

تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة
باجة بجدة

**The effect of material and moral incentives
on the performance of employees at Baja
Company in Jeddah**

إسم الطالبة
إيمان إبراهيم عوض زيد
2021202831

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الإستدلال من القرآن والسنة

من الحوافز ذات الأثر البالغ على النفس: استشعار المرء تقدير الآخرين له، فيؤدي ذلك إلى فتح منافذ الاستماع لهم، وزيادة الرغبة في القيام بما يطلبونه منه.

هذه الوسيلة ينبغي أن نستخدمها مع أنفسنا أو مع الآخرين في حدود ضيقة حتى لا تأتي بنتيجة عكسية وتتحول إلى صورة من صور المدح الذي يؤدي إلى استعظام المرء لنفسه، وشعوره بالأفضلية الذاتية على غيره.

والمأمل في القرآن والسنة يجد مواقف عديدة استُخدمت فيها هذه الوسيلة في التحفيز للقيام بالعمل.

أدلة التحفيز من القرآن الكريم

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد، لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، وهناك أدلة كثيرة على ذلك، فمنها على سبيل المثال لا الحصر: قوله تعالى (إن الذين ءامنوا وعملوا الصالحات إنا لانضيع أجرَ من أحسن عملاً) "سورة الكهف آية 30"

أدلة التحفيز من السنة

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ) "سنن ابن ماجه"، وقال أبو سعيد "إذا استأجرت أجيراً فأعلمه أجره " "سنن النسائي"، كما يدعو الإسلام إلى توفير الحوافز الاجتماعية للعاملين ، بتحديد ساعات للراحة من عناء العمل ، وكذلك بتوفير الخدمات الترويحية لهم .

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد..

الحمد لله الذي وفقنا لتتمة هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

إلى أسمى آيات العطاء، الذين أغدقوا على الدعوات والرضا.

إلى أصحاب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح أمة وأبي الغاليين، فعلى خطاكم أسير، وبعلمكم أقنتدي، أهديكم ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكم.

حفظكم الله وأدامكم نورا لدربي.

الشكر والتقدير

"وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل: آية 19)

صدق الله العظيم الرحمن الرحيم الوهاب الكريم الحليم العليم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

وبعد..

أسجد لله حمداً وشكراً وتعظيماً الذي هداني ويسر لي أمري ومنحني العزم والصبر وحبب لي البحث العلمي وأعانني على انجاز هذا العمل العلمي المتواضع وما توفيقى إلا بالله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم واهتداء بهدي النبي صلى الله عليه وسلم في قوله من لا يشكر الناس لا يشكر الله". (الترمذي، ١٩٨٥: ٢٨١)

فمن هنا أغتنم هذه الفرصة كي أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى كل من أفاض على حبه فأثمر ذلك وساهم في غرس بذور هذا العمل المتواضع حتى ظهر إلى النور وأخص

بالشكر والدي ووالدتي الذي هم نبع الحب والحنان والعطاء.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للدكتورة منى مصطفى العشري المشرفة على هذه الدراسة والذي أعطتنا من وقتها وفكرها وتوجيهاتها الكثير.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة ميدأوشن التي أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا.

جدول المحتويات

1.....	الإستدلال من القران والسنة
2.....	الإهداء
3.....	الشكر والتقدير
5.....	قائمة الأشكال
6.....	1. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
7.....	1.1 المقدمة
9.....	1.2 مشكلة الدراسة
9.....	1.2.1 الفجوات النظرية
9.....	1.2.2 الفجوات العملية
10.....	1.3 أهمية الدراسة
10.....	1.3.1 الأهمية النظرية
10.....	1.3.2 الأهمية العملية
10.....	1.4 أسئلة الدراسة
11.....	1.5 أهداف الدراسة
11.....	1.6 فرضيات الدراسة
12.....	1.7 نموذج ومتغيرات الدراسة
13.....	1.8 الدراسة الميدانية
14.....	1.9 تصميم الدراسة
15.....	1.10 هيكل الشروع المقترح
16.....	2. الفصل الثاني : الإطار النظري
17.....	2.1 المقدمة
18.....	2.2 المبحث الأول: الحوافز
18.....	2.2.1 مفهوم الحوافز
19.....	2.2.2 التطور التاريخي للحوافز
20.....	2.2.3 أنواع الحوافز
23.....	2.2.4 نظريات الحوافز
29.....	2.3 المبحث الثاني: أداء الموظفين
30.....	2.3.1 مفهوم الأداء
31.....	2.3.2 عناصر الأداء الوظيفي
31.....	2.3.3 أبعاد الأداء
31.....	2.3.4 محددات الأداء
32.....	2.3.5 عناصر تحسين اداء الموظفين
33.....	2.3.6 العوامل المؤثرة على اداء الموظفين

33.....	2.3.7 أثر الحوافز على الأداء
34.....	2.3.8 نظريات الأداء الوظيفي
35.....	2.4 الدراسات السابقة
37.....	2.5 المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين
39.....	2.6 الخاتمة
40.....	قائمة المراجع العربية
43.....	قائمة المراجع الأجنبية
43.....	قائمة المواقع الإلكترونية

قائمة الأشكال

12.....	الشكل (1) النموذج المقترح للدراسة
14.....	الشكل (2) ملخص منهجية الدراسة
22.....	الشكل (3) أنواع الحوافز
24.....	الشكل (4) سلم الحاجات لماسلو
26.....	الشكل (5) الفرق بين نظرية X و Y المصدر
28.....	الشكل (6) العوامل الصحية والتحفيزية لهيزميرغ

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر العنصر البشري من أهم العوامل التي تعتمد عليها الشركات في تنفيذ أنشطتها، وخططها وتحقيق أهدافها، ودون العنصر البشري لا تتحقق الفاعلية ولا الحركة في الشركة حتى لو تم تجهيزها بأحدث الآلات والمعدات المادية الأخرى، ولا تزال إدارة الأعمال تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف نمو الشركات وتطورها وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث إنّ أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو موظفي الشركة (د. كامل عقاب الخرابشه. 2017).

تطمح كافة الشركات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويعتبر الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، كما أن عملية تقييم أداء عمل الموظفين هي عملية مهمة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية ذات تأثير خارجة عن نطاق الفرد (عقيلي، 2009، 62)

ويشير (جودة، 2010) إلى أن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، ويعبر عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في الشركة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

إن القدرة 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 القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف الشركة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، حيث أشير إلى أن أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا. رحالي فتحية، رقيق رزيقة، 2021).

تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وتقدم أدائه، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للشركة، فالحوافز متعددة ومتنوعة وتوقظ الحماس والرغبة لدى الموظف مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع الموظفين

إلى العمل بكل ما يمتلكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة، وتعمل الحوافز على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع الموظف إلى المثابرة في عمله.

ولقد تفاوتت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الموظفين نحو تحقيق التميز في الأداء، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات الموظفين، والأسس التي يتم بموجبها تم وضع نظام الحوافز وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية. (هلال)

فالتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم. (Tella, Ayeni and Popoola (2007)

وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز (الشوابكة، 2011)

إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرّت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً. (الدروبي، 2006)

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية الدراسية التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطاً أساسياً في رفع كفاءة الموظفين 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 (Almomany.2017)

فهناك بعض الدراسات في الدول الغربية والأجنبية تشير إلى وجود نظام حوافز فعال وسليم في بعض الأحيان، ولكن الباحثين أشاروا إلى ضرورة تفعيل هذه الأنظمة أكثر ومحاولة فهم طبيعة الإنسان الموظف والعامل في نفس الوقت، فهذه الدول لا تهتم فقط بالجانب المادي بل تهتم أيضاً بالجانب النفسي والروحي، فبعض الموظفين في هذه الدول قد يفضل الاحترام والتقدير وكتب الشكر والثناء على المكافآت المادية، فالدول الأجنبية وخصوصاً الدول الاسكندنافية يفضلون التقدير المعنوي على التقدير المادي بعكس بعض دول أوروبا والأمريكيين الذين يفضلون الجانب المادي على الجانب المعنوي في كثير من الأحيان أبو علان، & خالد علي. (2016).

وتوصلت الدراسات إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة. توام، زاهية وكلاخي، لطيفة. (2021)

لاشك أن الحوافز من الوسائل التي تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة، إلا أن الحوافز ليست العنصر الوحيد، بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم. الحربي، جميل عطية. (2022)

لذلك تهدف الدراسة الحالية البحث في موضوع تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة باجة بجدة، والتي تشكل المؤثر الرئيسي على أداء الموظفين رغم احتمال وجود الكثير من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أدائهم، فمن خلال المعرفة بواقع المكافآت والحوافز وفق جميع القوانين وفي أغلب الشركات من الممكن أن نستنتج بعض الفجوات العملية والنظرية في أنظمة الحوافز.

1.2.1 الفجوات النظرية

تواجه أغلب الشركات نقصاً كبيراً في توزيع الحوافز، غير أنه لا توجد آلية واضحة لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية، مما قد يؤثر ذلك على الموظف المجتهد بشكل سلبي على أدائه ويفقده الحماس والإحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي. هاني القاسم، وآخرون (2016)

1.2.2 الفجوات العملية

- ندرة الأبحاث حول تنوع أشكال وأنواع الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي إلى الزيادة في أداء الموظف.
 - افتقار البحوث حول مشاركة الموظفين في تحديد نظام الحوافز الذي يمكن أن يزيد من قناعتهم وتحمسهم للعمل.
- ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة

"إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة باجة بجدة؟"

1.3 أهمية الدراسة

تتضح أهمية البحث من أهمية موضوع الحوافز وما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك الموظفين والعاملين في الشركات، بالإضافة الى ان هناك العديد من الموظفين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم وبالتالي هم ينتظرون هذه الحوافز التي هي في نظرهم مهمة للارتقاء بمستواهم المادي والمهني. هاني القاسم، وآخرون (2016).

وتعكف الدراسة كذلك على محاولة معرفة وجود خلل من عدمه في أداء الموظفين، وفي حال وجود خلل هل يرجع ذلك لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف الشركة. وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما: الأهمية النظرية والأهمية العملية.

1.3.1 الأهمية النظرية

تتبع أهمية موضوع البحث من أهمية الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين، حيث تعد الحوافز ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك الافراد وتحسين أدائهم، بالإضافة، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري بما تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها وأهميتها ومفهومها. محمد دروب، & عبد الهادي. (2020)

1.3.2 الأهمية العملية

تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات يمكن الاستفادة منها في تعديل نظام الحوافز في الشركات، كما يؤمل من هذه الدراسة تزويد الإداريين ومتخذي القرار بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما يساعدهم على الارتقاء بمستوى أداء الموظفين. محمد درهوب، & عبد الهادي. (2020)

1.4 أسئلة الدراسة

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى ممكن أن تأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة باجة بجهة؟"

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين؟
2. ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظفين؟
3. ما هو أثر الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين؟
4. ما هو واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في شركة باجة؟

1.5 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة باجة ودورها في تحسين أداء الموظفين من خلال الوصول للأهداف التالية:

1. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظفين.
2. التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد، وتحديد رضاه ودور الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على أداء الموظفين.
3. التعرف على أنواع الحوافز التي يتلقاها الموظفين، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.
4. تساعد الدراسة في التعرف على توجهات الموظفين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي.
5. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.
6. اكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليه من سلوك.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء الموظفين.
تتفرع منها الفرضيات الآتية:

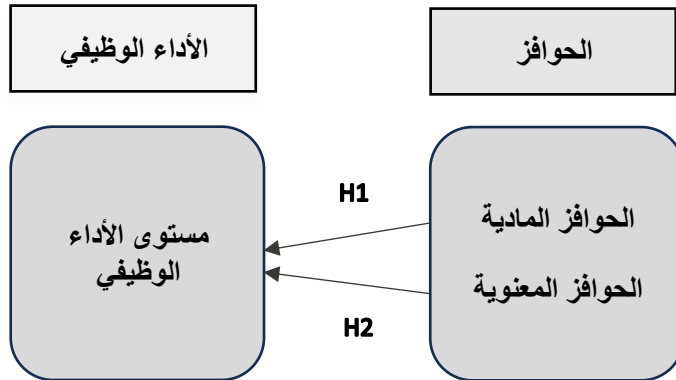
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوافز المادية وتحسين أداء الموظفين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوافز المعنوية وتحسين أداء الموظفين.

1.7 نموذج ومتغيرات الدراسة

قام الباحث بأستخلاص متغيرات الدراسة من خلال البحث والتعمق في الدراسات السابقة حيث كانت تعبر الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي للموظفين في شركة باجة.

كما قام الباحث باستنتاج المتغيرات من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل (1) النموذج المقترح للدراسة. المصدر: الطالب

1.8 الدراسة الميدانية

باجة شركة وطنية رائدة في مجال تصنيع وتعبئة أجود أنواع الحبوب، المكسرات، القهوة، الشاي والفواكه المجففة بمختلف أنواعها.

بدأت مسيرتها في مدينة الرياض عام 1997 م. واليوم أصبحت إحدى أهم الشركات الرائدة في هذا المجال، تعمل باجة في أكثر من 150 فرعاً وتوزع منتجاتها في أكثر من 12 ألف منفذ بيع.

رحلة باجة مستمرة في البحث عن الأفضل، وتعزيز المنتجات المحلية بجودة عالية، سواء كانت في عملية الاختيار أو استراتيجية التسويق بأيدي فريق متكامل ومؤهل للحصول على أفضل النتائج.

واستناداً لقائمة مختارة على دراسة تحليلية أجرتها إحدى الشركات العالمية المتخصصة بالأبحاث التسويقية لحصر أكثر 100 علامة تجارية رواجاً في المملكة.

يذكر أنه تم اختيار «باجة» كرائدة صناعة المكسرات والقهوة للمرة الثانية على التوالي من ضمن أبرز 100 علامة تجارية سعودية.

وتعدّ شركة باجة للصناعات الغذائية من كبريات شركات صناعة الأغذية الخفيفة خليجياً، فيما تمتلك حصة سوقية تقدر بثلاث إنتاج السوق من المكسرات والقهوة. (موقع الشركة)

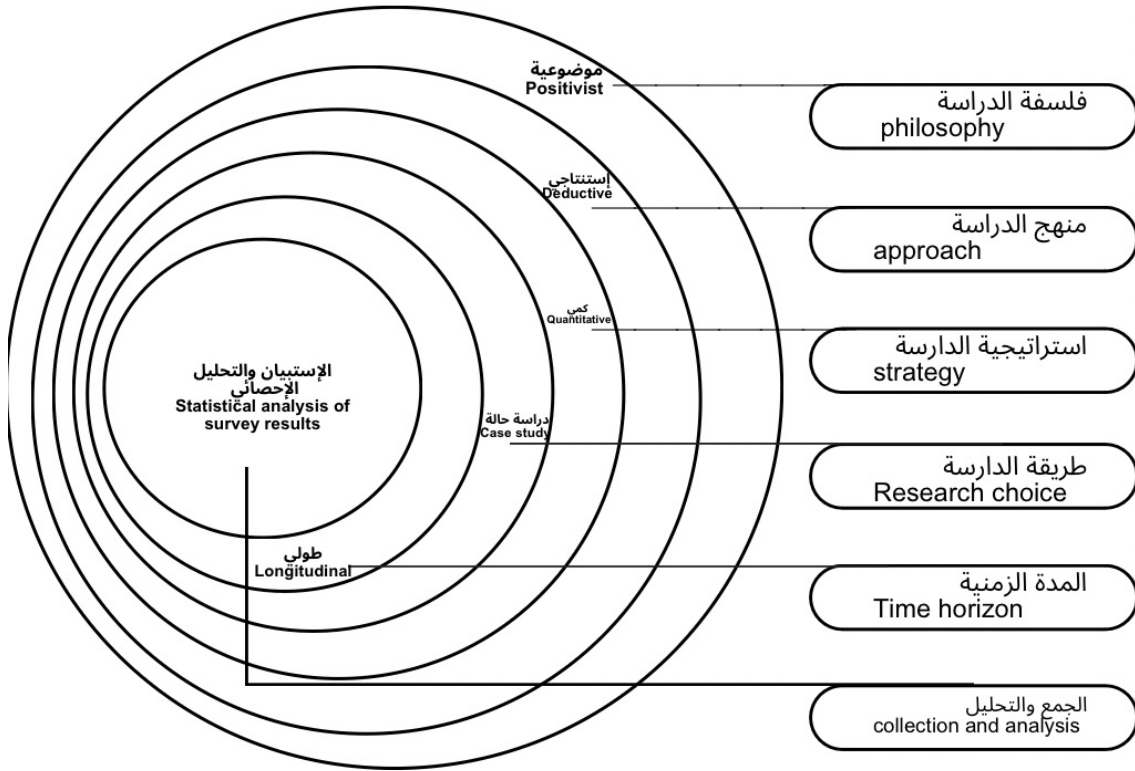
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف من خلال الإلتزام بالعمل الجماعي والتخلي بروح الملكية والتعامل مع الموظفين بعقل واحترام وتبني تعدد الثقافات وتنوعها.

تكمن هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي استهدفت دراسة أثار الحوافز في شركة باجة ، كما أنها سوف تكون في المستقبل قاعدة تنبثق منها دراسات مشابهة في التوجه وسوف تعتبر قاعدة بيانات أولية تحمل العديد من المعلومات والتوصيات والمقترحات التي سوف تصب في مصلحة المبحوثين ومتخذي القرار في الشركة ولا نغفل عن المهتمين بشأن تطوير مجال العمل في شركة باجة ، كما يمكننا التعبير عن ما يميز هذه الدراسة على أنها الأولى في دراسة أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لشركة باجة ، كما أن هذه الدراسة سوف تكون باكورة وأساس تنطلق منها دراسات مستقبلية تهتم بقياس أثر الحوافز على أداء موظفي الشركة .

أيضاً من أهم ما يميز هذه الدراسة هي انها سوف تضع بين يدي متخذي القرار في الشركة آخر احصائيات الدراسة ونسب قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة ومدى رضاهم وتجاربهم على ما يقدم لهم من حوافز، بحيث أن هذه الدراسة سوف تطلع متخذي القرار في الشركة على آخر مستجدات أداء الموظفين وماذا ينقصهم من أجل بذل المزيد من الجهد وتبرز الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها والمحافظة عليها.

1.9 تصميم الدراسة

1. فلسفة الدراسة (Research philosophy): موضوعي (Positivist)
2. منهج الدراسة (Research approach): استنتاجي (Deductive)
3. إستراتيجية الدراسة (Research strategy): دراسة حالة (Case study)
4. طريقة الدراسة (Research choice): كمي (Quantitative)
5. المدة الزمنية (Time horizon): طولي (Longitudinal)
6. طرق جمع وتحليل البيانات (Data collection and analysis techniques):
الإستبيان والتحليل الإحصائي لنتائج المسح (Statistical analysis of survey results)



الشكل (2) ملخص منهجية الدراسة. المصدر : الطالب

1.10 هيكل الشروع المقترح

	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
	الفصل الثاني : الاطار النظري	
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة	
	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي	
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة	

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 المقدمة

حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس، ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي إلى تشجيع الموظفين بالقيام بما أوكل إليهم من أعمال على أحسن وجه وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة، لذا فإن معظم الشركات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المدى القريب والبعيد.

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض الشركات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي. (ماهر، 2010)

كما تعتبر متابعة المدراء للموظفين وهم يقوموا بواجباتهم والمسؤوليات المنوطة بهم بشكل مستمر دافع حقيقي للموظفين من أجل إبراز قدراتهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، أيضاً في نفس الوقت تضع المدراء تحت مستوى الحقيقي للموظفين وتقييم أدوارهم التي يقومون بها وعليه يستنتجوا ويقيموا الموظفين المستحقين لتحفيز من أجل دفعهم إلى الاستمرارية ورفع كفاءة أدائهم الوظيفي باستمرار. (العجمي، 2017)

كما يمكننا ربط بين كلا من كفاءة وفعالية أي شركة مع تميز الكادر البشري العامل بها، فالكادر البشري هو العنصر المؤثر والفعال في عملية الإنتاج في الشركة وهو أساس الذي تعتمد عليه الشركة في تحقيق الأهداف، لذلك يخضع العنصر البشري في أي شركة إلى عمليات التدريب والتأهيل بشكل مستمر من أجل رفع مستوى الكفاءة الأدائية لدى الموظفين إلى مستوى أعلى من السابق، والتي سوف تعكس هذا التطور في الأداء والقدرات في سلوك هؤلاء الموظفين ويرجع بالفائدة إلى الشركة. (العكش، 2007)

أشارت الدراسات السابقة أن عملية تقديم الحوافز مؤثرة بشكل مباشر مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بحيث يتم ذلك عبر تقديم العديد من أشكال التحفيز على صورة مكافآت مالية أو حوافز معنوية أو حوافز اجتماعية مقدمه من قبل الشركة إلى الموظفين من أجل رفع همهم وتفجير طاقاتهم وتوجيه قدراتهم إلى الانجاز والإنتاجية.

أيضاً أشارت الدراسات السابقة إلى وجوب خلق نظام حوافز مقدم إلى الموظفين على أشكال متعددة تشبع رغباتهم وتغري طموحهم يكون هذا النظام مشروط بقوانين وضوابط وفق لائحة معتمدة من قبل الشركة نفسها تمنح من الموظفين من هو مجيد ويستحق لهذا التحفيز بعد تقييم إنجازاته وإبرازها، بحيث يجب أن تكون طرق منح الحوافز شفافة وموضوعية بعيدة عن المحاباة والمحسوبية داخل الشركة. (الحلابية، 2013)

2.2 المبحث الأول: الحوافز

تعتبر الحوافز واحد من أهم الدوافع الرئيسية التي من شأنها توفير بيئة عمل نموذجية يتحقق من خلالها جميع أهداف ومرئيات الشركة، كما أن الحوافز تعطي طابع لدى الموظفين بأهميتهم ويشعرهم بالسكينة النفسية مما يوفر لهم من أشباع الرغباتهم سواء كانت هذه الرغبات مادية معنوية، اجتماعية أو نفسية. كما أن نظام الحوافز يعتبر نظام قانوني تنتهجه الشركات يتكفل في تقديم إمتيازات إستثنائية للموظفين وفق شروط معينة يؤثر عليهم إيجاباً في مجمل أدائهم الوظيفي والسلوكي داخل بيئة العمل. (بخيت، 2016)

2.2.1 مفهوم الحوافز

يمكننا القول إن الحوافز هي عبارة عن المجهود الذي تبذله الشركات من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وانجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق أشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلو عليه. (العنود، 2015)

الحوافز هي القوة التي تستنهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقدرات ومواهب، بحيث تقوم الشركة بالتحكم في هذه الأمكانيات التي يمتلكها الموظف من خلال تسخيرها إلى رفع كفاءة العمل وزيادة مستوى إنتاجية الشركة عن طريق ربط ما يقوم به الموظف بنظام حافز معين تقوم بوضعه الشركة نفسها لتستثير همهم ويعكس هذا أسلوب علمي في إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل. (أبوحميد، 2020)

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أفضل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. (الهيبي، 2005)

كما تعرف الحوافز من وجهة نظر ربيع بأنها: عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يسهما سهماً فعالاً في رفع الكفاءة الإنتاجية، ويحقق للموظفين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة. (ربيع، 2008)

كما يقصد بالحوافز بأنها مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب فيه. (الغزاوي وآخرون، 2010)

كما يرى الباحث أن من أهم وسائل طرق استنهاض قدرات الموظف وصقل موهبته هو تمكينه في المنصب الذي يشغله بحيث هذا التمكين يشعر الموظف بثقة الشركة فيه وإيمان المؤسسة بقدراته وإمكانياته وبهذا ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه بالعمل.

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. وتعني الحوافز "لغة" الحث والاعجال، أما في "الاصطلاح" فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها.

فقد عرفها (العاني، 2008) على أنها المقابل للأداء المتميز ويفترض أن الأجور أو الراتب قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة الموظفين عند تميزهم في الأداء، فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

2.2.2 التطور التاريخي للحوافز

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

- 1. المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، إذ تعد المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لاعلاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر فريدريك تايلور أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دوماً إلى إشباع حاجاته المادية، ومن ثم ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي. (الفارس، 2011)
- 2. مدرسة العلاقات الإنسانية:** تشير هذه المدرسة إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات. (الحلايبي، 2013)
- 3. المرحلة الحديثة :** تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، إذ حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت المدارس التقليدية، إذ 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 (الحلايبي، 2013).

2.2.3 أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين وأهم هذه التقسيمات:

1. حوافز حسب طبيعتها:

- **الحوافز المادية:** تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة الى الطعام والملبس والمأوى ونذكر منها ما يلي:

- **الاجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كثيرا كان له دور كبير في اشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

- **المكافآت:** وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء اعمال غير عادية يقومون بها.
- **المشاركة:** في الأرباح حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها جزء من الأرباح.
- **الترقية:** لها دور كبير في فز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر.
- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات العاملها وأسرهم.
- **السكن والمواصلات:** تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف العبء النفقات.
- **الضمان الاجتماعي:** وهو الضمان بعد بلوغ سن التقاعد او لظروف صحية توقفه من العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمنا ماديا لحياة كريمة. (شنوفي، 2011)

- **الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية ذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية. (نوري، 2011)

- **الاعتراف بالإنجاز:** يجب على الإدارة ان تقدر عاملها بوسائل متعددة مثل منح شهادات تقدير.
- **الاستقلالية في العمل:** كلما زاد استقلالية الموظف في هذا المجال كلما أدى ذلك الى الاستقرار في العمل.
- **ظروف العمل المادية:** وتتمثل في الإضاءة الحرارة الرطوبة
- **الاستقرار:** في العمل يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومعيشته وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.
- **فرصة الترقية:** وجود فرصة للترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل. (السيد عليوه، 2001)

2. حوافز حسب أثرها:

وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

- **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه فمثلاً: قد تقرر مكافأة الإنتاجية العالية أو لدوام والمواظبة أو الحفاظ على النظافة أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة ... الخ.
يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافأة لمن يحقق أعلى إنتاج أو أكثر ابتداعات أو قد تعرض فرصة إيفاد لمن يحقق أعلى إنتاج، يستقطب أكثر عدد من الزبائن. (سعاد، 2007)
- **الحوافز السلبية:** وهي تشمل أنواع التهديد والعقاب، فإذا كانت الحوافز الإيجابية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء فإن الحوافز السلبية تسعى من خلالها الإدارة إلى التأثير في سلوك العاملين من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم المعني في قوائم المقصرين والمهملين في خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي بمباشرة العمل التأديبي المتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من تأدية واجباتهم داخل المؤسسة. (غربي علي، 2007)

3. حوافز حسب المستفيد منها:

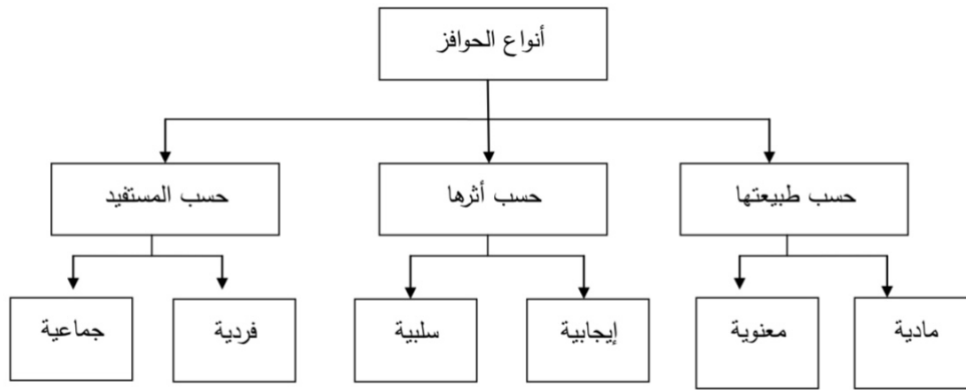
وتنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية إضافة إلى الحوافز التنظيمية.

- **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء للطالب هدية حيث هو الطالب الأول في قسمه، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل، وقد تؤثر سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما يشبه إلى ضرورة اللجوء إلى أسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية. (زيد عبود، 2007)
- **الحوافز الجماعية:** هي حوافز تشجيعية تهدف إلى تعظيم العمل الجماعي وبناء روح الفريق، تمنح عند تحقيق أهداف جماعية، وهي بعكس الحوافز الفردية التي تشجع أداء الموظف بمعزل عن أداء باقي الموظفين. (حبيب، 2003)
وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع أعضاء الفريق على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع، ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة. (مؤيد سعيد، 2009)

• الحوافز التنظيمية: وتمنح هذه الحوافز على أساس:

- المشاركة في الأرباح: تمنح لقطاع كبير من العاملين باستقطاع نسبة معينة من الأرباح كأن تكون 5% وتوزع حسب الراتب أو الدرجة أو كفاءة الأداء وغير ذلك ولمرة واحدة في السنة.
- حوافز المقترحات: وتمنح مقابل المقترحات المؤدية لتخفيض التكاليف أو زيادة الإنتاج وغير ذلك.
- حوافز ملكية الأسهم في المنظمة: وهي أكثر الحوافز إيجابية لأنها تزيد إلتناء العاملين للمنظمة.
- حوافز فريق العمل: تهدف إلى تحفيز فرق العمل التي تتبعها بعض المنظمات في إنجاز مهامها بدلا من الأفراد ومن مميزاتها أنها تقلل الروتين وتحسن جودة الإنتاج وترفع من درجة الإحساس بالإنجاز الأفضل ومن عيوبها تشجيع الإتكالية وفقدان روح الفريق. (مجيد، 2013)

وعلى العموم يمكن توضيح هذه الأنواع في الشكل التالي:



الشكل (3) أنواع الحوافز. المصدر: (سعود ضيف الله، 2003)

2.2.4 نظريات الحوافز

إن موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء الموظفين شغل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد أخذ حيزا كبيرا من إهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم وجوانب الإدارة البشرية، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرسى قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسا في سد الثغرات وتكميل كل نظرية الأخرى.

1. النظرية الكلاسيكية

تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت الدوافع والحوافز حيث أنها تمثل الأبعاد الفكرية التي أرسى قواعدها النظرية فريدريك تايلور عام 1912، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع إقتصادي مادية ومالية أساسا، ويعد الأجر العائد الوحيد الذي يستهدف الفرد الحصول عليه، ذلك لأن الإنسان كائن اقتصادي ويسلك في حقول علمه السلوك العقلاني الرشيد الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة جراء قيامه بعمل ما، وقد ركز تايلور بشكل واضح على أن الإنتاجية العالية إنما تحقق من خلال زيادة الأجر الحافز المادي الذي يدفع للفرد العامل كلما حقق زيادة فيها. (خليل محمد، 2005)

ونظرا لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للفرد العامل، إضافة إلى تحفيزه ماديا وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازا بالأداء وفي ضوء ذلك الإطار الفكري فقد قام تايلور ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفعاليتها. خضير كاظم وآخرون (2009)

أما الحوافز التي تقدمها هذه النظرية فلا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار الموظف مخلوقا إقتصاديا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان، ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية أيضا تجاهلها أدمية الأفراد ومعاملتهم كالألات من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث إنها ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية، متجاهلة العوامل الأخرى المعنوية والنفسية والاجتماعية والتي لها تأثير على العاملين. (عبد الرحمن، 2005)

2. النظريات النيوكلاسيكية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث هذه النظرية إهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة.

● نظرية العلاقات الإنسانية

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة " ألتون "مايو" وقد أشار مايو أن معاملة الموظفين كالألات جعلهم ينظرون للعمل كمبادلة بين الجهد المبذول من قبلهم والعوائد المادية المتمثلة بالأجر المدفوع، وهذا من وجهة نظره بمثابة تجاهل واضح من الإدارة لطبيعة الإنسان وطموحاته وتحقيق ذاته، ولذا فإن النظر للحاجات الإنسانية وطبيعة العاملين وما يرتبط بالأبعاد الاجتماعية مهمة ذات أثر فعال في تحسين الإنتاج وزيادة الإنتاجية، ولذا فإن النتائج التي أفرزتها تجارب الهوثرن أضافت أبعاد فكرية لطبيعة العمل وضرورة عدم تجاهل الحاجات الإنسانية الأخرى. (خضير كاظم، 2009)

ترى هذه النظرية ان العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها إحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. (عبد الله حمد، 2011)

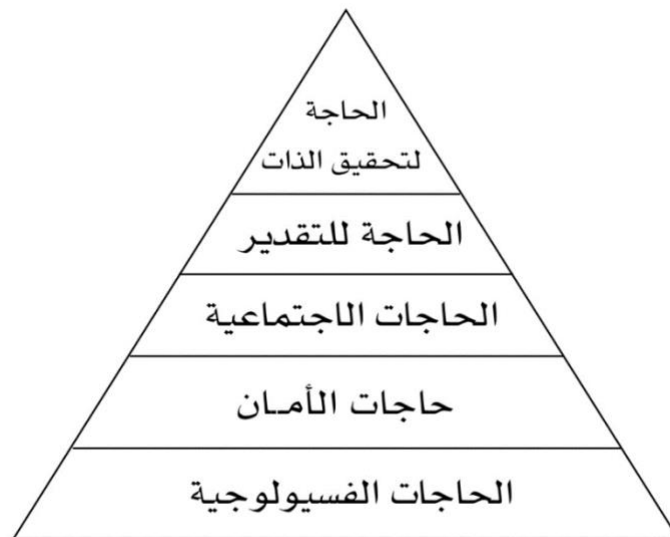
● نظرية الحاجات الإنسانية

يرى أبراهام ماسلو أن حاجات الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي، أي لابد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم. (نعيم ابراهيم، 2009)

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات إلى أولويات تبدأ بالحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة كالتنفس والمأكل، والثانية حاجات الأمن والسلامة، والثالثة الحاجات الاجتماعية والرابعة التقدير وشعور الفرد بالأهمية، والخامسة تحقيق الذات. (حبيب، 2003)

وطبقا لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد، فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري وعلى ذلك فالحاجات التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزا. (بشير، 2008)

والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو:



الشكل (4) سلم الحاجات لماسلو. المصدر: الطالب.

• نظرية X و Y

لقد وضع دوجلاس ماكريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات X سلبية والثاني بافتراضات Y الإيجابية.

تصف افتراضات X النظرة التقليدية للموظف، فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، وبالصورة التي تحقق أكبر نفع إقتصادي، وهو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل والآلة والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة إقتصادية، وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد لها من أن توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة وأن ما قدمته من منجزات هو ما تبغيه الإدارة منها ، ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف إليه الإدارة وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية على النحو التالي : (محمد قاسم، 2009)

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل.
- يعتبر العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

كما وضع ماكريجور نظرية جديدة مخالفة للنظرية الأولى وأطلق عليها نظرية Y كتقدير منطقي أكبر لقدرات الأفراد، ويقوم جوهر هذه النظرية على الركائز التالية : (زكي محمد)

- إن بذل المجهود والذهني في العمل شيء طبيعي تماما كاللعب أو الراحة، وهذا يدل على أن الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته، بل إن هذا العمل قد يكون مصدرا للرضا وإشباع الحاجات.
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا بالوسائل الوحيدة لضمان بذل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالإنسان سوف يستخدم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.
- إن التزام العاملين بالأهداف يكون نتيجة للإثابة والمكافأة المرتبطة بالإنجاز.

- إن القدرة على استخدام درجة عالية من التخيل والإبداع والإبتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد وليست محصورة في عدد قليل منهم.

- في ظل ظروف وأوضاع الحياة الصناعية العصرية، فإن الطاقات الذهنية والفكرية للإنسان العادي تستخدم جزئياً.

نستخلص مما سبق ان نظرية X تحمل فكرة سلبية عن الموظفين بالمقارنة مع النظرية Y ويوضح كل من جيرالد جرين جريج J. GREENBERG وروبرت بارون R. BARON بعض الفروق بين النظريتين في الشكل التالي:

نظرية Y	نظرية X
الثقة والاهتمام	الشك وعدم اليقين
عالٍ ومهتم جداً	ممنخفض وغير مهتم
في حاجة الى اشباع حاجته للانجاز وتحمل المسؤولية	كسول بطبعه
يعمل حينما يتم اعاده جيداً ويتم الاعتراف بقدراته	يعمل تحت الضغط والتهديد
الحوافز الايجابية	الحوافز السلبية

الشكل (5) الفرق بين نظرية X و Y المصدر: (مدحت أبو النصر، 2014)

3. النظريات الحديثة للتحفيز

إستفادت هذه النظرية مما سبقها من المدارس وحاولت تجنب أهم الأخطاء التي وقعت فيها، وقد نادت هذه النظرية بربط الحوافز بالنتائج المحققة وضرورة إشراك العاملين في وضع خطط الحوافز.

• نظرية ذات العاملين

قام بتطوير هذه العلاقة فريدريك هرزبرغ وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل عوامل الصحة وعوامل حافزة. (محمود، 2005)

1. **عوامل الصحة:** وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، إنسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو وتشمل ماييلي (مهدي السامرائي، 2007):

- نمط الإشراف.
 - العلاقة مع الرؤساء والزملاء.
 - الأجور والرواتب.
- إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكّل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

2. **-عوامل حافزة:** وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله، إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة كل مما يلي: (محمد اسماعيل، 2005)

- الإنجاز والتقدير.
- إعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية.
- المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية.
- الترقية.

عوامل التحفيز	العوامل الصحية
الإنجاز	المرتب وضمان العمل
الاعتراف والتقدير	ظروف العمل
المسؤولية	طبيعة الإشراف
التقدم والترقية	العلاقات الشخصية
العمل في حد ذاته	سياسة الإدارة

الشكل (6) العوامل الصحية والتحفيزية لهيزميرغ. المصدر (د. محمد رفيق، 1995)

● نظرية الحاجات الثلاث

وضع هذه النظرية ديفيد مكليلاند، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، أجرى مكليلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، والهند، وقد تم استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث الإنجاز، القوة، الإنتماء. (محمود سلمان، 2005)

- **الحاجة للإنجاز:** وهي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام الصعبة.
- **الحاجة للإنتماء:** وهي رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات إجتماعية، بحيث يبحث الفرد عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.
- **الحاجة للقوة:** تشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام، أي رغبة الفرد في إمتلاك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد واتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابلية عالية ويفضلون المهام الصعبة، في حين أن اللذين تكون حاجاتهم الإجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية (نوري منير، 2011).

● نظرية العدالة

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى

أدائه وإنتاجيته. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاتي آدمز عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها المدخلات في عمله إلى العوائد المخرجات التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة فإن النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله، (محمود سلمان، 2005)

• نظرية التوقع

تمثل نظرية التوقع واحدة من النظريات المعرفية الأهم لتفسير سلوك الفرد، والتي تعود إلى الأستاذ فكتور فروم عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد بإختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وإن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد (محمود سلمان، 2005)

وهذا يعني أن حافز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

- الجاذبية وهي مدى أهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها في عمله والتي تتمثل في الحاجة غير مشبعة للفرد (راوية حسن، 2003)
 - الارتباط بين الجهد والأداء: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
 - الارتباط بين الأداء والمكافأة: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له، هذا يعني أن الفرد يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك أن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن تحفيز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:
- $$\text{التوقع} \times \text{قوة رغبة الفرد} = \text{الدافعية}$$

2.3 المبحث الثاني: أداء الموظفين

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر الأداء عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينات بحوثاً متصلة حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب التي تركز على تحسين الأداء. وتختلف طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك لإختلاف نشاط كل وحدة بالمنظمة. (النجار، 2008)

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم

الأداء ، وأهمها : تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الإختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات. (أبو شيخة، 2000)

2.3.1 مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سنحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1. **الأداء لغة:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

2. **الأداء اصطلاحا:** يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطبت العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه فقد عرفه (A. Kherakhem): " الأداء هو تأدية عمل او انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (د. مصطفى، 2016)

وقد عرفه علي السلمي: " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث إن هناك علاقة متبادلة ومتلازمة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ". (صلاح الدين، 2005)

وتعريف توماس جلبرت: " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"(عبدالباري، 2003)

ولقد عرفه توفيق محمد عبد المحسن: " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". (عبد المحسن، 2004)

ويقصد بالأداء: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج هذه العوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

1. **الموظف:** هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع.
2. **الوظيفة:** هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2.3.2 عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر والتي من أهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتعلق بالمهارات الفنية والمهنية والمعارف العامة. وبشكل عام كل ما يتعلق بالوظيفة ذات العلاقة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
2. **نوعية العمل:** أي كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به مهارات وقدرات وإمكانات.
3. **كمية العمل المنجز:** أي ما يستطيع أن يحققه العامل من إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** تتمثل في الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية ومدى الحاجة لإرشاد هذا الموظف من قبل المشرفين.

2.3.3 أبعاد الأداء

يعتبر الأداء من نتائج العمل، ولكن يتحكم به مجموعة من المحددات أهمها الآتي:

1. **الجهد المبذول:** ويمثل درجة الحماس التي تنتاب العامل عند أدائه لعمله وكما يرى بارتي - لاولر (partier and-lawler) الجهد يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد مرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.
2. **نوعية الجهد:** ويمثل المستوى من الدقة والمجهود ودرجة المطابقة للجهد وبمواصفات نوعية معينة.
3. **نمط الأداء:** ويعني الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل. (عاشور حرية، 2016)

2.3.4 محددات الأداء

إن الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء تتطلب دراسته والتنبؤ به لضبطه والتحكم به بهدف إجراء التعديلات المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد، ضمن هذا الإطار نورد أهم العوامل المؤثرة على الأداء.

1. **الدوافع والحوافز:** تعتبر الدوافع القوى النابعة من الداخل الفرد نفسيته التي تثير الرغبة في العمل، أما الحوافز فهي القوى المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة. (عادل حرشوش، 2009)
2. **القيم والاتجاهات:** وتعتبر أحد أهم محددات الأداء، وهي عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي تعبر عن حالات نفسية، وجدانية، انفعالية، سلوكية للفرد في محيط العمل. (فايز أحمد، 2008)
3. **شخصية الفرد:** وهي سعي الفرد في بيئة عمله من أجل تحقيق المكانة الاجتماعية بهدف تحقيق الرضا والأمن وتحقيق نموه الشخصي والذاتي. (رأفت سيد، 2001)
4. **دور الجماعات:** أثبتت الدراسات أن الأداء ضمن جماعات العمل متجانسة أفضل من الذي يؤدونه بصورة مستقلة.

وعليه فإن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والإدارة من الجانب التقني والبيئة الاجتماعية للعمل، تنتج لنا ذلك اختلاف في محددات الأداء الوظيفي، وهذا التفاعل يتحدد بدوره من خلال الجهد المبذول والقدرات المتوفرة لدى العامل وكذا عامل التحفيز مع إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها، إذ إن هذه المتغيرات لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض فهي تعمل من خلال التفاعل مع بعضها البعض لتحديد مستوى الأداء المطلوب. سلمان الفارسي وآخرون (2000)

2.3.5 عناصر تحسين اداء الموظفين

تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر اداء الموظفين التالية: (محمد دروب، and عبد الهادي، 2020).

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** تتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لي تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز. (عبد البارى، 2003).
4. **نوعية العمل:** ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لى تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الخطاء. كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

2.3.6 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالآتي:

1. العوامل الفنية

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

2. العوامل الإنسانية

وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. (الشوابكة، 2008)

2.3.7 أثر الحوافز على الأداء

أن تقديم الحوافز للأفراد الموظفين يعود بالنفع على الشركة والفرد، فحصول الفرد على حوافز يحقق له الرضا والاستقرار الوظيفي، والذي بدوره سيساهم في ولاء وانتماء العامل أو الموظف لشركته، وبالتالي يبذل مجهود أكبر مما ينعكس على إنتاجية المنظمة.

ويظهر تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي على النحو التالي:

- زيادة مستوي الانتاج.
- ترسيخ جذور واهداف المنظمة وتعزيزها في نفوس الموظفين.
- العيش الكريم لأصحاب العمل وللعاملين على السواء.

2.3.8 نظريات الأداء الوظيفي

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين وأصحاب المنظمات والباحثين اهتماما كبيرا وتعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

1- المدرسة الكلاسيكية

وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية:

1. نظرية الإدارة العلمية.
2. نظرية المبادئ الإدارية.
3. نظرية البيروقراطية.

ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائناتا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق وال تتفاعل مع البيئة الخارجية.
- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.
- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المراكزات هي:

- الإشراف والرقابة.
- تدرج السلطة.
- تقسيم العمل.
- التخصص.

2- المدرسة السلوكية

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل.

فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع.

2.4 الدراسات السابقة

1. دراسة (Gana Bababe, 2011) بعنوان: **أثار التحفيز في أداء العاملين دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو بنيجيريا** هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم. وتحديد المتغير المسؤول بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو بنيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (60) عامل، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. في ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلحظ تحسناً كبيراً في أدائهم. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي يجب أن تقوم الإدارة بتوحيد سياسات تحفيز العمال لتعكس رغبة العمال واحتياجاتهم. كذلك يجب التعامل مع رواتب وأجور العمال بعناية لتعكس حزمة العصر الحديث وضرورة أن تكافئ الإدارة عمالها دائماً بالترقية والإنصاف في الممارسة في إدارة شؤون المنظمة.

2. دراسة (القضاة 2017)؛ بعنوان: **"الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظف، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو لالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة وضع سياسات واستراتيجيات تزيد من فاعلية الحوافز، وكذلك ضرورة استخدام نظام حوافز قادرة على تلبية احتياجات العاملين.

3. دراسة أبو حميد (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

جاء هدف هذه الدراسة التي أعدها الباحث لقياس مدى أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين، من أجل تقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين مستوى أداء العاملين في شركة نسما القابضة، كما استخدم الباحث في دراسته أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت عينة الدراسة عدد 60 عامل في شركة نسما القابضة بحيث تم توزيع 60 استبانة على الموظفين وتم استرجاعها بالكامل دون نقص بعد أن قام العاملين بتعبئة الاستبانات الموزعة.

كما أوصت الدراسة التي قام فيها الباحث إلى ضرورة تبني الشركات المختلفة نظاما فعالا يعمل على تقديم المكافآت القيمة لكل عامل منجز وملهم في أداء عمله بحيث يكون هذا التكريم له دافع من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وخلق بيئة عمل جاذبة في المستقبل للعمل بالشركة، كما أوصت الدراسة بمراجعة نظام الحوافز المقدم للعاملين من وقت إلى آخر بما يتماشى مع متغيرات السوق وبما يتلاءم مع رغبات العاملين سواء كانت هذه الرغبات مادية أو معنوية بحيث تكون هناك مرونة في نظام الحوافز المقدم من قبل الشركة للعاملين.

4. دراسة توام وكلاخي، (2021)؛ بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة حالة

ميدانية على عمال شركة سونلغاو تيارت". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة سونلغاو تيارت والتعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد، وتحديد رضاه. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال شركة سونلغاو تيارت، وقد تم اختيار عينة الدراسة من 45 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمية أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين.

2.5 المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين

سنحاول في هذا المبحث عرض العلاقة بين الأداء المتميز والحوافز الذي من خلاله نستطيع معرفة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

تعتبر عملية تحفيز الموظفين من المشاكل التي تواجه الشركات بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي شركة بإشباع جميع حاجات الموظفين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للشركة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد الموظفين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والشركة.

ويمكن تصنيف أنماط العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. **العلاقة الخطية:** في هذا النمط، تتناسب الحوافز مع الأداء بشكل مباشر. فكلما زادت الحوافز، زاد الأداء.
2. **العلاقة المنحنية:** في هذا النمط، تتناسب الحوافز مع الأداء حتى نقطة معينة، ثم تبدأ بالتناقص. ففي البداية، يكون تأثير الحوافز على الأداء كبيراً، ولكن مع مرور الوقت، يبدأ تأثيرها في التناقص.
3. **العلاقة غير الخطية:** في هذا النمط، لا يوجد نمط ثابت للعلاقة بين الحوافز والأداء. فقد تختلف العلاقة من موظف إلى آخر ومن موقف إلى آخر.

هناك بعض الصراعات التي قد تنشأ عن استخدام الحوافز، وتشمل هذه الصراعات ما يلي:

1. **التركيز على المدى القصير:** قد تركز المنظمات على الحوافز قصيرة الأجل، مثل المكافآت المالية، بينما قد يكون الموظفون أكثر تحفيزاً من خلال الحوافز طويلة الأجل، مثل فرص التطوير المهني أو الشعور بالمسؤولية.
2. **التركيز على الحوافز الخارجية:** تركز المنظمات على الحوافز الخارجية، مثل المكافآت المالية والعقوبات، بينما قد يكون الموظفون أكثر تحفيزاً من خلال الحوافز الداخلية، مثل الشعور بالإنجاز والرضا عن العمل.
3. **التركيز على الحوافز الفردية:** قد تركز المنظمات على الحوافز الفردية، مثل المكافآت المالية للموظفين الذين يحققون أعلى مبيعات، بينما قد يكون الموظفون أكثر تحفيزاً من خلال الحوافز الجماعية، مثل المكافآت لفرق العمل التي تحقق أهدافها.
4. **عدم وضوح معايير الأداء:** قد لا تكون معايير الأداء التي تُستخدم لتحديد الحوافز واضحة للموظفين. يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم التقدير وعدم التحفيز.
5. **استخدام الحوافز كأداة للتحكم:** تستخدم المنظمات الحوافز كأداة للتحكم في سلوك الموظفين، بدلاً من استخدامها لتحفيزهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم الاستقلالية وعدم التحفيز.
6. **إهمال الحوافز المعنوية:** تركز المنظمات على الحوافز المادية، مثل المكافآت المالية، بينما قد يكون الموظفون أكثر تحفيزاً من خلال الحوافز المعنوية، مثل الثناء والتقدير وفرص التطوير المهني.

على الرغم من وجود علاقة إيجابية مثبتة بين الحوافز وأداء الموظفين، إلا أن هناك بعض الفجوات التي قد تقلل من فعالية الحوافز في تحفيز الموظفين، وتشمل هذه الفجوات ما يلي:

1. **عدم تناسب الحوافز مع احتياجات الموظفين**
قد تقدم المنظمة مكافأة مالية للموظف الذي يحقق أعلى مبيعات في الشهر، لكن قد لا يكون هذا الحافز ذا قيمة كبيرة للموظف إذا كان أكثر اهتمامًا بالتطوير المهني أو الحصول على مزيد من الوقت مع عائلته.
2. **تصميم الحوافز بشكل غير فعال**
قد يكون نظام المكافآت معقدًا للغاية بحيث يصعب على الموظفين فهمه، أو قد لا تكون المكافآت كبيرة بما يكفي لتحفيز الموظفين على بذل جهد إضافي.
3. **عدم ربط الحوافز بأداء الموظفين بشكل واضح**
قد لا يكون واضحًا للموظف كيف يمكنه الحصول على مكافأة، أو قد لا يشعر أن أدائه يُقِيم بشكل عادل.
4. **التركيز على الحوافز قصيرة الأجل**
قد تركز المنظمات على الحوافز قصيرة الأجل، مثل المكافآت المالية، بينما قد يكون الموظفون أكثر تحفيزًا من خلال الحوافز طويلة الأجل، مثل فرص التطوير المهني أو الشعور بالمسؤولية.
5. **عدم وجود اعتراف كافٍ بإنجازات الموظفين**
قد لا تُقدم المنظمات اعترافًا كافيًا بإنجازات الموظفين، حتى عندما يحققون أهدافهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم التقدير وعدم التحفيز.

كيف يمكن سد هذه الفجوات؟

يمكن لأصحاب العمل اتخاذ عدد من الخطوات لسد هذه الفجوات وتحسين فعالية الحوافز في تحفيز الموظفين، وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

- **فهم احتياجات الموظفين:** إجراء دراسات استقصائية أو مقابلات مع الموظفين لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- **تصميم الحوافز بشكل فعال:** بحيث تكون بسيطة وسهلة الفهم، ويجب أن تكون المكافآت كبيرة بما يكفي لتحفيز الموظفين على بذل جهد إضافي.
- **ربط الحوافز بأداء الموظفين بشكل واضح:** التأكد من أن الموظفين يفهمون كيفية ربط الحوافز بأدائهم.
- **التركيز على الحوافز قصيرة وطويلة الأجل:** تقديم مزيج من الحوافز قصيرة وطويلة الأجل لتحفيز الموظفين.
- **الاعتراف بإنجازات الموظفين:** يجب على أصحاب العمل الاعتراف بإنجازات الموظفين بشكل منتظم، حتى لو كانت صغيرة.

2.6 الخاتمة

من خلال عناصر الفصل يمكن أن نعتبر أن للحوافز أثر إيجابي على أداء العمال ورفع روحهم المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الاداء.

وتعتبر الحوافز من أهم عوامل النجاح في الشركة، باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد، كما تعرف الحوافز بأنها مؤثر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد إيجابيا ، كما يعتبر الحافز إحدى مقومات العمل المنظم ، و التي بدونها لا يمكن لأي شركة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحافز هو الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و إتقان العمل، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، بتوفير الإمكانات المادية و المالية و كذلك خبرة الموظفين بالشركة كلاً في مجال تخصصه.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها، إلا بوجود نظام محدد لإدارتها بالشكل الجيد والأمثل، مع توافر المصادقية والعدالة في تطبيق نظام الحوافز داخل المنظمة، ليتم منحها لأصحابها دون التمييز، وعلى أن يكون الحافز على قدر العمل، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق الشركة لدورها وأهدافها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي:

- أن نظام الحوافز المادية وحده غير فعال بدرجة كبيرة، ولا يساعد على تحسين الأداء بالرغم أن النتائج المتعلقة بأداء الموظفين جيدة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العمال لغرض التحسين من أدائهم.

- تم التوصل إلى أن لنظام الحوافز دورا فعالا وكبيراً في رفع مستوى الأداء، وأن الحوافز المادية والمعنوية تقود المستويات عالية نحو السلوك المستهدف، وطبيعة العلاقة الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء.

ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل شركة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل شركة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

إن عملية تحفيز الموظفين غير سهلة وإنما تتطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي شركة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

قائمة المراجع العربية

1. أ. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
2. أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
3. أبو علان، & خالد علي. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.
4. أبو حميد، محمد سعد (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية
5. بخيت محمد أحمد بخيت طه. (2016)، "أثر الحوافز على أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين الخرطوم، السودان.
6. بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 318.
7. توام، زاهية وكلاخي، لطيفة. 2021. أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج. 24، ع. 1، ص ص. 645-666.
8. جودة، محفوظ (2010). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
9. حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003،
10. الحربي، جميل عطية. (2022). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة.. /العلوم التربوية 33(3) 353-379. doi: 10.21608/ssj.2022.276033
11. الحلايب، غازي حسن عودة (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية
12. خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 104.
13. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005،
14. د. كامل عقاب الخرابشه. (2017). الحوافز وأثرها على أداء الموظفين حالة دراسية: محكمة بداية عمان في الأردن. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 1(1), 44-63.
15. د. محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير الجزء 2، 1995،
16. د. مصطفى يوسف إدارة الأداء، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016،
17. الدروبي، سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
18. رأفت سيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتسيير الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة ط 1 2001
19. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، 2003،
20. ربيع هادي مشعان.. (2008). علم النفس الإداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. رحالي فتحية، & رقيق رزيقة. (2021). أثر الحوافز على أداء العاملين.
22. زكي محمود الهاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت،

23. زيد عبودي، معجم مصطلح الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص165.
24. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
25. سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2003.
26. سلمان الفارسي وآخرون إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سوريا 2000
27. السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر، القاهرة، ك 01، 2001، ص 104
28. شنوفي نور الدين، أنظمة وألية تسيري الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، شارع أوالد سيد الشيخ، الجزائر، ط01، 2011،
29. 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.
30. عادل حرفوش صالح، مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2009
31. عاشور حرية، 2016، 'سياسة الحوافز وتعزيز أداء الموارد البشرية، دراسة حالة حول الإدارة التجارية بولاية المسيلة'، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
32. العاني، هيثم (2008). الإدارة بالحوافز، عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
33. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
34. عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم التجارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة، 2005،
35. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011،
36. عبد المحسن توفيق محمد تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004
37. العجمي، فهد محمد (2017)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.
38. عقيلي، عمر (2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار زهران لنشر والتوزيع.
39. العكش علاء (2007)، نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسن الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، فلسطين.
40. العنود، متعب (2015). "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
41. غربي علي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
42. الغزوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
43. الفارس، سلمان (2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا.
44. فايز أحمد غباري الدافعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 1 2008
45. القضاة، حسن صالح (2017) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث، (17)، 417-431
46. ماهر، أحمد. (2010). نظام الأجور والتعويضات الدار الجامعية لنشر. القاهرة، مصر.

47. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
48. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005،
49. محمد درهوب، & عبد الهادي. (2020). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام" دراسة ميدانية على المصرف التجاري-فرع القرضة الشاطئ".
50. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
51. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005،
52. مدحت أبو النصر، الإدارة الحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، القاهرة 2014
53. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007
54. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع الشارقة، 2009، ص 333.
55. النجار، فريد (2008). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
56. نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
57. نوري منير، الوجيز في تيسير الموارد البشرية، بدون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011
58. هاني القاسم، ع.، عامر، رياض محمد البدور، لميس، & إسماعيل الغرابلي. (2016). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين (دراسة عن منتزه العين للحياة البرية). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2(2)، 246-290.
59. هلال. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة). (Doctoral dissertation).
60. الهيتي، خالد عبد الرحيم.. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

قائمة المراجع الأجنبية

1. 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.
2. Gana, Alimi Bababe, & Bababe, Fatima Bbkar (2011) Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Continental J. Social Sciences, 4 (2), 8 – 13.
3. Tella, Ayeni and Popoola (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Libraries Personnel n Academic and Research Libraries in Oye State, Nigeria. On Line: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>

قائمة المواقع الإلكترونية

1. <http://adhwaa.net/> نظريات-الأداء-الوظيفي
2. <https://baja.com.sa/ar/baja-stories.php>