

أثر الحوافز على الأداء الوظيفي
بالتطبيق على شركة stc الاتصالات السعودية

The impact of incentives on job performance by applying it
to STC Saudi Telecom Company

اسم الطالب

يوسف كيلا عيسى

2021205933

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، يقول الحق في كتابه الكريم : " ... وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (سورة النمل، آية (19) ، أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة والصلاة والسلام على النبي الأمين، معلم البشرية ، صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين. لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح العلمي الشامخ جامعة ميدأوشين وإلى من فيها من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية لهم مني جل الاحترام والتقدير. كما أجد لزاماً علي أن أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى د الفاضله : د. منى مصطفى العشري

لتفضلها بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى الجهد الكبير الذي

بذلته، إذ أحاطني بلطفها ورعايتها، وتوجيهاتها السديدة التي انعكست آثارها جلية على هذه

الرسالة، رغم انشغالها بأمور التدريس والعمل ، أسأل الله سبحانه أن يبارك فيه، وأن يسدد على

طريق الخير خطاه، وأن يحرسه بعينه التي لا تنام، ليظل من سدنة العلم وأهله

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد

زادني شرفاً قبولهم مناقشة هذه الرسالة، أسأل الله أن ينعم عليهم من فضله، وأن يعلي درجاتهم

في الدنيا والآخرة، وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وصانا بهما بالاحسان إلى من قرنت طاعتهما بطاعة خالقي إلى والداي العزيزين
حفظهما الله وأطال في عمرهما

والى كل افراد عائلتي وإخوتي وإلى كل اقاربي ، أصدقائي دوه نسيان زملائي في الدراسة واللى كل من أفادنا خلال فترة
البحث بعلمه ومعرفته دكتورتنا

د. منى مصطفى العشري

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
22	2.3. المتغير التابع.....
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
29	2.5. الخاتمة.....
30	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
31	3.1. المقدمة.....
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
32	3.3. تصميم البحث.....
33	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

34	3.5. طريقة جمع البيانات.....
35	3.6. أنواع البيانات.....
36	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
37	3.8. الخاتمة.....
38	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
39	4.1. المقدمة.....
39	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
39	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
40	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
40	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
40	4.6. الخاتمة.....
41	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
42	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
42	5.2. توصيات الدراسة:.....
42	5.3. الخاتمة:.....
43	قائمة المراجع.....
45	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	1
16	ملخص لمنهجية الدراسة	2
17	هيكل المشروع المقترح	3
23	الحوافز السلبية	4
28	أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي	5

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية هي نواه العمل المؤسسي داخل المؤسسة كما أنها من أهم العوامل في نجاح المؤسسة والرافد الحقيقي في تميز المؤسسة سواء كانت حكومية أو مؤسسة خاصة كما أن جميع العمليات الإنتاجية تدور حول هذه الموارد البشرية حيث أنهم هم القوى المنتجة بالمؤسسة والعقل المدبر لها لذلك يتم تسخير التسهيلات وتقديم التكنولوجيا لهم من أجل لتيسير لهم في أداء عملهم وتطوير امكانياتهم وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم وكل ذلك يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين الجودة ورفع كفاءة المنتج وإظهار المؤسسة بالصورة الجيدة في مجتمعها المحيط فروانية (2019)، وأبرز ما يميز المؤسسة هو كفاءة الكادر البشري العامل بها وعليه فأن تطوير قدرات الكوادر البشرية الوطنية هي باكورة رؤية عمان في خلق القيادات القادرة (على انتشار القطاع الخاص بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام (رؤية عمان 2040)

وأن أبرز ما يميز المؤسسات هو الكفاءة في مستوى الأداء الوظيفي بها، إضافة إلى أنه يعتبر السبب الرئيسي في بقاء واستمرار المؤسسة في الإنتاج وتقديم الخدمات، لذلك أصبح من الضروري والمهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف والطموحات للمؤسسة، كما تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم وأداهم المتميز في العمل. (القضاة (2017)

وتعمل المؤسسات على جذب العنصر البشري المؤهل بالمستويات العملية المتميزة وجذب أصحاب الخبرات والكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها على المدى القصير والبعيد وخلق سمعة طيبة في محيطها وخلق قيمة مضافة لها وقوة تنافسية عالية تميزها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلا عبر تفوق وتميز القوة البشرية للمؤسسة نفسها ومن أجل تفجير طاقات وإبداعات هذه القوى البشرية بالمنظمة وجب تحفيزهم وتشجيعهم عبر أدوات التحفيز التي تشد همهم وتوجه أفكارهم إلى الإبداع والتميز من خلال التحفيز. (خرخاشي (2017)

ولا يزال التحفيز من أهم الطرق التي تتبعها المؤسسات لتشجيع مواردها البشرية إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل لذلك أهتم رواد المؤسسات إلى دراسة تقديم الحوافز سوى كانت مادية أو معنوية التي تشكل متغيرات مستقلة تدفع العاملين في المنظمة إلى الإيجابية والإنتاجية والعمل على تحقيق الانجازات بافضل طريقة وبأسرع وقت ممكن، مما جعل علماء الإقتصاد والإدارات العليا بالمؤسسات بدراسة حاجيات ورغبات الأفراد العاملين والبحث على رضاهم اتجاه مسؤوليهم ومؤسساتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية عبر توفير الأجواء الصحية لذلك هيأت المؤسسة نفسها من مبنى ومرافق على أعلى مستوى وأيضا توفير متطلبات الأفراد العاملين من مكاتب وتكنولوجيا حديثة تساعدهم على الإنجاز بسرعة وبكفاءة أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية لهم من حيث توفير الأجواء الأخوية بينهم وأشعارهم باهميتهم وقيمتهم لدى المسؤولين حمدان (2011)

وما يجعل التحفيز لدى الموظفين مهم هو عدم معاملتهم كالأله وأنهم عبارة عن عمال مأجورين لتأديت عمل ما براتب معين فقط مما يولد لديهم إنخفاض الرضا الوظيفي وضعف الرغبة في التطوير والتقدم والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى مشاكل نفسية وسلوكيات تنعكس سلبا على سير عمل المنظمة وإنتاجيتها وأيضاً سمعتها مستقبلا في المجتمع، فموظفو المؤسسات يتعرضوا بشكل يومي إلى ضغوطات مختلفة سوى كانت داخل بيئة العمل وطريقة سيره أو ضغوطات خارجية تتمثل في حياة الموظفين الخاصة تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائهم الوظيفي مما يجعل الحوافز بقسميها المعنوي والمادي مثل المكافآت، التعويضات والعلاوات" من أكثر ما يخفف الضغط عن الموظفين ويعطيهم جانب من الأريحية والدافع نحو الاستمرار بالبذل والعطاء وأيضاً الشق المعنوي من التحفيز مثل التكريم، والشكر، وذكر إنجازات المتفوقين من الموظفين" يعمل ذلك على تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لديهم وتدفعهم للمزيد من الجد والاجتهاد ويولد لديهم احساس الإعتزاز بما يقدموه للمؤسسة وبأن مجهوداتهم هي محل إعتزاز وتقديم من قبل المؤسسة والمسؤولين. (الخرزلي، 2017)

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضا يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي، معنوي، إجتماعي. كما أن أساليب التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه لأن العملية تراكمية وليست عشوائية أو إرتجالية من قبل الإدارات في الشركات (الدروبي، 2006م)

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية الدراسة التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطا أساسيا في لرفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جراء تقديم حافز له اين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته. (almomany, 2017).

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن التحفيز هو عبارة عن أساس لي عملية إدارية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين وتوجهاتهم عبر الإعتماد على أثارة الدافعية لديهم، كما يمكن القول أن الدافعية هي عملية نفسية تعمل على توجيه السلوك وتوجيه الأداء من أجل الإنجاز والوصول الى الأهداف، كما أن الدوافع التي تحمل التحفيز في طياتها يجب أن تتوافق مع السلوك النفسي لدى العاملين (الشوابكة، 2011)

الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة .

ويرى (الخرزلي) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (الخرزلي 1987 - ص 125)

ويعرفها (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد (السلمي 1993-ص 209)

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني 2007 - ص 15)

وتعرف إجرائياً بأنها مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة. وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية.

الأداء الوظيفي

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة (أبو علفة 2002- ص 207)

(ويعرفه (محمد) بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. (محمد 2000 - ص 210)
كما يعرفه (هلال) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظم

1.2. مشكلة الدراسة

إن أثر الحوافز للموظفين هناك فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب المزيد من الاهتمام لزيادة الإنتاجية. تتركز مشكلة الدراسة في ضوء استطلاع الباحث في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية من خلال تسليط الضوء حول تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين، حيث يعود السبب الرئيسي إلى ضعف الأجور في القطاع الخاص بشكل عام في سلطنة عمان مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس في الأخير على مستوى أداء العاملين وتحفيزهم في مؤسسات القطاع الخاص التي من بينها شركة تاول المشاريع البنية التحتية، كما تكمن أهمية دور الشركة في المجتمع والاقتصاد في أن الشركة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وبالتالي يجدر بها المشاركة في تنمية المجتمع عبر قيامها بمسؤوليتها المجتمعية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي في مختلف القطاعات ولكل فئات المجتمع وتقديم الخدمات مثل مرافق عامة، دعم مؤسسات صحية أو قطاع التعليم وغيره من الأعمال التي يمكن أن تقدم فيها الشركة خدمات تساهم في تنمية المجتمع ودعم وتبني لمواهب وطنية كخدمة مجتمعية تقدمها الشركة ورد للجميل لهذا الوطن المعطاء، أما عن أهمية الشركة في مجال دعم الاقتصاد في البلد فإن دورها يكمن في تعزيز فرص الاستثمار في الاقتصادي الوطني وتشغيل الكوادر الوطنية المحلية وتدوير رأس المال المحلي في سوق العمل العماني من خلال تشغيلها في المشاريع الكبرى التي تقوم بها الشركة وتقديم قيمة مضافة للوطن من خلال الخدمات التي تقدمها الشركة (العريمي 1998)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري.

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي:

"كيف سيؤثر الحوافز على أداء الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟"

1.3. أهمية الدراسة

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في شركة نسما القابضة بجدّة وتعكف الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وهل يرجع. وأثرها على أداء العاملين لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما: الأهمية النظرية والأهمية بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف المؤسسات التطبيقية للدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة أهمية موضوع الحوافز بنوعها العادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تثري المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلص إليها الطالب.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز في بعض المؤسسات - واستمرارها في البعض الآخر - بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات. كما أن الباحث سوف يقوم بدراسة مجتمع الدراسة لقياس مدى أثر التحفيز على أداء العاملين والرضا الوظيفي أتجاه الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار ظهور بوادر انزعاج الموظفين في شركة تاول المشاريع البنية التحتية جراء تخفيض بعض العلاوات

أثناء الجائحة كوفيد 19 في 2019 2020) وعليه تم طرح التساؤلات على مجتمع الدراسة لتبرز معها مشاكل الدراسة وهي كالتالي:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركة؟

1.4. أسئلة الدراسة الفرعية

- 1- ما هو أثر الحوافز على مستوى الولاء الوظيفي ؟
- 2- ما هو أثر الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي ؟
- 3- ما هو أثر الحوافز المادية على رفع مستوى اداء الموظفين في الشركة؟
- 4- ما هو أثر الحوافز المعنوية على رفع مستوى اداء الموظفين في الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة

تسعى إلى الاطلاع وقياس مدى تأثير الحوافز بشتى أنواعها على الأداء الوظيفي والموظفين في شركة STC لاتصالات السعودية.

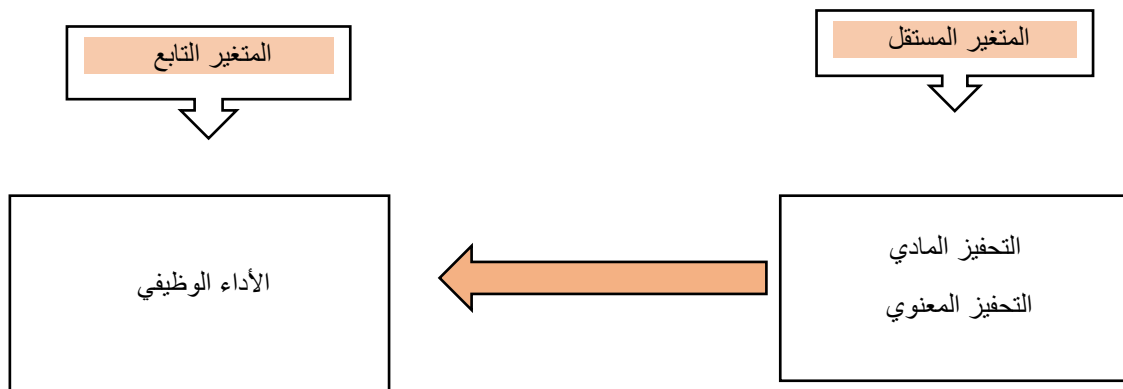
تقييم مدى هذا التأثير على الموظفين سواء كان هذا التأثير إيجابي أو سلبي من وجهة نظر .
الموظفين أنفسهم اكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليه من سلوك.
قياس مدى ما يقدم من تحفيز لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية ومدى اختلاف .
مستوى الحوافز باختلاف و الجنس العمر ، الوظائف المؤهل الدراسي للموظفين في الشركة.
تسعى الدراسة لتسليط الضوء حول الأثر المباشر على الحوافز المعنوية و المادية وتداعياته.

1.6. فرضيات الدراسة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي ومستوى الأداء الوظيفي.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التحفيز المعنوي ومستوى الأداء الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر / الطالب نموذج الدراسة رقم الشكل 1

1.8. الدراسة الميدانية

STC من نحن :

نحن نصنع ونقدم أبعاد أكبر وأكثر إثراء لحياة الناس الشخصية والمهنية stc في
تضم المجموعة 13 شركة تابعة لها في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا و اوربا

رؤية الشركة

رواد في المجال الرقمي و الاتصالات، لتمكين المجتمع و الاقتصاد من الازدهار، في المملكة العربية السعودية، و أبعاده
باستراتيجية جريئة تحدد الركائز الأساسية لخلق قيمة بكفاءة أكبر من أجل مستقبل stc لقد ألهمتنا رؤيتنا لشركة استراتيجية
أفضل .

<https://www.stc.com.sa/content/stcgroupwebsite/sa/ar/who-we-are.html>

1.9. هيكل المشروع المقترح



الشكل 1.3 هيكل المشروع المقترح

المصدر/الطالب

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول البحث في هذا الفصل الاطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون الاطار النظري من موضوعي التحفيز والأداء، اللذين يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة الى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي :

2.2. المتغير المستقل

2.1 التحفيز

يشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ، و لضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية لا بد من الآتي:

2.1.1 مفهوم التحفيز

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع ، وبوجه عام يمكن القول : إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدرا وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضي ، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية ، حيث تعد محركات ومحددات سلوك الأداء (حمود .2005)

من هنا فقد أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية و المعرفية في مواقف معينة ، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي (هلال ، 2009)

في حين أشير إلى التحفيز أيضاً على أنه : المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (اللوزي، 2003 : 151)

في هذا السياق تم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه:" دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة (الفارس 2011 : 73) . كما أضيف أيضاً على أن التحفيز يمثل شعوراً داخلياً لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك (معين الكعبي ، والسامرائي، 1990: 14)

من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي 2001: 300) .

بينما أشير إليه على أنه العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (أبو شرخ 2010: 25)

من هنا تمت الإشارة إلى مفهوم التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديداً ، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما ، يمكن الاستنتاج فيما إذا محفوزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل (هلال 2009).

2.1.2 التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي :

1 المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية ماكس فيبر أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس، 2011)

2 مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب فني، وتنتظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات (الفارس ، 2011)

3 المرحلة الحديثة :

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنتظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (الفارس ، 2011)

3.1.2 المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلاً عملياً للخطوات التي يجب ان تمر بها، وبإمكان الإدارات الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً،

وجاءت الخطوات أو المراحل كالآتي :

مرحلة الدراسة والإعداد : حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل

الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات

الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية

للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد

الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد

ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات (السالم وصالح، 2002)

مرحلة وضع الخطة : وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى يقصد استيعاب

دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب ان تسير حسب الخطوات الاتية (السالم ،صالح

2002 : 137)

أ- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً

ب تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة .

ج تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي

د تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة

ه تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة

مرحلة تجريب الخطة : قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين؛ للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة (السالم وصالح . 2002)

مرحلة التنفيذ والمتابعة : على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة، أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب ان تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها؛ لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها.

4.1.2 متطلبات عملية التحفيز

حتى يتم تحفيز العاملين، (Toshiba, 2006:121) لابد من توفير الاتي :

1. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال، ونوعية الأفراد العاملين.

3. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها ، وتستطيع المؤسسات توفيرها

4. تصميم أنظمة الأجور والمزايا ، والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين

5. القيام بكل ما تقدم للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين؛ ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة

أنواع الحوافز

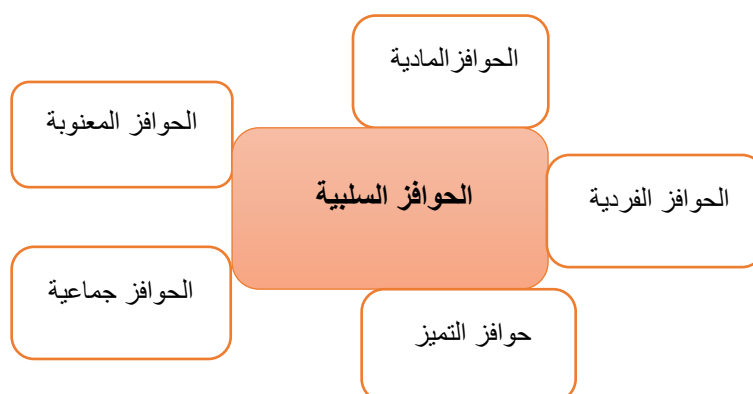
تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي زويلف 2000 (279)

الحوافز الإيجابية : هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر المقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات زالمزايا العينية

ب - الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2 الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته . كما تم تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي (ربيعة 2003 (50)



الشكل 4: من أعداد الطالب

6. أهداف الحوافز

العملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي الخرابشة 1995 . 95

تحسين الإنتاجية

إبراز أنشطة المؤسسة

رفع الروح المعنوية للعاملين

الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .

مكافأة الأداء المتميز

2.3. المتغير التابع

2.2 الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية

لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء والتعرف على مفهوم الأداء وعناصره والتعرف أيضاً على العوامل المؤثرة في الأداء، بالإضافة إلى التعرف على طرق تقييم الأداء وذلك على النحو الآتي:

2.2.1 مفهوم الأداء

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل الطعامة ، 200

كما أشير إليه أيضاً على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو

يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين لأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج الصواف (2000)

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان 2004).

من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يُعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها شاويش (2005)

حيث يُقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات العطية (2003)

في حين يعرف الأداء أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يُمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (أبو شيخة ، 2000)

كذلك يُعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يُمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يُمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (ربابعة ، 2003)

من هنا يمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي (سلطان ، 2004)

1 كمية الجهد المبذول : تشير إلى مقدار الطاقة الجسمية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في

العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل .

2 نوعية الجهد المبذول : تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة .

3 نمط الأداء : هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار المشكلة معينة معدلات الأداء تعني بان يقوم المقيم لزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة .

4. والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد .

2.2.2 عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتي (العطية ، 2003)

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

كمية العمل المنجز : يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف

المثابرة : وتشمل الجدية في العمل والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

3. 2.2 أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي :

أداء المهام

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع ، وجرد المخزون، و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام

(2004:42,Gibbs)

الأداء الظرفي

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، و استمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد

الأداء المعاكس أو المجابه

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة

(2004:43,Gibbs).

4.2.2. معيار الأداء

هو كمية العمل وجودته المطلوب انجازه من فرد او مجموعة من الافراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة .

(مرعي 2003 (15)

حيث يُعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المنظمة وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا ، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة

الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل : العلاقة مع المراجعين (مرعي

2003(69).

لكي يتم تقييم الأداء لا بد من وضع الأهداف لتقييمه كالاتي (يونس ، 1998)

اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم
توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة لإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء
الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها

مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق ، ما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم

اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية

رفع معنويات العاملين؛ لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء

5.2.2 خطوات تقييم الأداء

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي:

تحديد معايير الأداء: يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال؛ باختلاف مواصفات العمل

وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير إليها كالاتي (أبو شرح. 2010)

1. الصدق : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل

2 الثبات : أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس

التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً ، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة

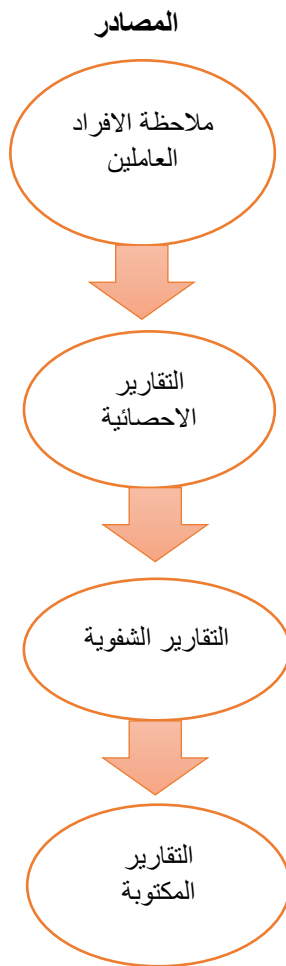
3. التمييز : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل ممييز الجهود لغرض استخدام

النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وماغير ذلك .

(2) قياس الأداء:

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالاتي (أبو شرح 2010 (23)



الشكل :5 ، أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي

الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقاً للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

1. دراسة الفارس (2011م) بعنوان : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين

سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة ، بلغ عددهم 324 موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين؛ بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك تمامه وارتباطه بالمنظمة.

2 . دراسة الجساسي (2011م)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو

سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الحوافز هي العوامل التي تشجع الأفراد على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل في العمل. هذه العوامل يمكن أن تكون مادية (مثل الرواتب والمكافآت) أو معنوية (مثل التقدير والاعتراف)

الأداء الوظيفي هو مدى نجاح الفرد في تحقيق أهداف وظيفته. يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، منها الحوافز، والمهارات، والخبرات، والبيئة العمل، والدافع الداخلي.

العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي علاقة وثيقة. الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. ومع ذلك، يجب أن تكون الحوافز مصممة بعناية لتكون فعالة

2.5. الخاتمة

في ضوء ما سبق مناقشته في هذا الإطار النظري، يتضح أن استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين يرتبطان بعلاقة وثيقة، حيث تؤثر هذه الاستراتيجيات بشكل كبير على تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات تلعب النظريات المختلفة دوراً محورياً في فهم ديناميكيات هذا التأثير، مثل نظرية التوقعات التي تربط بين الدافعية والأداء، ونظرية رأس المال البشري التي تركز على تطوير مهارات العاملين.

كما أن هناك تحديات وصراعات قد تنشأ أثناء تطبيق هذه الاستراتيجيات، مثل مقاومة التغيير أو التعارض بين الأهداف التنظيمية والفردية، مما يتطلب من المنظمات تبني مقاربات مرنة ومدروسة للتغلب على هذه الصعوبات على الرغم من الفجوات التي قد تعيق العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين إلا أن تفعيل هذه الاستراتيجيات بفاعلية يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

بالتالي، يعد تطوير وتطبيق استراتيجيات التحفيز بشكل يتماشى مع الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للعاملين خطوة أساسية لضمان تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. يعتبر هذا الإطار النظري نقطة انطلاق أساسية لفهم أعمق للتفاعل بين التحفيز والأداء الوظيفي، ويشكل أساساً قوياً للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يبين هذا الفصل المنهجية التي قام بها الباحث لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة، وعينتها، بالإضافة إلى أهم متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها، وأدوات الدراسة والمصادر التي اعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات، وايضاً يوضح هذا الفصل أهم اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي والتعريفات الإجرائية للمتغيرات .

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الآثر : عبارة عن مدى القدرة لتحقيق نتائج ومخرجات مستهدفة مسبقا وقد تتأثر هذه القدرة على

النجاح والأنجاز من اختيار من يقوم بذلك وكيفية أنجاز هذه الأهداء

لحوافز المعنوية : عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أشباع رغبات وطموحات الموظفين في المؤسسة عن طريق تقديم حوافز معنوية لهم على شكل ترقيات هدايا

تذكارية شهادات شكر وعرفان صلاحيات اضافية تقديرا لهم على جهدهم المبذول وتتويجا لأنجازاتهم الوظيفي .

الأداء : عباره عن درجة تحقيق العامل للهدف المراد الوصول إليه وإتمام المكونات الوظيفة التي يعمل بها أيضا يمكن أن يعبر عن الأداء بالطريقة التي يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته ودائما ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها والوصول إليها .
(مصحح)

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

"منهجية البحث هي عملية منظمة ومنهجية تستخدم للبحث عن المعلومات وحل المشكلات. تساعد في تحديد الهدف من البحث وتحديد الخطوات التي يجب اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة "

فلسفة البحث : الوضعية

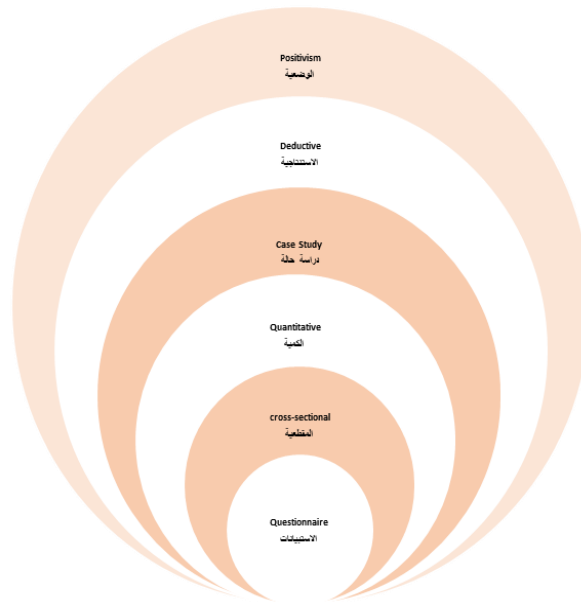
منهج البحث : الاستنتاجية

الإستراتيجية : دراسة حالة

طريقة البحث : دراسة كمية

المدة الزمنية : المقطعية

طرق جمع البيانات : الإستبيانات



من عمل / الطالب

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و إختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع ثلاثة مناهج لعرض المفاهيم الخاصة الحوافز وأداء العاملين في الشركة اعتمدنا على المنهج الوصفي محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الاشكالية المطروحة، وكذلك اتبعنا منهج دراسة حالة منهج كمي إحصائي الذي تركز من خلاله على الشركة تستوعب الموضوع محل البحث و تحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع العملي ، كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالشركة للوقوف على أهمية الحوافز كأداة و مؤشر لكفاءة أداء الموظفين في الشركة .(شناي هاجر ، لخشاش كلثوم -2012.2013)

3.4.1مجتمع الدراسة:

منذ عام 1998، stc رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومساهمة في النمو الاقتصادي. وتماشيا مع رؤية المملكة 2030 أطلقت روافد في عام 2018 لقيادة وتطويرها

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
STC	الإدارة العليا	5
	عدد الموظفين	25

المصدر / من عمل الطلب

3.4.2 عينة الدراسة :

وفقا لذلك فغن حجم عينة الدراسة = 30 متنوعة من مجلس الإدارة والموظفين.

عينة الدراسة	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركة STC	30

المصدر / من عمل الطلب

3.5. طريقة جمع البيانات

بسبب اداة البحث المستخدمة (الاستبان) فإن طريقة أخذ العينات هي : الإحتمالية.

تقنيات أخذ العينات هي: العينات العشوائية البسيطة يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

المتغير المستقل (الحوافز)

واعتمد الباحث على استبانة عبدالمجيد أحمد سعيد البلوشي (2023). وذلك لقياس المتغير المستقل (الحوافز)، وذلك من حيث، بعدين فقرة للمتغير بأكمله حيث أن البعد الأول التحفيز المادي يتكون 6 من عناصر، والبعد الثاني التحفيز المعنوي من 6 عناصر، نوع الأداء هو ليكرت ثلاثي حيث، 1= موافق بينما 2= غير موافق 3= محايد.

المتغير المستقل	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المصدر
الحوافز	التحفيز المادي	6	عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي (2023)
	التحفيز المعنوي	6	

المصدر / من عمل الطلب

المتغير التابع (تحسبن الأداء) واعتمد الباحث على استبانة عبدالمجيد أحمد سعيد البلوشي (2023)

وذلك لقياس المتغير بإجمالي 4 جملة للمتغير بأكمله نوع الأداء هو ليكرت ثلاثي حيث، 1= موافق بينما 2= غير موافق 3= محايد.

المتغير المستقل	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المصدر
الأداء الوظيفي	-----	4	عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي (2023)

المصدر / من عمل الطلب

3.6. أنواع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

3.6.1 البيانات الأولية:

-تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.

-تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

-تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين همالتركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

بعد الجانب النظري محصلة إطلاعنا وبحثنا لبعض ما طرحناه في مجال الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي العلاقة بينهما غير ان ذلك ليس كافيا لبحثنا

سوف نقوم بتجسيد الجانب النظري للبحث في الواقع من خلال دراسة ميدانية في شركة STC والتي شملت عينة من الإداريين والموظفين في الشركة

تعتبر الحوافز من أهم الجواب التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في أي مؤسسة أو منظمة تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين لحوافز وكيفية تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي وكفاءته

ان فهم ودراسة تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي يعتبر امرا حيويا ولا لأنه يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات الإدارة وتحسين العمليات التنظيمية داخل الشركات والمؤسسات علاوة على ذلك يسهم هذا البحث في توجيه القادة الإداريين نحو اتخاذ القرارات الصائبة التي تسهم في تحسين أداء فرق العمل وتحقيق الأهداف المنشودة

في الختام بعد هذه الدراسة محاولة الانقاء الضوء على دور إدارة الوقت في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في شركة STC

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- ، خضير كاظم (2005). إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024617>
- أبو شرخ، نادر حامد عبد الرازق (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين
- أبو شيخه، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع
- حمدان، روان والساكت ياسمين (2011) التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في
- خرخاشي، عبد الوهاب نوار (2017)، واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
- الخرزلي، علي سعدون عبد الله والعدلي، علي حسون كتاب (2017) دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق
- الدروبي، سلمان (2006)، التحفيز عن طريق ادراك الذات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ربابعة، علي (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع
- السالم مؤيد وصالح عادل (2002). " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- سلطان محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي الاسكندرية الدار الجامعية الجديدة للنشر
- السملي علي (2001) . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط 2 ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- شاويش مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- الشوابكة، يونس (2011) درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة تطبيقية على المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية
- الطعامنة، محمد (2009). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، تم استرجاع
- العريمي، حليس محمد حليس (1998)، الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه ، رسالة دكتوراة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان
- العطية ماجدة (2003) سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

غير منشوره في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك : إربد ، الأردن

الفارس سليمان (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،
(1)27

القضاة، حسن صالح (2017)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين"، مجلة الباحث، العدد. 17-2017

الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (1990) . إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد : مطبعة العمال المركزية للنشر

اللوذي، موسى (2003) التطوير التنظيمي ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مرعي، توفيق (2003). قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية

معلومات الدراسة عن الشبكة الإلكترونية متوفر :

المؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

هلال ، محمد عبد الغني (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر

يونس أحمد (1998). تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير

Almomany.B and Al omary .A and Al momani .N and Omar M (2017) The

impact of incentives on the performance of employees in public sector European journal

Business and Management

الملاحق

أخي الموظف أخني الموظفة الموقرين الكرام العاملين في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بشركة:

تحية طيبة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يشرفني ان أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي لإستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس من جامعة ميدأوشين تخصص إدارة مشاريع.
فأننا نقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:

"تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء الموظفين بشركة نوركونسلت تليماتيكس وذلك بمدينة الرياض"

ونظرا لأهمية شركتكم في المملكة العربية السعودية قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملين أن تتفضلوا بإستيفاء هذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة تامة من إجاباتكم فهي تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.
لذلك فنحن نبحث عن آرائكم الصادقة فلا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ولا ترددوا في التعبير عن رأيكم فكل رأي مهم بالنسبة لنا.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذين تعملون به ليتسنى لنا إتمام هذه الدراسة بنجاح.

-ملاحظة: هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع جميع إجاباتكم بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة.

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

الباحث :

يوسف كيلا عيسى