفق عليها، ويعزز من وضوح المعايير والنتائج المرجوة.

## أسلوب قوائم المراجعة

تهدف هذه الطريقة إلى تخفيف العبء عن المقيمين من خلال استخدام قوائم تتضمن أوصافاً سلوكية مسبقة الإعداد من قبل الإدارة. يقوم المقيم بالإشارة إلى السلوك أو الصفة التي تنطبق على أداء الموظف، وذلك باستخدام إجابات بسيطة بنعم أو لا. تُرسل هذه القوائم بعد ذلك إلى إدارة الموارد البشرية لتحليل النتائج ومنح درجات بناءً على أهمية كل بند. وفي النهاية، يُعاد التقييم النهائي إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الموظف المعني



الشكل رقم ٤

المصدر : علوش (٢٠١٩)

## مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي حالة نفسية تعكس مدى ارتياح الفرد في عمله، وتظهر من خلال مجموعة من المؤشرات والسلوكيات التي يمكن من خلالها التعرف على مدى الرضا أو عدم الرضا. فكلما انخفضت هذه المؤشرات، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، والعكس صحيح. ومن وفقاً لـ بن يوب ولبليش (٢٠١٩) ان مؤشرات عدم الرضا الوظيفي هي:

### 1- التغيب عن العمل:

يُعتبر التغيب غير المبرر أحد أهم المؤشرات التي تدل على ضعف الرضا الوظيفي، ويُقصد به عدم الحضور إلى مقر العمل دون تقديم مبرر رسمي أو شفهي. ويُعد سلوكاً يعكس عدم تكيف العامل مع بيئة عمله، كما يُعد مؤشراً أولياً على وجود حالات من التوتر أو الاستياء. ويؤدي تكرار الغياب إلى تأثيرات سلبية على كلّ من العامل والمؤسسة، حيث يرتبط غالباً بعدم الانتماء للمؤسسة ورفض المهام الوظيفية

### 2- التمارض:

يُعد التمارض من أكثر الوسائل التي يستخدمها الموظفون للتعبير عن عدم رضاهم، حيث يُتيح لهم فرصة الابتعاد المؤقت عن بيئة العمل المسببة للضغط. ويمكن رصد هذه الظاهرة من خلال معدلات الإجازات المرضية في سجلات الحضور، خاصة إذا تجاوزت المعدلات الطبيعية. وغالباً ما يستخدم الموظف التمارض كوسيلة للهروب من بيئة العمل، أو للضغط باتجاه تحسين ظروف العمل، مما يجعله مؤشراً واضحاً على عدم الرضا، خاصة عندما يتكرر بشكل غير مبرر ويؤثر على أداء المؤسسة وأهدافها.

### 3- كثرة الشكاوى وغياب الاهتمام:

يُعد تكرار الشكاوى من قِبل العاملين أحد المؤشرات المهمة على وجود خلل في بيئة العمل، وقد تكون هذه الشكاوى ناتجة عن شعور حقيقي بالظلم أو نتيجة لأسباب نفسية. كما أن الإهمال واللامبالاة من قِبل الإدارة يؤديان إلى تدني الروح المعنوية، ويظهر ذلك من خلال شعور العامل بالملل والإحباط، وقد يصل الأمر إلى الإضرار بأدوات أو منتجات العمل. ويُعد غياب الاهتمام والدعم من قِبل الإدارة من أكثر العوامل المؤدية إلى انخفاض الاستقرار الوظيفي.

#### 4- ترك العمل:

يشير معدل دوران الموظفين أو ترك العمل إلى عدد الأفراد الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهو مؤشر قوي على مستوى الرضا الوظيفي. وغالبًا ما يكون السبب في ذلك هو ضعف القيادة، أو سوء ظروف العمل، أو سياسات الأجور غير المناسبة، مما يدفع الموظفين للبحث عن فرص أفضل في مؤسسات أخرى توفر بيئة عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا. وتتحمل المؤسسة نتيجة لذلك تكاليف كبيرة، سواء ظاهرة كتكاليف التوظيف والتدريب، أو خفية مثل تشتت فرق العمل وخسارة الكفاءات.

#### 5- الإضرابات:

الإضراب هو وسيلة جماعية يلجأ إليها الموظفون للتعبير عن اعتراضهم ورفضهم لظروف العمل أو للمطالبة بحقوق يرون أنها غير ملباة. وقد تكون المطالب مادية مثل رفع الأجور، أو إدارية مثل تغيير بعض المسؤولين. ويُعد الإضراب تعبيرًا صريحًا عن أعلى درجات التذمر وعدم الرضا، إذ يُظهر مدى الاحتقان النفسي والجماعي داخل بيئة العمل.

### 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع

يعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال مناقشة الخلفية العلمية لنظام الحوافز وأثره المباشر على أداء العاملين داخل المؤسسات. وقد تم تناول أنواع الحوافز المعتمدة، سواء كانت مادية مثل الزيادات المالية والمكافآت، أو معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود. وتم تسليط الضوء على أهمية الحوافز من زوايا متعددة تشمل الفرد، والمجتمع، والمؤسسة، باعتبارها أداة استراتيجية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

كما ناقش علوش (2019) عددًا من النظريات الإدارية والسلوكية التي فسّرت دوافع السلوك البشري في بيئة العمل، وبيّنت كيف يمكن للحوافز أن تؤثر على توجهات الأفراد وأدائهم. إضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى أبرز التحديات التي تعيق تطبيق أنظمة الحوافز بفعالية، مثل غموض المعايير أو ضعف التنسيق الإداري، إلى جانب استعراض الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز الفعّال، والذي من شأنه أن

يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويؤدي إلى تحسين الأداء المهني. وفي هذا السياق، تبين أن الأداء العالي يُعد من الأهداف المحورية لأي منظمة تسعى إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية واستمراريتها في السوق.

ومن خلال هذا العرض أشار حمايدية ومزياني (2017)، أوضح أن تحفيز الموارد البشرية لا يُعد مجرد إجراء إداري، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى استمرارية العطاء ورفع مستوى الجهد المبذول من قبل العاملين. ويتحقق ذلك من خلال تصميم نظام حوافز مدروس، قادر على استثارة الدوافع الداخلية وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق نتائج إيجابية. فالحوافز، بمختلف أنواعها، تُعد وسيلة فعّالة لجذب الكفاءات، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المرتفع، ومكافأتهم بطريقة عادلة تتناسب مع إسهاماتهم في بيئة العمل. وقد اظهر أن لهذه الحوافز تأثيرًا مباشرًا على تعزيز الأداء الوظيفي، سواء من خلال المكافآت المالية أو أساليب التقدير المعنوية أو غيرها من الأدوات التحفيزية.

وعند النظر إلى طبيعة الأداء الوظيفي، يتبين أن العنصر البشري يُشكّل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة. فالعامل يُعد من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات، ولا جدوى من توفر الموارد المالية أو التكنولوجية ما لم تُدار وتوظف عبر أفراد أكفاء ومحفزين. ولذا، فإن المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق التميز في الأداء لا بد أن تولي اهتمامًا خاصًا بعوامل عدة، على رأسها الإنتاجية والتحفيز. ورغم أن الأداء يتأثر بعدد من العوامل المتداخلة، إلا أن الحوافز تظل من أكثرها تأثيرًا. حيث إنها قادرة على رفع أو خفض مستوى الأداء تبعًا لطريقة تصميمها وتنفيذها. وتتوقف فاعليتها على توفر مجموعة من الشروط الأساسية، منها: قدرة الموظف وكفاءته، ومستوى التقدير والتحفيز الذي يتلقاه، ووضوح الأهداف والمعايير التي يُقِيم بناءً عليها (الأمين، 2022).

وفي هذا الإطار، يرتبط انخفاض الرضا الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بضعف نظام التحفيز داخل بيئة العمل. فقد أشارت دراسة الصالحي وكربوسة (2013) إلى أن تراجع أداء العاملين غالبًا ما يعود إلى مشكلات تحفيزية متعددة، من أبرزها عدم جاذبية الحوافز المطروحة، حيث تختلف رغبات الموظفين بين من يفضل المكافآت المادية ومن يفضل الحوافز المعنوية مثل فرص النمو المهني. وعند غياب التوافق بين الحوافز المقدمة وتطلعات الأفراد، يصبح تأثيرها ضعيفًا. كما أن غياب الربط الواضح بين الأداء والمكافآت يؤدي إلى تراجع الدافعية، خاصة عندما لا يلمس الموظف أثرًا ملموسًا لجهوده. وتُفاقم المشكلة أكثر حينما تفقد الثقة في الإدارة، نتيجة عدم التزامها بوعود سابقة تتعلق بالحوافز أو الترقيات. ويُضاف إلى ذلك غياب

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يجعلهم يشعرون أن هذه الأعمال مفروضة عليهم ولا تلبي احتياجاتهم أو اهتماماتهم، وهو ما يعزز الشعور بعدم الرضا ويضعف انتماءهم والتزامهم المؤسسي

## 2.5 الخاتمة

تُعتبر مراجعة الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في دعم الدراسة الحالية، إذ تساهم في توضيح الاتجاهات العامة لنتائج الأبحاث السابقة حول موضوع التحفيز وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي، مع مراعاة اختلاف البيئات والسياقات التي أجريت فيها هذه الدراسات.

أظهرت دراسه البلوشي ، 2023 تبانًا في الأهداف والنتائج، ويُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة العينات وحدود كل دراسة. فقد بينت بعض الأبحاث أن ارتفاع مستوى التحفيز يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا والولاء لدى الموظفين. في المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى أن انخفاض التحفيز يرتبط بتراجع هذه المؤشرات. وأكدت غالبية هذه الدراسات على التأثير المباشر للحوافز المختلفة—سواء المالية أو المعنوية أو الاجتماعية—في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم نحو الإنتاج والإنجاز. كما أوصت بضرورة تصميم نظام حوافز منظم ومتعدد الأبعاد، يستند إلى ضوابط واضحة ولوائح داخلية تضمن منح الحوافز وفق معايير عادلة وشفافة بعيدًا عن المحاباة، بحيث تُمنح المكافآت بناءً على الأداء الفعلي وتقييم الإنجازات

كما استعرضت دراسه عباس، 2017 ، تركيز على دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، وهو ما يتفق مع الهدف الأساسي للدراسة الحالية. كما اعتمدت أغلب هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، تمامًا كما هو الحال في هذا البحث. إلا أن ما يميز الدراسة الحالية هو اختبار العلاقة بين الحوافز والأداء ضمن بيئة عمل مختلفة من حيث طبيعة المهام وخصائص المجتمع الوظيفي محل الدراسة، مما يمنح البحث بعدًا إضافيًا من التميز والتطبيق العملي.

## قائمة المراجع

1. صالح، أ.، & كربوسه، ك. (2013). أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
2. رشيد، م. (2014). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة. المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، العدد 22.
3. مؤذن، ز. (2014). دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الشعبة: علوم سياسية، التخصص: تنظيمات سياسية وإدارية.
4. إسماعيل، ب.، محجوبي، م.، & الصديق، م. (2015). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بأدرار. الجامعة الإفريقية بأدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علوم المجتمع.
5. الشطي، م.، & سليمان، ي. (2015). أساليب التحفيز والتشجيع في ضوء السنة النبوية. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كلية التربية الأساسية، قسم الدراسات الإسلامية، جامعة الكويت.
6. معاني، م. (2015). درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
7. القاسم، ع.، الغرابلي، ز.، & البدور، ل. (2016، يناير). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين: دراسة عن منتزه العين للحياة البرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني.
8. عباس، م. (2017). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 35(1).
9. قصيبي، ن.، بندور، أ.، & بن عمارة، خ. (2017). دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة: دراسة ميدانية بغرفة التجارة والصناعة مرمورة - قالمة. جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

10. حمايدية، ح.، & مزياني، م. (2017). التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي التبسي - تبسة، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسات.
11. بن يوب، د.، & لبيض، خ. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر - بوعاتي محمود. جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
12. أبو حيمد، م. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية لنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون. ISSN: 2663-5798.
13. العطية، ج.، & الطحيطاح، ع. (2021). التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة وصفية على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية بوزارة البلدية والبيئة في دولة قطر.
14. الأمين، ج. (2022). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفضال مستغانم. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
15. بعبطيش، أ.، & شلال، أ. (2022). دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية ببرج بوعريريج. جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
16. البلوشي، ع. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية. جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.
17. الشقذلي، هـ. (2024، يناير 20). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. المجلة الدولية لنشر البحوث في الدراسات، 5(51).