

عنوان البحث

تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود

The effect of material motivation on job performance at king saud
University

إعداد الطالب/

عبد الله عبد الرحمن الحبيب

الرقم الجامعي

242001140

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

يُعدّ العنصر البشري أحد أهم أركان الإنتاج التي تُبنى عليها قدرة المنظمات على النجاح والتطور. لذلك، كان من الضروري الاهتمام بالموظفين والبحث عن أفضل السبل التي تُمكن من تحسين أدائهم الوظيفي. يأتي نظام الحوافز كأحدى هذه الوسائل التي تُسهم في تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة. فالموظفون، سواء كانوا يسعون للحصول على حوافز مادية أو معنوية، يبذلون جهوداً مضاعفة لتحقيق هذه المكافآت، مما يعزز من أدائهم ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

إن أهمية الحوافز في تحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة قد جلبت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين. ولقد ظهرت نظريات متعددة تناولت هذا الموضوع، من أبرزها نظرية "فردريك تايلور" التي تركز على أن المال هو المحفز الرئيسي للأفراد داخل المنظمات، وأن الإنسان يسعى لتحقيق مكاسب اقتصادية من خلال تحسين أدائه (الوابل، 2005، ص 1).

على الجانب الآخر، نجد أن نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية تشدد على ضرورة فهم الحاجات الأساسية للفرد كجزء من تصميم نظام الحوافز داخل المنظمات.

بدأت الحوافز في البداية كمفهوم مطبق في القطاع الخاص، ولكن نظراً للنتائج الإيجابية التي حققتها في تحسين الأداء، تم تبني هذه النظم في القطاع العام أيضاً. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، سعياً لفهم تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي في هذا السياق.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تحفيز موظفيها وتعزيز قدراتهم واستثمار مواهبهم بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المشتركة. وتعتبر الحوافز من الأدوات الفعالة في هذا السياق، إلا أنها سلاح ذو حدين، فقد تكون عاملاً محفزاً للإبداع والإجادة، أو على العكس، قد تصبح سبباً للإحباط والتراجع إذا لم تُصمم وتُنفذ بالشكل الملائم

تتفاوت طبيعة وأهمية الحوافز بين الأفراد بحسب دوافعهم الشخصية وأهدافهم المهنية، وكذلك تختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة العمل والنشاط الذي تقوم به. هذا يبرز أهمية تصميم نظم الحوافز بناءً على فهم عميق للدوافع الموجهة لسلوك الموظفين، كون الحوافز ليست ثابتة؛ فقد تكون محفزة لشريحة معينة من الموظفين في فترة زمنية محددة، لكنها قد تفقد تأثيرها أو تصبح غير مجدية لفئة أخرى أو في وقت لاحق.

في المملكة العربية السعودية، تواجه بعض المؤسسات تحديات في تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز، وخاصة فيما يتعلق بتوزيع الحوافز المادية. وهذه الدراسة تختار جامعة الملك سعود كحالة بحثية، حيث تُعد واحدة من المؤسسات الأكاديمية الرائدة التي تعاني من غياب سياسات تحفيزية واضحة ومخططة بشكل جيد. من خلال تحليل السياسات التحفيزية الحالية في الجامعة، يلاحظ الباحث أن الحوافز المقدمة تقتصر غالباً على زيادات شهرية أو ربع سنوية ثابتة، والتي يراها الموظفون غير كافية لمواجهة التحديات الاقتصادية المتزايدة. كما أن الحوافز المعنوية، مثل الدورات التدريبية والترقيات الوظيفية، لا تستند إلى معايير واضحة أو إلى دراسة فعلية للاحتياجات، مما يؤدي إلى شعور بعدم الرضا بين الموظفين .

بناءً على ذلك، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة: تتضح أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناول موضوع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين، خاصة في بيئة الجامعات . من المتوقع أن تسهم النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة في تحسين أو تعديل نظم الحوافز في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وبالتحديد في جامعة الملك سعود. كما قد تُساعد في التأكيد على فعالية النظم التحفيزية القائمة أو الحاجة إلى تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر واحتياجات الموظفين .

- الأهمية العملية: للحوافز بجميع أنواعها دور كبير في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل. ومع عدم وجود دراسات كافية حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين داخل جامعة الملك سعود تأتي هذه الدراسة لسد هذا الفراغ. ستفيد نتائج هذه الدراسة الإداريين وصنّاع القرار في الجامعة عند تصميم أنظمة الحوافز وتحفيز الموظفين، من خلال تقديم معلومات شاملة حول الحوافز وأهدافها وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يُعزز من كفاءة وفعالية الموظفين .

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين.
2. دراسة أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
3. تحليل أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
4. استكشاف أثر الحوافز المادية والمعنوية معاً في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث والسؤال الرئيسي، يهدف هذا البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية منخفض من وجهة نظر المبحوثين.
2. تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
3. لا تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين ، وقام الباحث بالاطلاع على ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات والأبحاث، واستفاد منها في جوانب مختلفة كصياغة التساؤلات، والمنهجية العلمية، والإطار النظري، وفيما يأتي بعض هذه الدراسات المعروضة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

١ - دراسة طارق عواد (فلسطين ، 2005) بعنوان : تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى

صلاحية أساليب تقييم الأداء القياس الفعلي للموظفين الموظفين في السلطة الوطنية الفلسطينية شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء الموظفين في السلطة الوطنية من خلال استبانة موزعة على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظف من مختلف مؤسسات السلطة. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية و الالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال والعمل على تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة، حيث كان لدى الموظفين الطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء و الأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة. كما كان هناك غياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف ، ووجد أن هناك خللاً في وضع و توصيف المعايير التي يستند إليها التقييم ، و لعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية ، ونقص بالاهتمام بنتائج التحليل و التغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

2- دراسة باسم شراب فلسطين (2007) بعنوان : تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعملهم في بلديات قطاع غزة الكبرى ، و ذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء والتنافس بين الموظفين ، والحوافز المفضلة .

وقد ضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات تابعين إلى قطاع غزة والذين يشغلون وظائف تتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير الإدارة ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص ، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

• كان تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة

الموظفين 46.89% ، بينما

- كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%. وكان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، كما أن الحوافز المادية لم تكن كافية، ولا توجد أنظمة الحوافز مرتبطة بالأهداف، أو بمستويات أداء مقرر مسبقاً. فقد كانت الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء مما أدى إلى استخدام قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75%.

3- دراسة يوسف البادي عمان (2008) بعنوان : مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء الموظفين في شركة نفط عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارة المدير في تحفيز الموظفين ومدى استخدام الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على الذي يتبعه المدير في تقييم أداء الموظفين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى من النتائج أهمها:

- أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز الموظفين بالشركة والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية كمكافئة الموظفين ، وهناك تأثير قوي للحوافز التي استخدمها المدير في تحسين الأداء، كما وجدت معايير جيدة اعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها تم توزيع الحوافز بشكل كبير.

- كانت الحوافز المادية الأكثر استخداماً العلاوات الإجازات الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية بالإضافة إلى البعثات الخارجية.

4- دراسة محمد حسن يوسف التيجاني، المملكة العربية السعودية (2010)، بعنوان : التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين والأداء الوظيفي لديهم.

تكونت عينة الدراسة من (134) عاملاً لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة.

ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي والمادي وإلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل.

5- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (فلسطين 2010) بعنوان : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين .

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، حيث بلغت عينة الدراسة (110) فرداً من الموظفين في الشركة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين.

كما أظهرت انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة ، والمؤهل العلمي.

وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمتغير المسمى الوظيفي و الصالح رئيس القسم.

6- دراسة Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar (نيجيريا) (2011):

آثار التحفيز في أداء الموظفين دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو - نيجيريا ..

.Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء الموظفين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم. لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثون جهداً في تقييم الموظفين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق في مديجوري ، بغية دراسة أثر التحفيز في أدائهم ، و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من (60) عامل توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات الموظفين ، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم ، .

كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات الموظفين فإنه سيلاحظ تحسناً كبيراً في أدائهم.

٧- دراسة سليمان الفارس (سورية) (2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي تكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفاً وموظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي ، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي و بالتالي الأداء الوظيفي.

كما أشارت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي ، وبالتالي الأداء الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر، وسنوات الخبرة. 8- دراسة غازي حسن عودة الحلايية (الأردن 2013)، بعنوان (16) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن

8- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى:

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لديهم والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

تم تطبيق الدراسة على عينة عددها (150) موظف تم اختيارهم عشوائياً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان أبرز نتائج الدراسة مايلي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.

كما وجدت علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. ووجدت الدراسة فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، وبالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

9- دراسة بدر بن نافع السلمي السعودية (2015) بعنوان:

الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض.

أجريت الدراسة على الموظفين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض والبالغ عددهم (152) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل والمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.48) من (5).

كما أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات، نجد أن أغلب الدراسات اشتركت في التعرف إلى آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين ، وهو ما يتفق مع الهدف العام للبحث الحالي.

تشابهت معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما أن الاستبانة كانت الأداة الشائعة لجمع البيانات.

ما يميز البحث الحالي هو اختبار أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في مجتمع مختلف من حيث طبيعة العمل والمفردات، مما يضيف قيمة نوعية للبحث الحالي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: الحوافز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تحفز الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أفضل وجه، وذلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيتمي، 2005، ص 255).

وفقاً لربيع، تعرف الحوافز بأنها: عوامل أو وسائل تختارها الإدارات بعناية فائقة لتوجيه السلوك الإنساني نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتلبية حاجات الموظفين المختلفة (ربيع، 2008، ص 201-202) وتشير الحوافز أيضاً إلى السياسات والوسائل التي تصمم لاستمالة الموظفين نحو أداء وظائفهم بما يحقق أهداف المنظمة ويشبع حاجاتهم (الغزوي، 2010، ص 335) ويشير علاقي إلى أن التحفيز هو الشعور الداخلي الذي يولد الرغبة لدى الفرد لاتخاذ سلوك يحقق أهداف معينة (علاقي، 2013، ص 476).

التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر ومع ظهور حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون بموضوع التحفيز. ويمكن تقسيم تطور الفكر الإداري في هذا المجال إلى ثلاث مراحل:

1. المرحلة التقليدية: ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، حيث كانت النظرة أن الفرد

يسعى فقط لإشباع حاجاته المادية، كما وضحت نظريات الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور

(الفارس، 2011)

2. مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه المدرسة على الأبعاد الإنسانية داخل المنظمة، مشيرة إلى أهمية العواطف والعمل الجماعي في التحفيز (الحلايية، 2013، ص 10-11)
3. المرحلة الحديثة: في هذه المرحلة، تم ربط الحوافز بالنتائج المحققة، مع التأكيد على اختلاف أنواع الحوافز بين الموظفين بناءً على مستويات الأداء والمشاركة في وضع خطط التحفيز (ربيع، 2008، ص 201-202).

أهمية الحوافز

تتجلى أهمية الحوافز في عدة نقاط، منها:

1. زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية (ربيع، 2008، ص 201-202)
2. تحسين الوضع المادي والنفسي للعاملين.
3. تقليص تكاليف الإنتاج عن طريق ابتكار وتطوير أساليب عمل جديدة.
4. خلق رضا الموظفين عن عملهم مما يؤدي إلى حل مشكلات عديدة مثل انخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف (الجباسي، 2011، ص 10).

مكونات نظام التحفيز

يشير الغزاوي إلى أن نظام التحفيز يتكون من ثلاثة مكونات أساسية: الموظف، الوظيفة، والبيئة. هذه المكونات تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ما يُعرف بمنظومة التحفيز (الغزاوي، 2010، ص 336)

أنواع الحوافز

تختلف الحوافز من مؤسسة لأخرى، ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

1. الحوافز المادية: مثل الأجور والمكافآت المالية.

2. الحوافز المعنوية: مثل التقدير الاجتماعي والترقيات (الفريجات وآخرون، 2009، ص 115-116)

وتقسم الحوافز أيضاً إلى حوافز فردية وجماعية، حيث تهدف الحوافز الفردية إلى زيادة التنافس بين الأفراد،

بينما تشجع الحوافز الجماعية روح الفريق والتعاون بين الموظفين (القريوتي، 2009، ص 277)

الحوافز الإيجابية والسلبية

- الحوافز الإيجابية: تلبى حاجات الموظفين وتشجعهم على الأداء الأفضل، مثل المكافآت والترقيات.

- الحوافز السلبية: تستخدم لمعاقبة السلوك السلبي، مثل التنبيهات أو الحرمان من المكافآت (ربيع، 2008،

ص 202).

النظريات المفسرة للحوافز

- نظرية الإدارة العلمية: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي ركزت على الحوافز المادية باعتبار أن

الدافع الأساسي للعمل هو العائد المالي (الفريجات وآخرون، 2009، ص 104)

- نظرية أبراهام ماسلو: صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية

وتنتهي بحاجات تحقيق الذات (الفريجات وآخرون، 2009، ص 105)

نظرية ماكلياند في الحاجات ودورها في التحفيز

لقد حدد ماكلياند ثلاث أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير على الحوافز الذاتية

للأفراد، وهي: (علاقي، 2013، ص 531-532):

1. الحاجة للقوة: الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة غالباً ما يتصرفون في اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في

الحصول على مراكز القيادة. يتسم هؤلاء الأفراد بقوة الشخصية، اللباقة، الإصرار، والقدرة على فرض الآراء.

كما أنهم يميلون إلى الظهور في المناسبات العامة بشكل متميز عن غيرهم من الأفراد.

2. الحاجة للانتماء: الأفراد الذين يحتاجون للانتماء يشعرون بسعادة كبيرة عندما يحبهم الآخرون. يسعون بشكل حثيث للتخلص من الرفض الاجتماعي ويتجنبون العزلة. يتسم سلوكهم بإقامة العلاقات الاجتماعية، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتفاعل معهم، وكذلك السعي لحل مشاكلهم.

3. الحاجة للإنجاز: الأفراد الذين يسعون لتحقيق الإنجاز غالباً ما يعملون على بلوغ النجاح وتجنب الفشل. يتميزون بقدرة عالية على تحمل المسؤولية ويسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية. يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لأدائهم، ويشعرون برغبة كبيرة في الحصول على إطراء الآخرين عند تحقيق إنجاز معين.

نظرية اتجاه الهدف

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة لتحقيق الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، خاصة إذا كانت الإنجازات المتحققة ذات نتائج كبيرة وطموحة. تحديات الأفراد في تحقيق طموحاتهم العظيمة تبدو بسيطة إذا كانت الأهداف واضحة ومحددة، وتعبّر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لتحقيقها (الفريجات وآخرون، 2009، ص 108).

نظرية الموظفين (هيرزبرغ)

قام هيرزبرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد، وركزت هذه الدراسة على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب. حدد هيرزبرغ عاملين أساسيين في نظرية الموظفين ، هما:

1. العوامل الدافعة (Motivation Factors): تتعلق بالعمل ذاته، حيث أن وجودها يحقق درجة عالية من الرضا. أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة، وتشمل: الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، طبيعة العمل، مسؤولية الفرد، فرص التقدم والنمو.

2. العوامل الوقائية (Hygiene Factors): تؤدي إلى عدم الرضا عند غيابها، لكنها لا تحفز الأفراد بحد ذاتها. تشمل هذه العوامل: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل، الرواتب، الحياة الشخصية، العلاقات بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي. وجود هذه العوامل يحجب عدم الرضا ولكنه لا يحقق الرضا بذاته.

توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل تؤثر في سلوك الفرد العامل:

- العوامل المحفزة: وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل، والتي تحفز الموظفين وتحقق رضاهم عن العمل.

- العوامل الصحية أو الوقائية: وهي عوامل موجودة في بيئة العمل المحيطة، والتي تمنع حالة عدم الرضا لكنها لا تحفز بشكل قوي لتحسين الأداء (الغزوي وجواد، 2010، ص 340).

نظرية فروم (Vroom Theory) (2011) (4)

تعتبر نظرية فروم واحدة من النظريات التي توضح دوافع الأفراد في بيئات العمل، حيث تنص على أن الأفراد يبذلون جهودهم لإنجاز الأعمال التي تؤدي إلى النتائج أو العوائد التي يرغبون بها، مما يجعلها مدخلاً عقلياً للتحفيز. تم تطوير هذه النظرية بواسطة لايمان بورتر (Lyman Porter) وإدوارد لاولر (Edward Lawler)، ولاقت قبولاً واسعاً في الأوساط العلمية والإدارية؛ حيث اعتُبرت أن الحافز هو نتاج للعائد الذي يسعى الفرد لتحقيقه. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الأداء هو نتيجة للعلاقة بين القدرة والتحفيز، والتي يمكن تلخيصها بالمعادلة: "الأداء = التحفيز × القدرة".

تشير النظرية إلى أن رغبة الفرد أو ميله للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة توقعاته بأن العمل الذي يقوم به سيؤدي إلى نتائج معينة، ومدى رغبته في تلك النتائج. وبالتالي، الدافعية هي نتاج لرغبة الفرد في شيء

ما وتقديره لاحتمالية أن يؤدي عمله أو سلوكه إلى تحقيق هذا الهدف. يمكن تمثيل هذا الرأي في معادلة الدافعية: "الدافعية = قوة الرغبة × التوقع".

وتقوم نظرية التوقع على ثلاث علاقات أساسية:

1. علاقة الجهد بالأداء: العامل يتوقع أنه سيحصل على الحافز عندما يبذل الجهد المطلوب ويحقق الأداء المطلوب منه.

2. علاقة الأداء بالنتيجة: العامل يتوقع أنه سيحصل على الحافز عندما يتقن الأداء المطلوب.

3. علاقة النتيجة بأهميتها للعامل: العامل يميل إلى أداء الأعمال التي يعتقد أنها ستؤدي إلى نتائج مرغوبة له.

أضاف بورتر ولوولر بُعدين آخرين للنظرية وهما: دور الإدراك (أي ما يتوقع العامل أن يحصل عليه من مكافآت ومزايا) ودور الشعور بالعدالة في منح تلك المكافآت. حيث يقارن العامل بين الجهد الذي بذله والمكافآت التي حصل عليها، وإذا وجد عدم توازن، قد يلجأ إلى إحدى الخيارات السلوكية التالية: زيادة عدم الرضا، المطالبة بزيادة المكافآت، ترك العمل، أو تقليل الجهد المبذول.

الحاجة إلى الإنجاز

الأفراد الذين لديهم حاجة عالية لتحقيق الإنجاز يسعون دائماً إلى بلوغ النجاح وتجنب الفشل. هؤلاء الأفراد غالباً ما يضعون أهدافاً شخصية ويتحملون مسؤوليات كبيرة، كما يرغبون في معرفة تقييم الآخرين لإنجازاتهم. نظرية "اتجاه الهدف" تدعم فكرة أن الأفراد يبذلون جهوداً أكبر لتحقيق الأهداف الطموحة بدلاً من الأهداف السهلة، خاصة عندما ترتبط بنتائج كبيرة.

نظرية الموظفين (هيرزبرغ)

قام هيرزبرغ وزملاؤه بدراسة حول دوافع الأفراد ورضاهم، وتمحورت دراستهم حول العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة) والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا (العوامل الوقائية). العوامل الدافعة تشمل الشعور بالإنجاز، التقدير الذاتي، طبيعة العمل، المسؤولية، وفرص التقدم. أما العوامل الوقائية فتشمل سياسات الشركة، ظروف العمل، الرواتب، والعلاقات الشخصية. وفقاً لهيرزبرغ، فإن العوامل الوقائية تمنع حالة عدم الرضا ولكنها لا تحفز الموظف، بينما العوامل الدافعة تعزز الرضا والدافعية.

حاجات الأمن والطمأنينة (ماسلو)

حدد ماسلو مجموعة من الحاجات التي تؤثر في سلوك الأفراد وترتيبها في هرم، يبدأ بالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والماء، ثم حاجات الأمن والطمأنينة، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وأخيراً حاجة تحقيق الذات. الأفراد يسعون إلى إشباع هذه الحاجات وفقاً لأولوية معينة.

نظرية ماكلياند في الحاجات

حدد ماكلياند ثلاثة أنواع رئيسية من الحاجات التي تؤثر في دافعية الأفراد: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز. الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يسعون إلى الحصول على مراكز القيادة ويتميزون بالقدرة على فرض آرائهم. أما أولئك الذين لديهم حاجة إلى الانتماء، فإنهم يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية قوية ويرغبون في أن يكونوا مقبولين اجتماعياً.

توسيع وإثراء العمل

توسيع العمل يعني إضافة مهام جديدة للفرد خارج تخصصه الأصلي كحافز معنوي، بينما إثراء العمل يشمل إضافة مهام قريبة من اختصاص الفرد وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.

شروط النظام الجيد للحوافز

النظام الجيد للحوافز يجب أن يكون عادلاً، بسيطاً، واضحاً، وأن يشمل جميع الموظفين بدون استثناء. يجب أن يضمن النظام دخلاً لا يقل عن ما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

النظريات المفسرة للحوافز

تُعتبر نظرية الإدارة العلمية من أقدم النظريات في مجال الحوافز، حيث تركز على العوامل الاقتصادية كالدافع الرئيسي للعمل، إذ أن الأجر هو العائد الأساسي الذي يسعى العامل لتحقيقه. من جهة أخرى، نظرية ماسلو للحاجات هي من أشهر نظريات الحوافز التي تؤكد على أن الحاجات الإنسانية هي التي توجه سلوك الأفراد، وتتفاوت في درجة تأثيرها حسب الأولوية.

معايير الأداء الوظيفي

معايير الأداء الوظيفي تشمل الجودة، الكمية، الوقت، والإجراءات. وتعد هذه المعايير الدستور الداخلي الذي يحدد مستوى الأداء المتوقع من الموظف.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي تشمل تحديد أهداف المنظمة، الرضا الوظيفي، التسبب الإداري، البيئة المادية، ونظام الحوافز.

أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عاملاً مهماً للعاملين والمنظمات على حد سواء. بالنسبة للعامل، يرتبط الأداء الوظيفي بمستقبله الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي. أما بالنسبة للمنظمة، فإن الأداء

الوظيفي يعكس فاعليتها واستقرارها، ويعتبر مؤشراً على نجاحها.

المبحث الثالث:

أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء :

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء . فعلى سبيل المثال، إذا حصل العامل على بعض الحوافز المادية مثل التعليم والتدريب، فإن أدائه سوف يتحسن. وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره، فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية. وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب، فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه (ملائكة، 2007، ص 448)

العوامل المؤثرة في الدافعية:

من أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي: (ربيع، 2008، ص ص 197-198)

- زيادة الدخل.
- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
- الأمان.
- جاذبية العمل.
- الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي (الترقية).
- القيمة المستعادة اجتماعياً من العمل.
- حب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي.
- المعاملة الإنسانية للفرد.
- اشتراك الفرد بالرأي في مجال عمله ونشاطه.
- الإشراف الجيد.

ولما كان التحفيز يستهدف رفع كفاءة الأداء بالارتباط مع قدراته ومعلوماته، يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية: (الغزوي، جواد، 2010، ص 333)

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

يعني ذلك أنه مع فرض توفر القدرة على العمل لدى الشخص، إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل، فإن هذا لا يعني أن يكون الأداء جيداً. ذلك لأن الأداء يرتبط أيضاً بالحوافز. فالعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد. وعليه، فإن الارتقاء بمستوى أداء المنظمة لا يأتي فقط من اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب، التي تركز على توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات لدى الموظف وسبل تطويرها، بل إن ذلك يستدعي الاهتمام بمدى توفر الرغبة في الأداء بالمقدار والدرجة نفسيهما. وبما أن الرغبة في العمل لا تأتي لوحدها، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد واستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، فإن سلوك الفرد وأدائه سيتجهان نحو تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها إذا توافرت هذه الشروط. علاوة على ذلك، ستساهم المنظمة في تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة، مثل سياسة الأجور والرواتب، والتحفيز، والتدريب، والترقية، وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية للفرد. (الغزوي، جواد، 2010، ص 334)

العامل في أي منظمة قد يؤدي عملاً ما بشكل روتيني، ولكنه قد يؤديه استجابة لعوامل الدفع والتحفيز، فيؤديه برغبة وقناعة. كما أنه قد يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه، تحت تأثير التهديد والإجبار. غير

أن مستوى الأداء في الحالتين مختلف. فعندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً، فإنه يندفع ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل. ويكون الأمر معكوساً عندما يشعر بأنه مجبر على القيام بعمل ما، من غير أن يكون له أي مردود مادي أو معنوي مباشر، فإنه في هذه الحالة يحاول تخفيض مستوى الأداء وعرقلة العمل وتعطيله واتباع شتى السبل للتهرب قدر الإمكان..

الحوافز المادية وتأثيرها على تحسين الأداء:

أشار الجساسي (2011، ص 130) إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها. حيث أن شعور الموظف بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه إلى مضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف.

نظام الأجر حسب الإنتاج:

يشير شاويش (2011، ص 184) إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى الموظفين وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه. ولبيان العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، لابد من الإشارة إلى تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية، لما لهما من ارتباط مباشر بتحفيز الأداء. وقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن التوازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

سيستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS النسخة 18، وسيتم تقديم تفصيل هذه الأساليب في الجزء الثالث من البحث ان شاء الله.

أدوات الدراسة :

1. جمع الوثائق: قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع من كتب ومراجع ودوريات ذات العلاقة لفهم أفضل للحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

2. الاستبانة: سيطور الباحث استبانة مخصصة لدراسة هذا الموضوع، وسيتم توزيعها على جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وستتضمن الاستبانة قسمين رئيسيين يغطيان جميع جوانب الموضوع.

سيعتمد الباحث في الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد الأدوات الشائعة لقياس التفضيلات والسلوكيات، سيتم استخدام خمس درجات تعكس مستوى الموافقة أو الرفض على العبارات المطروحة. وسيتم توزيع الدرجات كما يلي: موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود ضمن مقراتها المختلفة داخل المملكة.

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود.

المراجع:

المراجع العربية

- أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق 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 (2010).
- الحلايبة غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن (2013)
- البادي، يوسف بن حامد مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. رسالة ماجستير منشورة على الأنترنت (2008).
- التيجاني، محمد حسن يوسف التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، السعودية. (2010)
- الجساسي، عبدالله حمد محمد أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2011).
- السلمي، بدر الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية (2015).
- الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010
- الفارس سليمان أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية(مجلد (27) ع (1) 2011
- الفريجات، خضير كاظم حمود اللوزي موسى سلامة الشهابي أنعام السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. مكتبة الجامعة الطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع. (2009)
- القريوتي، محمد قاسم مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف عمان دار وائل للنشر والتوزيع. (2009) المرسي

- جمال الدين محمد إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية، مصر. (2003).
- المطيري، جبر هديريس مشلح مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (2005).
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، عمان، الأردن (2005)
- الوابل، عبد الرحمن بن علي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية (2005).
- بربير، كمال إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت لبنان(2000)
- برنوطي، سعاد نايف إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد عمان دار وائل للنشر. (2001).
- بن رحمون، سهام بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر (2014).
- بن مانع محمد على تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (2006).
- حسن محمد عبد الغني مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، مصر (2002). . ربيع هادي مشعان علم النفس الإداري مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2008)
- زويش، سامية محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة : دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر. رسالة ماجستير ، . شاويش مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد دار الشروق، عمان، الأردن (2011).
- جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر (2014).
- شراب ، باسم. تقديم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة رسالة ماجستير ، غزة ، الجامعة الإسلامية فلسطين(2007)
- صليحة، شامي المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر. (2010).

- عاشور، أحمد صفر . إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر(1983)
- عبد الباقي، صلاح الدين الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (2000). . عبد الرحمن، توفيق. منهج تنمية إدارة الموارد البشرية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر. (2003).
- عبد الرحمن بن عنتر إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع(2010)
- علاقي، مدني عبد القادر إدارة الموارد البشرية جدة دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية (2013).
- عواد ، طارق تقييم نظام قياس الأداء التنظيمي للعاملين في السلطة الفلسطينية رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية فلسطين(2005)
- عيسى حمد علي عبد الله تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين (2014).
- ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (2009). . محمد جلال عبد الله أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانیة رسالة ماجستير، جامعة السلیمانیة، العراق (2010).
- ملائكة، عبد العزيز محمد مبادئ ومهارات القيادة والإدارة جدة: دار العلم. (2007)
- ميا على يونس ديب صلاح شيخ والشامسي، سالم راشد قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجله 31(1)ص(57_135)(2009)

ثانياً - المراجع الأجنبية

- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar, 'The Effects of Motivation on Workers .Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria". (2011)

ثالثاً - المجلات والمواقع الالكترونية

مجلة التنمية الإدارية العدد 110 الرياض السعودية (2012).