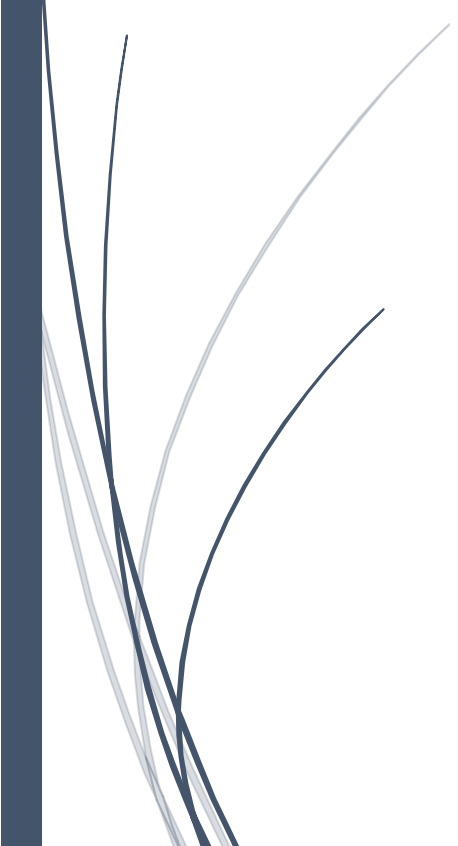




Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY



عنوان المشروع
أثر الحوافز على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على شركة أسدام التجارية
بالرياض

أسم الطالبة
ايمان الحداد
المشروع النهائي 1- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، مما جعله يرى النور ويخرج في هذه الصورة المُشرّفة.
أولا وشكرًا جزيلاً الله تعالى العلي القدير، الذي من علي بالصحة والقدرة على إتمام هذا العمل.

ثانياً، إلى والدي الكريمين اللذان غرسا في حبّ العلم والمثابرة، ووفّرا لي كل سبل النجاح.

ثالثاً، إلى أستاذتي الكريمة أ: منى مصطفى، الذي آمنت بقدراتي وتوجيهي في مسار البحث، وقدمت لي الدعم والتوجيه المستمر. خامساً، إلى زملائي الأعزاء، الذين شاركوني رحلة البحث وقدموا لي يد العون وقت الحاجة.

رابعاً إلى جميع من ساعدني وساندني في إنجاز هذا البحث، سواءً من خلال تقديم المعلومات أو النصائح أو الدعم المعنوي. شكراً لكم جميعاً من القلب، فكل منكم ساهم بجزء هام في إنجاز هذا العمل.

وإن كان من قصور أو تقصير، فهو مني وحدي، وأسأل الله تعالى أن يُسامحني وأن يُجزّي كل من ساعدني خير الجزاء.

مع خالص الشكر والتقدير

الإهداء

إلى من آمنوا بقدراتي وشجّعوني على السير في طريق المعرفة:
إلى عائلتي الكريمة، ينبوع الحنان والدعم:
إلى أساتذتي الأفاضل، منارات العلم والمعرفة:
إلى أصدقائي الأعزاء، شركاء النجاح والفرح
أهدي هذا البحث، ثمرة جهدي وسهر الليالي، تعبيرًا عن خالص امتناني و تقديري.
شكرًا لكم من القلب، فلولاكم ما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.
مع خالص المحبة والتقدير
إيمان الحداد
-10-2024

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3...	الإهداء.....
4.....	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
11	1.9. مخطط المشروع
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
13	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة

15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة.....
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج...
22	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24	5.2. توصيات الدراسة:
24	5.3. الخاتمة:
25	قائمة المراجع.....
26	الملاحق.....

جدول الأشكال:

جدول الجداول:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن ما توصل إليه اليوم العالم من تطور سريع ومستمر على كل الأصعدة الاقتصادية والثقافية والعلمية، تجعل من المؤسسات في دوامة لتحسين خدماتها ومنتجاتها، حتى يتسنى لها أن تتماشى مع المنافسة الداخلية والخارجية، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام المستمر بالعنصر البشري للمؤسسة، وتكمن أهمية المورد البشري في الاستخدام الأمثل له من حيث الكفاءة والقدرات والخبرات بحيث أن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها تتوقف على الاستغلال الجيد للطاقات البشرية من خلال بعث الحماس فيها، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالمورد البشري وتوفير مناخ عمل يسمح ببعث روح العمل والتعاون لديه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ولا يكون ذلك إلا من خلال وجود نظام حوافز فعال يؤدي بالمؤسسة إلى النظر إلى رأسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر ممكن من الأداء المميز والمعارف والقدرات والإبداعات فتتقن المؤسسة بأن وجودها وكيانها يقف على مدى مساهمة مواردها البشرية يؤدي حتما إلى تطورها وبقائها واستمرارها.

نظرا لهذا الدور المهم الذي تلعبه الحوافز والتي تعتبر كأهم عنصر مؤثر في سلوك العامل ودفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فقد تزايد اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة وظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين وماهية الأسس التي بموجبها وضع نظام الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين.

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها المسطرة ، وحتى في ظل التطورات الحديثة ووفرة المعدات والآلات لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري لأنه يعد المحرك الأساسي لهذه المعدات، ولذا فإن معظم المنظمات الاقتصادية أصبحت تتنافس من أجل كسب العنصر البشري الكفاء والعمل على تطويره بما يتوافق مع متطلبات المنشأة، إلا أن كفاءة العنصر البشري وحدها لا يمكن أن تجعل العامل يقدم أقصى ما لديه في ظل عدم وجود دافع أساسي يدفعه نحو العمل أكثر وتقديم أداء جيد وفعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولعل نظام الحوافز يعد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وتدفعهم نحو العمل أكثر نجد أنظمة الحوافز متمثلة في الحوافز المادية والمعنوية لأنها تعتبر من أهم العناصر التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد من خلال خلق الرغبة لديهم في الرفع من أداء المؤسسة.

فالحوافز المادية والمعنوية عموما تؤدي دورا جوهريا في زيادة إنتاجية وأداء العاملين في المؤسسات ومن ضمن المفاهيم الحديثة والمرتبطة بإدارة المشاريع أصبح التركيز على الحوافز المعنوية يمثل مدخلا رئيسيا في إدارة المؤسسات والشركات خاصة وان العديد من الدراسات أبرزت أن عددا كبيرا من العاملين أصبح لا يستجيب للتحفيز المادي بل يركز على الحافز المعنوي والذي يهتم أكثر بتقدير العامل وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.

لقد لقي نظام الحوافز اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال وخاصة في السنوات الأخيرة نظرا للأهمية الكبيرة لهذا النظام في تحسين أداء المنظمات ، حيث أن اختيار الحافز الملائم سواء كان مادي أو معنوي يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على تأدية أعمالهم على أحسن وجه ممكن، وعلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ، ولذا فإن نجاح أي منظمة يكمن في كفاءة العنصر البشري لديها ورغبته في العمل وكذا قدرته على تأدية المهام الموكلة إليه كونه أبرز العناصر تأثيرا على أداء المنشأة، فمن تصبح مهمة إدارة المؤسسة هي إثارة رغبة العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى خدمة مصالح المنظمة وذلك من خلال إشباع رغبات العاملين المختلفة عن طريق تقديم الحوافز المادية أو المعنوية للعاملين، إلا أن تقديم الحافز المادي وحده لا يكفي للتأثير على العامل نظرا للاعتقاد السائد بين العمال الأكفاء بأنهم متساوون من حيث الجانب المادي مع غيرهم من العمال الغير أكفاء فبالتالي وجب على المنظمة التركيز على الجانب المعنوي والمادي للحوافز والذي يؤثر على الجانب النفسي للعامل ويدفعه نحو العمل أكثر.

ومن خلال هذا البحث سنحاول التعرف على الحوافز وسبل تأثيرها على أداء العاملين داخل منظمات الأعمال، وقد تم تقسيم هذا البحث حيث سنتطرق إلى مفهوم الحوافز وكذا أنواعها وأيضا إلى الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية، في حين سنتطرق أيضا إلى مفهوم الأداء في المنظمة وسنحاول معرفة العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل منظمات الأعمال وكذا معرفة دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين ، وأيضا سنقوم باستعراض الدراسات السابقة في هذا المجال ومعرفة مدى ارتباط هذه الدراسات بموضوعنا.

1.2. مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، لذلك تسعى أكثر المؤسسات إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة على النحو الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوط بها بكل إقتدار، وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل في العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف، وقدرات بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في العوامل الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (مرعي : 2005)، والتسيير الحسن للموارد البشرية يتطلب إستخدام المؤسسات لمجموعة من الآليات التي يمكن أن تساعد المؤسسات للوصول إلى غايتها، وهذا ما يؤكده ديموك بقوله: عن "الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكثر مما يبذله غيرهم" (بن زانة خضير : 2014، ص10)، وهذا ما جاءت به دراسة عبد العزيز (2006) (سكيكدة بعنوان الحوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة بحيث تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف تؤثر الحوافز على الفعالية التنظيمية؟ توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية بأن هناك علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال معرفة تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالإستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يؤدي إلى عدم التفكير في مغادرتها، ومن جهة أخرى فإن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلباً على أدائه ويفقد حماسه والإحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية وللرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وهذا بالطبع ينعكس سلباً على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

عند دراسة الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين، يمكن تحديد بعض الفجوات على المستوى النظري، ومنها:

1. نقص في النماذج النظرية: العديد من الدراسات تركز على نماذج معينة دون النظر إلى كيفية تفاعل الحوافز المختلفة وتنوعها في سياقات مختلفة. قد يكون هناك نقص في النماذج التي تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية.
 2. تأثير الثقافة التنظيمية: الدراسات السابقة قد لا تأخذ بعين الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الحوافز. الثقافة قد تلعب دورًا حاسمًا في كيفية استقبال الموظفين لهذه الحوافز.
 3. التنوع الفردي: يوجد نقص في الدراسات التي تركز على كيفية تأثير الخصائص الفردية مثل العمر، الجنس، والخلفية الثقافية على استجابة الموظفين للحوافز.
 4. البحث في القطاعات المختلفة: الكثير من الأبحاث تركز على قطاع واحد مثل القطاع الخاص، دون النظر إلى القطاعات الأخرى مثل القطاع العام أو غير الربحي، حيث قد تكون الحوافز وتأثيرها مختلفة.
 5. التحليل طويل الأمد: العديد من الدراسات تركز على الأثر الفوري للحوافز على الأداء، مما يؤدي إلى نقص في الفهم حول كيف يمكن أن تؤثر هذه الحوافز على المدى الطويل.
 6. التفاعل بين الحوافز: القليل من الأبحاث تدرس كيف يمكن أن تتفاعل أنواع مختلفة من الحوافز (مثل الحوافز المالية وغير المالية) مع بعضها البعض وتأثيرها المشترك على الأداء.
 7. تأثير التكنولوجيا: مع التقدم التكنولوجي، هناك فجوة في فهم كيف تؤثر الأدوات والتقنيات الحديثة على حوافز الموظفين وأدائهم.
- هذه الفجوات تمثل فرصًا للبحث المستقبلي من أجل تحسين الفهم النظري حول الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

1. تطبيق الحوافز بشكل غير متسق: في العديد من المنظمات، لا يتم تطبيق نظام الحوافز بشكل موحد، مما يؤدي إلى تفاوت في تأثيرها على الموظفين. عدم وجود معايير واضحة يمكن أن يسبب الإحباط لدى البعض.
2. تجاهل الاحتياجات الفردية: عادةً ما يتم تصميم برامج الحوافز بشكل عام دون مراعاة الاحتياجات والتفضيلات الفردية للموظفين، مما يؤدي إلى عدم فعالية هذه الحوافز.
3. تقييم الأداء غير المناسب: استخدام أساليب غير فعالة أو غير موضوعية لتقييم أداء الموظفين يمكن أن يؤثر سلبيًا على فعالية الحوافز. يجب أن تكون أدوات القياس دقيقة وموضوعية.

4. نقص في التدريب والتطوير: بعض البرامج تعتمد على الحوافز دون توفير التدريب اللازم للموظفين، مما يجعلهم غير مستعدين للاستفادة القصوى من هذه الحوافز.
5. تأثير الحوافز على المدى الطويل: غالبًا ما تركز المنظمات على النتائج الفورية للحوافز دون النظر إلى التأثيرات طويلة الأمد على الأداء والولاء.
6. فشل في قياس النتائج: التقليل من أهمية قياس النتائج المترتبة على تطبيق الحوافز، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم فعالية هذه البرامج.
7. عدم التوافق مع الأهداف التنظيمية: في بعض الأحيان، لا تتماشى الحوافز مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.
8. تأثير الحوافز السلبية: قد تُستخدم بعض الحوافز بطريقة سلبية، مثل التهديد بفقدان الحوافز، مما يؤثر سلبًا على معنويات الموظفين وأدائهم.
9. نقص التواصل: عدم وضوح التواصل حول الحوافز وكيفية عملها يمكن أن يؤدي إلى عدم فهم الموظفين لأهمية الحوافز وتأثيرها على أدائهم.
10. تحديات التنفيذ: قد تواجه المنظمات تحديات في تنفيذ برامج الحوافز بشكل فعال، مثل الميزانية المحدودة أو المقاومة من قبل بعض الموظفين.
- تحديد ومعالجة هذه الفجوات يمكن أن يساهم في تحسين فعالية برامج الحوافز وزيادة أداء العاملين في المنظمات.
- إن الهدف الرئيسي لتحفيز الموارد البشرية ببعديه المادي والمعنوي التأثير على أداء الموظفين، وإن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء الموظفين وعليه تم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:
- ما تأثير الحوافز في أداء الموظفين في مؤسسة أسدام التجارية؟

1.3. أهمية الدراسة:

لقد اكتسب موضوع الحوافز وتأثيره على أداء العاملين أهمية من إدراك جميع المؤسسات أن العنصر البشري هو الأكثر تميزًا من بين جميع الموارد المتاحة في المؤسسة، وخاصة في ضوء التطورات المستمرة في المجال التكنولوجي، ونظرًا للتغيرات التي طرأت على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي غاية في التعقيد. من هذا ظهرت حتمية على المؤسسة يجب أخذها مأخذ الجد ألا وهي ضرورة الانتقاء النوعي للموظفين والحرص على تطوير كفاءاتهم من أجل رفع أدائهم والحرص على ضمان ولائهم الذي أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة رضا الموظفين عن عملهم هذا الرضا تحدده مجموعة من المحددات تتضمن في مجملها حوافز بشقي أنواعها.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في أنه يحاول تحديد أنواع الحوافز المعنوية والمادية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

- أهمية موضوع الحوافز وماله من دور في التأثير في أداء العاملين، يعد لها المحرك الرئيسي بطاقات الأفراد ورغبتهم في العمل، ولذلك فإن عدم توافرها أو عدم فعالية نظامها لابد أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، ومن الممكن القول أن قدرة المؤسسات إلى تحقيق أهدافها تتوقف كثيراً على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين، ووضع نظام فعال للحوافز تؤدي لإثارة الدوافع التي تدفع العاملين للإنتاج، والإبداع والرضا الوظيفي، بما يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية الفعالة يساهم في تحقيق الاستقرار والالتزام، وينشر روح التعاون بين الموظفين، ويمنح الموظف ما يستحقه من تقدير واحترام، ولعل الأهم من ذلك تلاقي النتائج السلبية التي قد يسببها الضعف والقصور في نظم الحوافز، والمتمثلة في الإحباط، وقلة الإنتاج، وعدم الالتزام، والإهمال والغياب.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توجه هذه الدراسة إهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على الموظفين في مؤسسة أسدام التجارية (عينة الدراسة)، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على موظفين المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من التواصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

1.4. أسئلة الدراسة

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة أسدام التجارية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة أسدام التجارية باختلاف متغير الجنس (الذكر، الأنثى)؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة أسدام التجارية باختلاف (متغير، الأقدمية)؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في مؤسسة أسدام التجارية .
- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للموظفين في مؤسسة أسدام التجارية.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات تسهم في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة أسدام التجارية.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة أسدام التجارية.
- 2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية في نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة أسدام التجارية باختلاف متغير الجنس.
- 3- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة أسدام التجارية باختلاف متغير الأقدمية.

1.7. نموذج الدراسة:



1.8. الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق الدراسة في مؤسسة اسدام التجارية وهي مؤسسة خاصة وتركز على مدى التطور الذي بلغت إليه التكنولوجيا الحديثة في السنوات السابقة

1.9. مخطط المشروع:

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأطار النظري

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة من أبرز مصادر جمع المعلومات التي يعتمد عليها الباحث عند إجراء أي دراسة متعلقة بنفس الموضوع ، ولذلك من الواجب استعراض بعض هذه الدراسات من أجل الإلمام بموضوع أثر الحوافز و تأثيرها على أداء الموظفين داخل المنظمة.

المطلب الأول: ملخص الدراسات السابقة.

1 دراسة ،(علان (2016) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، وتجسد الاتفاق بين هذه الدراسة ودراستنا في أن ، إعلان، (2016) قام بدراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، كما اتفقا الدراستان على استخدام الإستبانة في جمع المعلومات ، وتمثل الاختلاف في أن (علان (2016) قام بدراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في حين اقتصرتنا على تأثير الحوافز المعنوية فقط ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

وتمثلت استفادتنا من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري بالمعلومات المتعلقة بالحوافز المعنوية وتأثيرها على أداء العاملين، كما استفدنا من الجانب المنهجي لهاته الدراسة.

2 دراسة (الجساسي (2011) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عن طريق توزيع استبانات على عينة الدراسة ثم إعادة جمعها ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (spss) ومن ثم تحليل البيانات وتقديم النتائج ، وتمثل الاتفاق بين هذه الدراسة و دراستنا من حيث دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكذلك ك من حيث استخدام الاستبيان في جمع المعلومات وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (spss) ، أما الاختلاف بين الدراستين فتمثل في أن (الجساسي، 2011) قام بدراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في حين اعتمدت دراستنا على دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات اقتصادية وليست

تربوية ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ولعل من أهمها:

- أن أغلب العاملين موافقين بشدة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتمثلت استفادتنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لدراستنا ، كما استفدنا أيضا من المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة.

3. دراسة (فروانة، الذيب، و مرابط (2016) بعنوان : أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء_محافظات غزة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين لدى شركة الكهرباء بمحافظات غزة ، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وقد كان هنالك اختلاف جزئي بين هذه الدراسة ودراستنا تمثل في أن هذه الدراسة اشتملت على تأثير الجانب المادي والمعنوي في حين اقتصرت دراستنا على تأثير الجانب المعنوي فقط، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها : - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمحافظات غزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمحافظات غزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمحافظات غزة بالنسبة للمتغيرات التالية (العمر ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي). وتشكلت استفادتنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وكذا التطبيقي لدراستنا كما استفدنا من المنهجية المتبعة في هذه الدراسة. 4. دراسة (ترشة (2015) بعنوان: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ومناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم وكذا معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الوادي عن طريق جمع بيانات العاملين ثم تحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (spss) ، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين وكان الاختلاف في أن هذه الدراسة قامت بدراسة أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية في حين اعتمدت دراستنا على العاملين في المؤسسات الاقتصادية كما توصلت هاته الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع.

- الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغيابات كما تؤثر على الأداء. - عبارات الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع نحو العمل بأكثر مجهود. - الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

وتمثلت استفادتنا من هذه الدراسة في إثراء دراستنا من الجانبين النظري والمنهجي، وكذا الإلمام بالجانب التطبيقي.

المطلب الثاني: مدى ارتباط الدراسات السابقة بالموضوع

تبين لنا أن لهذه الدراسات السابقة علاقة وطيدة بموضوعنا حيث أن كل هذه الدراسات تناولت بشكل عام تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل المنظمات ، كما قامت هذه الدراسات باستخدام المنهج الوصفي

من أجل تطبيق منهج الدراسة ، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين من أجل جمع المعلومات ثم معالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (spss) والذي اعتمدنا عليه نحن أيضا لتحليل البيانات التي تم جمعها ومن ثم استخلاص النتائج النهائية والتعقيب عليها.

وتوجد بعض الاختلافات الطفيفة حيث أن إعلان 2016 قام بتطبيق دراسته على العاملين في أكبر شركات مشروبات فلسطينية وكان الاتفاق بين هذه الدراسة وموضوعنا شبه كلي ، وتشكل الاختلاف فقط في أن هذه الدراسة اشتملت على تأثير الجانبين المادي والمعنوي في التأثير على أداء العاملين في حين اعتمدت دراستنا على تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين. في حين أن الجسائي، (2011) قام بتطبيق دراسته على مجموعة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتختلف هذه الدراسة مع موضوعنا في أنه تم تطبيقها على مجموعة من الموظفين في القطاع التعليمي، في حين تم تطبيق دراستنا على مجموعة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية. كما اعتمد (فروانة، الذيب، و مرابط، (2016) في تطبيق دراسته على

عينة من العاملين في شركة الكهرباء بمحافظات غزة ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، في حين كانت (ترشة) (2015) قد اعتمدت في دراستها على مجموعة من الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية والتي تعتبر مؤسسة غير منتجة يقتصر عملها على تقديم خدمات للمواطنين خلاف دراستنا التي اعتمدت على عينة من العمال في المؤسسات الاقتصادية. ونسعى من خلال هذه الدراسة أساسا إلى تحليل تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة ومقارنة ذلك بتأثير الحوافز المادية وهو ما يمكننا من معرفة الفرق بين أثر تلك الحوافز على أداء العمال في المؤسسة ، كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الأسس والقواعد التي على أساسها يتم منح الحوافز في المؤسسات محل الدراسة وما إذا كانت تلك الحوافز تستند إلى المعايير العلمية عند تقديمها سواء تلك المعايير المتعلقة بتقييم أداء العاملين أو تلك المتعلقة بتحسين طرق التكوين.

2.2. المتغير المستقل (الحوافز)

تعريف الحوافز وأهدافها

تعريف الحوافز:

عرفت الحوافز على أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين لقاء أدائهم لعمل معين يتضمنه توصيف المهام.

وفي تعريف آخر تم الإشارة للحوافز على أنها : المجهودات المستمرة التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة وزيادة إنتاجيتهم من خلال إشباع حاجاتهم.

ركز مضمون هذا التعريف على أن كفاءة الأفراد وإنتاجيتهم مرتبطة أساسا باستمرار جهود الإدارة لإشباع حاجاتهم المختلفة.

ومن زاوية أخرى فقد تم تعريف الحوافز على أنها جملة الأساليب والسياسات التي تصممها المؤسسة لإستمالة الفرد الموظف لأداء الوظيفة المعهودة إليه بمستوى كفاءة أعلى وفعالية أكبر، وبالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة.

إستنادا لما سبق فإن الحوافز هي: فرص أو وسائل مادية أو معنوية توفرها المؤسسة أمام العمال لإثارة رغباتهم وخلق الدافع لديهم للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون أنها بحاجة الى الإشباع.

أهداف الحوافز:

تسعى المنظمة من تقديمها للحوافز إلى تحقيق العديد من النتائج والأهداف أهمها ما يلي:

- 1- إشباع حاجات الأفراد العاملين المادية والمعنوية.
- 2- تشجيع الإبداع والابتكار في المنظمة.
- 3- إشعار العاملين بالعدالة حيث يتم تثمين جهودهم وأدائهم المتميز.
- 4 تحسين الإنتاجية.
- 5- الإحتفاظ بالعاملين المميزين
- 6- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.

أنواع الحوافز وأسس منحها

الفرع الأول: أنواع الحوافز

تعتمد المؤسسات على أساليب شتى وتحفيزات متنوعة لرفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، وتتعدد تقسيمات وتصنيفات الحوافز وعموماً يمكن تصنيفها حسب 3 معايير وهي: حسب طبيعة الحافز، حسب تأثيره، حسب المستفيد منه وفيما يلي تفصيل لكل منها:

أولاً حسب طبيعة الحافز : تقسم إلى:

1- الحوافز المادية : وهي تلك الحوافز ذات الطابع المادي التي تمنح للعاملين بهدف إشباع حاجاتهم الملموسة، تهدف المنظمة من خلالها إلى خلق دافع أكبر لدى الفرد لتطوير مهاراته ورفع كفاءته، تتخذ أشكالاً متعددة نذكر منها ما يلي:

1-1 الأجر: يتمثل في المبلغ المالي الذي يتلقاه العامل مقابل العمل الذي ينجزها ، ويعتبر الأجر من أهم الحوافز التي يفضلها الأفراد العاملون خاصة إذا كان الأجر كافياً بما يمكن الفرد من تلبية حاجياته المادية بكل أريحية كالمأكل والمشرب... ، حيث نجد أن العاملين عادة ما ينجذبون للعمل في المؤسسات التي توفر راتباً مرتفعاً مقارنة بباقي المؤسسات.

1-2 العلاوات السنوية: وهي الزيادات المالية التي تمنح للعاملين بداية أو نهاية كل سنة نظير جهودهم المبذولة طوال السنة تحدد من خلال قانون العمل المعمول به داخل المؤسسة. 2

1-3 مكافأة العمل المتميز : هو مبلغ نقدي يمنح للموظف أو مجموعة من الموظفين نظير أدائهم المتميز وإبداعهم في العمل، يشجع هذا النوع من الحوافز العاملين على الإبداع في العمل وتطوير مهاراتهم وأدائهم . 3

1-4 - المشاركة في الأرباح هي نسبة مئوية من الأرباح تمنح للعاملين عند زيادة الإنتاج، قد توزع على العاملين على فترات متقاربة كل ثلاث أشهر مثلاً أو سنوياً، يخلق هذا الحافز نوعاً من الشعور بالإنتماء للمنظمة.

1-5 تهيئة ظروف عمل ملائمة : من حيث التجهيزات اللازمة لإنجاز العمل كالأدوات والتكنولوجيات الحديثة التي تسهل عملية إنجاز العمل المواصلات الإضاءة..

إضافة إلى ما سبق ذكره من بين الحوافز المادية الأكثر شيوعاً التأمينات الصحية - الخدمات الاجتماعية.

ثانياً - الحوافز المعنوية: أكدت الدراسات الحديثة أن تقديم الحوافز المادية فقط غير كافٍ لتحقيق الأهداف المطلوبة، وعليه غالباً ما تحرص المنظمات على توفير الحافز المعنوي إلى جانب الحافز المادي لإشباع الحاجات النفسية والذاتية للعامل والتي تمنحه شعوراً بالرضا والإعتراف في بيئة عمله، ومن بين هذه الحوافز نذكر ما يلي:

(1) التقدير والثناء على الأداء الكفؤ :

إن تبيين الأداء الجيد للأفراد العاملين والثناء عليه أمام الآخرين يعد حافزاً جيداً يمكن أن تعتمده المنظمة كأسلوب لرفع معنويات العاملين ورفع مستوى المنافسة بينهم، حيث يولد الفخر والإعتراف في نفس العامل ويخلق في نفسه الدافع لرفع مستوى كفاءته للحصول على الثناء والتقدير باستمرار . 2

(2) إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ووضع سياسات العمل:

فيتم الأخذ بآراء العاملين عند وضع خطط العمل، ومن بين الطرق المعتمدة في بعض المنظمات وجود ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة الذين يطرحون آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم فيساهمون بذلك في إدارة المنظمة، يعزز هذا الأسلوب شعور العاملين بأهميتهم وإعتراف المنظمة بدورهم الفعال في المؤسسة. (3 3) الإستقرار الوظيفي إن شعور العامل بالإستقرار في العمل يساهم في إنجازه للعمل دون التخوف من إمكانية عزله عن منصبه، ولاشك أن إنعدام الشعور بالإستقرار من أهم عوامل وأسباب إنخفاض كفاءة العمل لدى العديد من العمال، وذلك بسبب إنشغال الفرد بتوفير البديل والبحث عن فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى توفر ضمانات إستقرار أكثر، أما إذا توفر عنصر الإستقرار الوظيفي فإن العامل يقدم مستوى أداء أعلى وذو كفاءة، كما أن هذا النوع من الحوافز يولد الشعور لدى الفرد بالإنتماء للمنظمة.

(4) الترقية: تعتبر الترقية حافزا معنويا إذا ما تم إعتماد معايير الكفاءة الإستحقاق والجدارة كمعايير للترقية، فهي تمثل دافعا للعاملين الذين يطمحون لتقلد مناصب عليا وتحقيق مكانة وظيفية واجتماعية

مرموقة، يمكن إعتبار الترقية على هذا الأساس حافزا يحقق إشباع حاجة نفسية ذاتية للأفراد. (5) الدورات التدريبية: تعد من الأساليب الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسة لتجديد طاقة العامل بعيدا عن أجواء العمل الروتيني، كما أنها تزيد من ثقته بمهاراته وإمكانياته وهو ما يعزز ثقة العامل بقدرته على تحمل مسؤوليات ومهام أكثر، مما ينعكس إيجابا على مردودية العامل.

ثالثا: الحوافز من حيث أثرها على الفرد:

تنقسم إلى :

(1) الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز المادية والمعنوية ذات الطابع الإيجابي التي تستخدمها المنظمة كأداة للتأثير في سلوك العاملين، من خلال منح الإمتيازات والمكافآت وغيرها من التحفيزات التي تشجع العاملين على تبني سلوك تحبزه الإدارة ، 2 بعبارة أخرى منح العامل دافعا كافيا للإمتثال وتنفيذ تعليمات الإدارة بطوعية من خلال تشجيعه ومكافأته وغيرها من التحفيزات.

(2) الحوافز السلبية تستخدم كأداة لمنع وتقويم السلوك الغير المرغوب والذي يؤثر سلبا في إنجاز الأعمال، بالنسبة للعامل تعتبر عقوبات وأضرار يجب تجنبها قدر الإمكان مثل: الإنذار، الخصم من الأجر وغيرها من العقوبات المشابهة.

رابعا: الحوافز من حيث المستفيدين منها :

تتمثل في :

(1) الحوافز الفردية : هي تلك الحوافز التي تهدف إلى إيجاد روح التنافس الفردي بين العاملين، تتمثل في مختلف التحفيزات المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجاز العمل وفق المعايير

المطلوبة أو تأديته بجودة أعلى مما هو مطلوب وبتميز عن باقي الأفراد، تجدر الإشارة إلى أن الحوافز الفردية يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية لجزر العامل عن إهمال أو تقاعس... (2) الحوافز الجماعية: تمنح هذه الحوافز على أساس إنسجام وجودة العمل الجماعي، توجه لمجموعة من العاملين في وحدة أو إدارة واحدة ، يلائم هذا النوع التحفيزات الأعمال التي يتطلب إنجازها تنسيق عالي أو تعاون بين فرق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، قد تكون الحوافر الممنوحة مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية.3

الفرع الثاني: أسس ومعايير منح الحوافز.

هناك عدة معايير يجب أن تأخذ بالحسبان عند منح الحافز وذلك لضمان فعاليته وضمان تحقيق الهدف

المبرمج لتحقيقه ومن أهمها:

أولاً- معيار الأداء :

التميز في الأداء يعتبر المعيار الأساسي المعتمد في أغلب المنظمات حيث يكفي العامل لقاء مايزيد عن العمل النمطي المطلوب كالوفرة في الوقت أو الجودة، أو تقليص التكاليف

ثانيا- معيار الجهد: تعتمد المنظمة هذا المعيار في بعض الوظائف التي يصعب فيها قياس ناتج العمل كالوظائف الخدماتية، حيث يتم قياس الجهد المبذول أو الأسلوب المعتمد لإنجاز العمل، أو الوسيلة المستخدمة تجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار أقل فعالية مقارنة بالمعيار الأول.

ثالثا المهارة والابتكار : تهتم بعض المنظمات بتحفيز العامل عند حصوله على شهادات أعلى، تحقيق إنجازات أو المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية

تحديد ميزانية الحوافز.

تعني تحديد المبلغ الإجمالي الذي سينفق على هذا النظام، تغطي الميزانية المحددة العناصر التالية: 1- قيمة الحوافز والجوائز : تجدر الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من الميزانية ينفق على الجوائز والعلاوات التحفيزية.

2- تكاليف الترويج: تغطي تكاليف الترويج الكتيبات التعريفية المراسلات الحفلات التكرمية..

تجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من ميزانيات الحوافز :

1-2- ميزانية ثابتة في هذا النوع يتم تحديد مبلغ محدد وثابت ومعروف مسبقا.

2-2 - ميزانية مرنة: تكون الميزانية في هذا النوع متغيرة وغير محددة مسبقا، غالبا ما تحدد حسب أرباح مبيعات المؤسسة.

2- وضع إجراءات النظام : بعد وضع تصور لنظام الحوافز وتحديد ميزانية تنفيذه يتم ترجمة النظام إلى مجموعة من الإجراءات المتسلسلة لتطبيقه ومن بين هذه الإجراءات:2

تحديد الأدوار في هذه الخطوة يتم تحديد دور المشرف عن التقييم كيفية إجراء التقييم وطريقة قياس

الأداء . 3

توقيت منح الحوافز : هل هي شهرية؟ أو ربع سنوية؟ أو سنوية؟.

نوع الحوافز: على سبيل المثال : هل هي جماعية أم فردية، ويحدد الحافز المناسب حسب ماتتطلبه الوظيفة.

تحديد مواعيد عقد الإجتماعات الدورية بين المسؤولين عن نظام التحفيز وكيفية إدارته.

الفرع الثاني: شروط وخصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن تحرص المنظمة أثناء إعداد نظام الحوافز أن يستوفي مجموعة من الشروط والمقومات لضمان فعاليتها، ومن أهم هذه المقومات مايلي:

اولا- تحديد معايير الأداء : فتحدد مؤشرات واضحة ودقيقة لقياس جودة الأداء أو العمل بناء على دراسة علمية واضحة على أساسها تمنح الحوافز.

ثانيا تحديد الوقت المناسب: تختار المنظمة الوقت المناسب لمنح الحوافز، على سبيل المثال تقدم الحوافز المادية مباشرة أو بعد فترة زمنية قصيرة من تحقيق العامل للشروط التي نص عليها نظام الحوافز وهو ما يشعر العامل بالرضى.

ثالثا مبدأ التفاوت: والمقصود به أن لا يحصل جميع العاملين على نفس القدر من الحوافز، إذ تفقد قيمتها إذا حصل عليها الجميع بنفس المقدار، وعليه يجب على المنظمة الحرص على

مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية الجودة، الجهد المبذول، وغيرها من المعايير. رابعا - مبدأ المشاركة : يفضل إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز والأخذ في الاعتبار آرائهم، فمشاركة العاملين في تصميم النظام وإقتناع الأفراد بالمعايير الموضوعية التي بموجبها يحصل العمال على الحوافز يرفع حماسهم وإقتناعهم بهذا النظام، وعلى النقيض من ذلك فإن عدم تقبل العاملين للنظام يفقده أهميته وتأثيره 2 خامسا - الوضوح: بمعنى ان يكون النظام مختصرا ، واضحا مفهوما بقواعده وصيغته وشروطه.3 سادسا - تنوع الحوافز : أن تتنوع الحوافز نظرا لتعدد إحتياجات الأفراد وتغيرها من حين لآخر.

سابعا أن تكون إستراتيجية التحفيز تتوافق مع أهداف الفرد والإدارة معا.

ثامنا أن تواكب الحوافز المتغيرات الإقتصادية التي تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم.

تاسعا - أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة والكفاءة، فلكل فرد الحق في أن يحصل على نفس القدر من الحوافز إذا إستوفت فيه الشروط.

عشرة - المرونة: يجب أن يتصف نظام الحوافز بالمرونة، بحيث يكون قابلا للتعديل والتغيير وفق المستجدات التي تواجه المنظمة.

عوائق تطبيق نظام الحوافز:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الإدارة في محاولة التقيد بالشروط والأسس اللازمة لتصميم نظام حوافز ملائم وفعال السابقة الذكر، إلا أن الإدارة غالبا ما تواجه صعوبات وعوائق عند تطبيق النظام على أرض

الواقع ومن بين المعوقات التي تواجه الإدارة والتي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة مايلي: أولا-عدم وضوح الهدف من وضع نظام معين للحوافز بالنسبة للأفراد المستفيدين منه وفي بعض الأحيان حتى بالنسبة للمشرفين المسؤولين عن تطبيقه.

ثانيا - نقص المهارة لدى المدراء أو المشرفين اللازمة لتطبيق نظام الحوافز .

ثالثا - غياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة والغير الملموسة التي تحققها الحوافز .

رابعا - سوء استخدام الحوافز من جانب المدراء ، فهناك من يستعملها كأداة للضغط وتخويف العمال.
خامسا - الفشل في تحديد معدلات أداء دقيقة تمنح الحوافز بناء عليها، مما يؤدي إلى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة على الرغم من التفاوت بينهم مما يؤدي إلى فقدان فعالية النظام.

2.3. المتغير التابع(أداء العاملين)

تعريف أداء العاملين ومعايير قياسه

أولاً: تعريف أداء العاملين

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق هذه الأهداف.

1 / كما عرفه **Miler et brouilly** على أنه : إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

2/ عرفت على أنها إنجازات مؤسسة ما من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية وتشمل المخرجات التي يتم إنجازها أو تحقيقها من خلال مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

3/ كما يعرف الاداء على أنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية الإستهلاك القليل للموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض في الأرباح.

أما عن أداء العاملين فيعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل

المفروض أداءه من العامل، وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. كما يمكن تعريفه درجة إتمام الفرد للمهام المكونة لمنصبه، إذ يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات المنصب، ويتم قياسه بناء على النتائج التي حققها الفرد.

6/ عرف أنه: "محصلات جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

تلخيصا لما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق أهداف ومتطلبات المنصب، ويحدد من خلال الإنجازات التي يحققها والسلوكيات التي تعكس هذه الإنجازات .

ثانيا: معايير قياس أداء العاملين

يعتبر تحديد معايير لقياس الأداء خطوة ضرورية لنجاح عملية تقييم الأداء ومنه تحسينه، حيث تساعد الفرد على معرفة ما هو مطلوب منه، كما تساعد على السير الحسن لعملية قياس الأداء ويتم بناء وتصميم هذه المعايير بناء على النتائج التي تقدمها عملية تحليل وتوصيف الوظائف، ويمكن حصرها في:

أ- معدلات الأداء "تواتج الأداء": وتتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم قياس نتائج الأداء من خلال أربع معايير :

1- الكمية: يتمثل في حجم ما تم إنجازه مقارنة بما هو محدد ومطلوب.

2 النوعية تتمثل في نوعية العمل المنجز مقارنة بما هو متوقع.

3- الوقت: والمتمثل في إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد.

4- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المستهدفة.

ب القدرات: مثل القدرة على حل المشاكل والتصرف في المواقف الطارئة، القدرة على تحديد

الأولويات....

ج- الصفات الشخصية: بعض المنظمات تأخذ في الاعتبار عند قياس الأداء بالمهارات الشخصية للأفراد، الإلتزام بقوانين المؤسسة

تقييم تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأدوات التي تمكن المنظمة من تحسين أداء عاملها، وفي هذا
المطلب

سنتناول بشيء من التفصيل هذه العملية وأهميتها في المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهدافه.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

يشير مصطلح تقييم أداء العاملين إلى أنها عملية إدارية، تهدف إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء
الفرد وسلوكياته التي يمارسها لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة مسبقاً.

ركز هذا التعريف على أن تقييم الأداء مهمة تقوم بها المنظمة لقياس أداء العاملين وتحسينه. تقييم أداء
العاملين عملية تهدف إلى تحديد كفاءة العاملين، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات وبناء عليها يتم
تحديد مستوى كفاءتهم وفعالية أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم. 2 ركز هذا التعريف على ذكر معايير
تقييم الأداء التي يتم إستناداً إليها قياس أداء العاملين والحكم على فعاليته، والمتمثلة في العناصر
والمعدلات.

هي عملية يتم من خلالها تحديد كيفية تأدية العامل عمله وما يترتب عن ذلك من وضع

تقييم الأداء خطة لتحسين الأداء .

إستناداً للتعريف السابقة الذكر يمكن تعريف تقييم الأداء حسب وجهة نظر الطالبة على أنها عملية إدارية
تهدف إلى الكشف عن مواطن القوة في أداء العاملين وتطويرها، ونقاط الضعف ومعالجتها بهدف تحسين
الأداء العام للعاملين في المؤسسة.

ثانياً : أهداف تقييم أداء العاملين

تهدف عملية تقييم الأداء إلى:

تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

ا تقييم الأداء وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه، ولإقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه،

مهاراته ومعرفته.

إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية.

تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

تشخيص الإحتياجات التدريبية وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق تحديد الأفراد الذين لديهم فرصة للترقية.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تلجأ المنظمة لتقييم أداء العاملين إلى طرق متعددة ومختلفة، وفيما يلي سنتناول الطرق الأكثر شيوعا في تقييم أداء العاملين:

1. أسلوب التدرج : يعتمد هذا الأسلوب على وضع تصنيفات للأفراد حسب مجموعة من المحددات، يمثل كل تصنيف درجة أداء معينة و إستنادا إلى هذه التصنيفات يتم تقييم أداء الأفراد العاملين.

2. طريقة المقارنة: يقوم المسؤول عن التقييم بمقارنة أداء كل فرد مع باقي زملائه في نفس المجموعة، ومن ثم ترتيبهم حسب أفضليتهم.

3. أسلوب المواقف الحرجة: يقوم المسؤول عن التقييم بتسجيل تعامل الأفراد مع الأحداث والمشكلات التي تصادفهم في العمل، وكيفية تصرفهم حيالها سواء كانت نقاط قوة أو ضعف، وعلى هذا الأساس يتم تقييم العاملين .

4. أسلوب التقييم الجماعي: يتم عقد إجتماع يجمع بين رؤساء العمل الملمين بعمل الأفراد من بينهم الرئيس المباشر، حيث يتم مناقشة أداء المرؤوسين إنطلاقا من مجموعة من المعايير، من مميزات هذا الأسلوب أنه يقلل من نسبة التحيز الفردي، بإعتباره لا يعتمد على رأي الرئيس المباشر فقط .

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء

كما تم الإشارة إليه سابقا، فإن عملية تقييم الأداء هي قياس للأداء الوظيفي للعاملين من حيث قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وواجباتهم، وكونها عملية تتم من خلالها تقييم شخص من قبل شخص آخر فإنه

غالبا ما يتأثر بعوامل سلبية وإيجابية، وهو ما يسمى بأخطاء القياس، التي تؤثر على صدق ودقة التقييم، وسنعرض فيما يلي بعض هذه الأخطاء:

1. تأثير الهالة: تعني أن يبني المسؤول التقييم العام للعاملين على عنصر أو خاصية واحدة من الخصائص ذات العلاقة بعملية التقييم ثم تعميمها على باقي المعايير الأخرى، أي تمنح درجات متساوية لكل عوامل والمعايير الأخرى المبرمجة.

2. الوقوع في التحيزات الشخصية تظهر هذه المشكلة عندما يتحيز المسؤول عن التقييم لصالح عامل نتيجة أسباب وعوامل عديدة عادة ما تكون لأسباب شخصية مثل الصداقة أو القرابة وغيرها.

3. إستخدام طريقة واحدة للتقييم قد لا تتناسب مع جميع الوظائف بعض المؤسسات تستخدم طريقة واحدة لتقييم جميع الوحدات المستويات والإدارات بدون مراعاة الاختلافات بينهم، وهو ما يؤثر سلبا على قياس الأداء، نظرا لعدم ملائمة المعايير المستخدمة في التقييم مع جميع الوظائف.

4. عدم وجود معايير واضحة للأداء .

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

بشكل عام، هناك ثلاث مداخل أساسية لتحسين أداء العاملين وهي تحسين الأداء، الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين البيئة الوظيفية.

أولا: تحسين أداء الموظف:

وهي من أكثر الطرق صعوبة من بين الطرق الثلاثة سابقة الذكر ، نظرا لأن العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، وتتم عملية التحسين من خلال:

1. تبني نقاط القوة :

وذلك من خلال التركيز على نقاط القوة في أداء العامل وإستغلالها، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بالإعتبار أنه لا يمكن التخلص من جميع نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف، وبالتالي يجب على المنظمة الإستفادة من النقاط الإيجابية في أداء العامل لتطوير وتحسين أدائه وكفاءته، وعلاج نقاط الضعف.

2. التركيز على المرغوب:

تشير الدراسات إلى أن هناك إرتباط بين ميول العامل وتميزه في العمل، وعليه تركز هذه الطريقة على ربط الأعمال الموكلة للعاملين بميول العاملين وتوجهاتهم، وتوفير الإنسجام بين الأفراد واهتماماتهم. 3 مراعاة الطموحات الشخصية

حيث يشير هذا العنصر إلى أهمية الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء أعماله، إذ أن الإنسجام بين مهام العامل وطموحاته يحفز العامل على تقبل التغييرات التي تهدف إلى التحسين، وعليه يجب أن تصمم أنظمة وإستراتيجيات التحسين بحيث تبين للعامل أن التحسين المرغوب به يساهم في تحقيق طموحاته وأهدافه.

ثانيا: تحسين الوظيفة

يرى بعض الباحثين أن التغيير في طبيعة مهام الوظيفة يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، ففي بعض الحالات يكون محتوى الوظيفة هو السبب الرئيسي في تدني الأداء فقد تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، كما يمكن أن تكون المهام المحددة في الوصف الوظيفي تفوق مهارات العامل، وتمثل هذه العوامل مشاكل تعيق التطور والتحسين ولا بد من أخذها بعين الإعتبار ودراستها من خلال عدة أساليب منها:

تحديد المهام ذات الأولوية.

تحديد المهام الملائمة لسلطات العامل وصلاحياته، بالإضافة إلى توفر المهارات اللازمة التي تؤهله لأداء العمل بفاعلية وكفاءة.

تبادل الوظائف: إذ يعتبر التدوير الوظيفي أسلوبا فعالا لتخفيف الملل الوظيفي وروتين العمل، إضافة إلى تحسين مهارات الفرد من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين

ثالثا تحسين البيئة الوظيفية

تعتبر البيئة أو الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة عاملا أساسيا لتحسين الأداء وذلك من خلال تحسين

البيئة الوظيفية من حيث

ا وجود نظام إتصال فعال في المنظمة ووجود تفاعل بين الموظفين بمختلف أقسامها وبين جمهور المستفيدين.

إيجاد أسلوب مناسب للإشراف يتوافق ويلائم وعي الموظفين

توفير الموارد اللازمة للعمل: إذ يجب على المؤسسة أن تحرص وتتأكد من توفر الموارد والأدوات التي يستخدمها العامل لإنجاز عمله وتتأكد من ملائمتها وفعاليتها لأداء العمل، بالإضافة إلى تمكين وتسهيل حصول العاملين عليها.

المبحث الثالث: الأطر النظرية المفسرة لعلاقة الحوافز بالأداء

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين وفي هذا المبحث سنتطرق الى أهم هذه النظريات:

أ- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور، بنظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو،

ج-نظرية المساواة والعدالة.

المطلب الأول : النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور"

يعتبر تايلور من أوائل الباحثين الذين تحدثوا عن التحفيز ، ركز تايلور في نظريته على أهمية الحوافز المالية وأن الوسيلة الوحيدة لتحفيز العامل هي من خلال الأجور والحوافز المالية، وإعتمد تايلور في بناء مسلماته على الدراسة التي قام بها و المعروفة بدراسة الحركة والزمن، هدفت الدراسة إلى البحث عن طرق ناجعة لتحسين الأداء العام للعمال كما قام بقياس أثر الأجور التشجيعية على تحسين أداء العامل وتحسين جودة الإنتاج.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت لها دراسات تايلور في النقاط التالية:

(1) كفاءة الموظفين ترتفع عن طريق نظام الأجر بالقطعة.

(2) الإنسان شخص إقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الزيادة في الدخل. (3) تحديد الأساليب

العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول.2

(4) يمثل الأجر أفضل حافز لزيادة إنتاجية العامل.

من بين الإنتقادات التي تعرضت لها النظرية التاييلورية أنها ركزت على جانب التحفيز المادي فقط وأغفلت الجوانب الأخرى كالجانب النفسي المعنوي الذي يمكن أن يكون له أثر مساوي أو أكثر من الجانب المادي في تحفيز العاملين، إنطلاقاً من هذا القصور ظهرت نظريات دعت إلى ضرورة إدراج الحافز المعنوي وأكدت على الدور الهام الذي يلعبه هذا الجانب في زيادة كفاءة و فعالية العاملين، من بين هذه النظريات نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو".

المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو"

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية من أبرز النظريات التي إستطاعت تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتعرف بنظرية "تحريك الدوافع"، قسم ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات مرتبة ترتيباً هرمياً ويتم إشباع هذه الحاجات تراتبياً فيتم إشباع الحاجات الموجودة في المستوى القاعدي ثم الإنتقال إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى وهكذا.... إلى غاية الوصول إلى إشباع الحاجات في قمة الهرم المتمثلة في تحقيق الذات ، يجدر التنويه إلى أن الحاجة حسب ماسلو تمثل قوة داخلية تدفع الفرد للقيام بعمل ما لإشباعها، وفيما يلي تفصيل لهذه الحاجات:

(1) الحاجات الفيزيولوجية "الجسمية" : تتمثل في المأكل والمشرب والملبس تمثل حاجات طبيعية لا يمكن الإستغناء عنها، وهي أهم الحاجات وتمثل الأولوية الأولى بالنسبة للأفراد، يمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز المادية ونخص بالذكر الحافز المالي.

(2) حاجات الأمان:

بعد إشباع المستوى الأول من حاجات العامل (الحاجات الفيزيولوجية)، ينتقل العامل للبحث عن حاجات الأمان من المخاطر والبحث عن بيئة مستقرة للعمل ، إشباع المنظمة لهذه الحاجة ينمي ولاء الفرد.

الشكل رقم (01): يبين هرم ماسلو للحاجات



المصدر: د. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 183.

(3) الحاجات الإجتماعية

في هذا المستوى يتطلع الفرد إلى الاندماج في البيئة الإجتماعية التي ينتمي إليها، تكوين علاقات صداقة وتعاون...، كما يسعى الفرد إلى كسب المزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، تمثل هذه الحاجات الحوافز الإيجابية الجماعية والمعنوية.

(4) الحاجة إلى التقدير :

تتمثل في الرغبة بالشعور بالاحترام والتقدير وكسب المكانة البارزة في العمل وبين الأفراد العاملين، تمثل هذه الحاجات في دراستنا الحوافز الإيجابية الفردية المعنوية.

(5) الحاجة إلى تحقيق الذات:

يسعى الفرد إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الإستغلال الأمثل لقدراته لتحقيق أكبر عدد من الإنجازات، حيث يبحث الفرد عن مهام صعبة وتمثل تحدي بالنسبة له عند النجاح في إنجاز هذه المهام وتحقيق الهدف المرغوب يشعر الفرد بتحقيق إنجاز أثبت من خلاله ذاته، يمثل إشباع هذه الحاجة أقصى درجات الإشباع التي قد يصل إليها الفرد.

المطلب الثالث: نظرية العدالة "الستايسي أدمز"

مؤسسها ستايسي ، قامت هذه النظرية على فرض رئيسي وهو شعور العامل أنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه يقوم بعقد مقارنات بينه وبين غيره من العاملين وتؤثر نتيجة هذه المقارنات على دافعيته، كما أنه يقارن بين جهوده المبذولة لتأدية مهام وظيفته والمزايا التي يتحصل عليها بالمقابل وبين مزايا سواه من الأفراد، بناء على هذه المقارنات يضع الفرد تصورا حول درجة العدالة والإنصاف في المنظمة، فإذا كانت نتائج المقارنة عادلة فإنها تؤثر إيجابا على سلوكه وأدائه ، أما إذا كانت نتائج المقارنة سلبية يفقد العامل دافعيته وهو ما يحد من قدرته وإنتاجيته كما يجدر الإشارة إلى أن هذا التصور قد يصل إلى خلق صراعات ومشاكل في بيئة العمل.

وحسب وجهة نظر الطالبة و بناء على ما جاءت به نظرية العدالة فإن الفكرة الجوهرية التي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار العمل على تصميم نظام عادل لتقييم الأداء وإطلاع العاملين بمحاورة ومضامينه لتجنب الافتراض التي قامت عليه هذه النظرية، كما أنه يجب الأخذ بالحسبان إشراك العاملين في وضع هذه المعايير والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم لتقليل من النتائج السلبية التي تخلفها المقارنات السلبية للعاملين.

المطلب الرابع : نظرية العاملين لفريدريك هيرز برغ"

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرز برغ كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان و الرضا وبين الأداء في العمل والإنتاجية تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء، وقد قسم هيرزبرج العوامل التي تدفع الفرد نحو زيادة الأداء والإنجاز بشكل إرادي إلى عاملين هما العوامل المحفزة والعوامل الوقائية:

العوامل الوقائية يمكن تسميتها بالعوامل الداخلية لأنها ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان والحاجات في هرم ماسلو وتتمثل في: سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها أسلوب الإشراف العلاقات بين المشرف والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وغيرها، كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل ولا تساعد على زيادة الإنتاج بل تحافظ على الدوافع والسلوك كما هي وتمنع حدوث الدوافع السلبية وتقود للإستقرار بالعمل، إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا ولكن وجوده لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم الرضا لدى العاملين ولكن توفرها لا يؤدي إلى زيادة

إنتاجهم. العوامل المحفزة: هذه العوامل هي عوامل حافزة ترتبط بالعمل نفسه، وهي عبارة عن عوامل داخلية تقابل الحاجات العليا في هرم ماسلو تشمل هذه العوامل كل من الإنجاز التقدير، مهام العمل نفسه، المسؤولية التقدم في الوظيفة النمو والتطور الذاتي.. ، في حالة توفر هذه العوامل يشعر العاملين بالرضا عن العمل وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل المزيد من الجهد والطاقة، أما ، في غيابها لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين. هذه العوامل تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطها وتحقيق أداء متميز مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثمة فإن توافر هذه العوامل يحقق للمنظمة أثراً إيجابياً في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين)

تعتبر العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية. وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تبرز هذه العلاقة:

1.*تعزيز الدافع:

- تُعد الحوافز وسيلة فعالة لتعزيز دافعية الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقابل بمكافآت، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً للعمل بجدية.

2. زيادة الإنتاجية:

- الحوافز المالية وغير المالية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. الموظفون الذين يحصلون على مكافآت مرتبطة بأدائهم يكونون أكثر ميلاً لتحقيق أهداف العمل.

3. تحسين الرضا الوظيفي:

- الحوافز تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالتقدير، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم العام.

4. تعزيز الولاء والانتماء:

- الحوافز تساعد في تعزيز ولاء الموظفين تجاه المنظمة. عندما يشعر الموظف بأنه جزء من نجاح الشركة، فإنه يميل للبقاء لفترة أطول.

5. توجيه السلوك:

- يمكن استخدام الحوافز لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف معينة، مثل تحسين الجودة أو زيادة المبيعات.

6. التنوع في الحوافز:

- من المهم أن تكون الحوافز متنوعة لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة. بعضهم قد يُفضل الحوافز المالية، بينما يفضل آخرون الجوائز أو التقدير العام.

7. لتحفيز الذاتي:

- بالإضافة إلى الحوافز الخارجية، من المهم تعزيز التحفيز الداخلي لدى الموظفين، مما يُساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

في الختام، تعتبر الحوافز جزءًا أساسيًا من استراتيجية إدارة الأداء، ويجب أن تكون مُصممة بعناية لتحقيق أفضل النتائج.

2.5. الخاتمة

- بناء على ما تم تقديمه في هذا الفصل فإننا نخلص إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:
- تعبر الحوافز عن مجموعة العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة في بيئة العمل لإثارة دافعية الفرد للتأثير على سلوكه وتوجيهه بما يخدم توجهات وأهداف المنظمة.
 - يجب بناء نظام الحوافز على أسس علمية وموضوعية واضحة وثابتة كما يجب الأخذ بالحسبان ضرورة إشراك العاملين في تصميمه وتطبيقه لضمان فعاليته وتحقيقه للأهداف المصمم لتحقيقها.
 - تلبية إحتياجات العاملين المختلفة وتوجيه الحوافز بشكل مناسب يمكن من تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.
- للحوافز دور مهم في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد، تحفيز التعلم والتطوير المستمر مما يحسن قدراتهم ومهاراتهم تعزيز الروح الجماعية والتعاون، تقليل معدلات الغياب وغيرها من الآثار الإيجابية التي تعتبر عوامل مهمة وأساسية لتحسين أداء العاملين.

- ضرورة سعي المنظمة لوضع نظام تقييم عادل وقائم على أسس علمية واضحة وثابتة، لكونه يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين والعمل على تطويرها، كما أنه يساهم في تحقيق حافز مهم وهو العدالة التنظيمية لرفع كفاءة الأفراد وهو ما أكدته نظرية العدالة.
- تبني نقاط قوة العامل تحسين البيئة الوظيفية وتحسين الوظيفة من خلال المراجعة الدورية للوصف الوظيفي وإجراء التعديلات المناسبة، تعتبر من أهم الإستراتيجيات المستخدمة في تحسين وتطوير أداء العاملين التي أثبتت فعاليتها في المنظمات الرائدة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

1- منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفته وخصائصه، التي يستخدمها كل باحث في ميدان إختصاصه والمنهج أي كان هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة عمار بوحوش وآخرون: 2007، ص10)

والمنهج العلمي في أبسط تعريف له هو : الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة.

(منصور نعمان وآخرون: 1998، ص 15)

كما تعتبر الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها (محمد) ركان الدغيمي: 1979، ص 33)

وعليه فإن المنهج الذي يتناسب مع هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه يجمع المعلومات الوافية والدقيقة ووصف الظواهر وصفا شاملا وتحديد خصائصها تحديدا كميا.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

7- التعاريف الإجرائية:

1- الحوافز :

هي مختلف الوسائل التشجيعية المادية والغير مادية، التي يحصل عليها الفرد ذو الأداء المتميز في الشركة، بهدف تشجيعه على الإنتاج، وتحسين نوعه، وتحقيقه لأهداف الشركة. ويقاس في هذا البحث بقدرات العاملين في مؤسسة أسدام التجارية لفقرات مقياس الحوافز الذي أعد من طرف الطالبة.

2- الأداء الوظيفي

هو قيام العامل في المنظمة بالواجبات المهنية والعلمية والإدارية، الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة الإدارية التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية. ويقاس في هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل خلال تقييم المدير أو المسؤول لأدائه من إجابته على بنود بطاقة تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسة أسبالرياضدام التجارية الذي أعد من طرف الطالبة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

فلسفة البحث: الوضعية

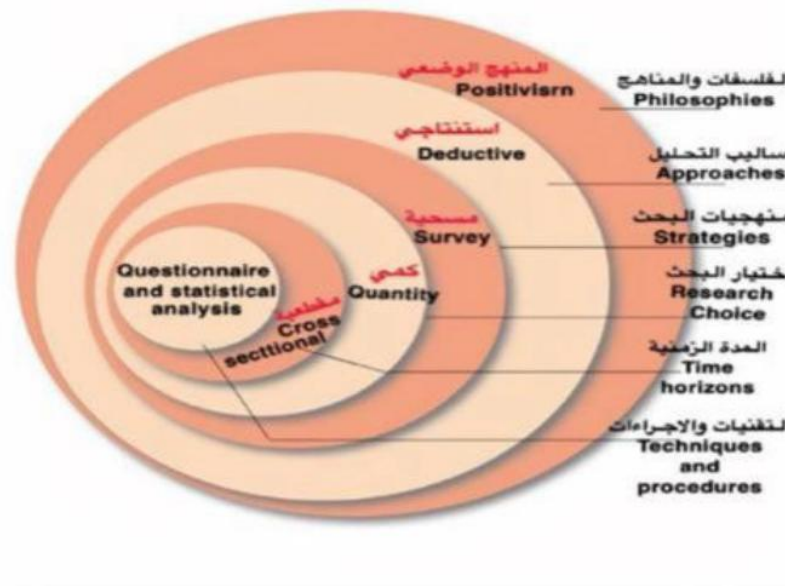
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث كمي

الافق الزمنية المقطعية

تقنيات والاجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها, بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة

مجتمع البحث: يقدم في إطار هذه الدراسة تم تحديد المجتمع في مؤسسة أسدام التجارية وهي شركة شملت 30 موظف ككل متقسمين إلى مجلس الإدارة والمدير العام وموظفين.

عدد الموظفين	التصنيفات	مجتمع البحث
20	الإدارة	الحوافز
10	الموظفين	
30	العدد الكلي	

جدول (2) مجتمع البحث

مجتمع البحث مؤسسة أسدام التجارية بالرياض- المملكة العربية السعودية

3.5. طريقة جمع البيانات

بسبب أداة البحث المستخدمة (الاستبيان) فإن أسلوب اخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات اخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية البسيطة التقنية المستخدمة

لجمع البيانات Google Forms تم تصميم استبيان الكتروني باستخدام منصة المتعلقة بتأثير الحوافز على نجاح أداء الموظفين تم إرسال رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى الموظفين المختارين بشكل عشوائي. كما تم متابعة الموظفين عبر الرسائل النصية للتأكد من استكمال الاستبيان في الوقت المحدد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع شرائح الموظفين في المؤسسة بشكل عادل وغير متحيز. كما أتاحت هذه الطريقة فرصة متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في الدراسة باستخدام الاستبيان الإلكتروني، ثم تسهيل عملية جمع البيانات وتحاولها بشكل فعال وموثوق

تمثلت الاستبانة المحاور التالية

(المحور الأول: البيانات الشخصية 6 أسئلة

المحور الثاني الحوافز 5 سؤال

2 (المحور الثالث: أداء الموظفين (4) أسئلة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الموظفين والاجابه على مختلف عبارته

الحوافز (المتغير المستقل)

Job Satisfaction and Job Performance: A

Meta-Analysis" J Nathan Bowling, Timothy A. Judge

في هذه الدراسة، تم إجراء تحليل شامل للأبحاث السابقة حول الحوافز: (2017) وتأثيرها على أداء الموظفين. ووجد الباحثون أن هناك علاقة إيجابية ومعتدلة بين الحوافز وأداء الموظفين

وذلك لقياس المتغير المستقل الحوافز (من حيث ثلاثة أبعاد وهي : الرضا عن محتوى العمل وتنوع المهام الرضا عن الراتب والحوافز العلاقة مع الزملاء . بإجمالي 9 فقرات للمتغير كله . حيث أن البعد الأول يتكون من 5 عناصر والبعد الثاني 4 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت خماسي حيث - 1- غير موافق بشده و 5 موافق بشدة

جدول 1 : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (الحوافز)

المتغير المستقل	عدد العبارات	المصدر
الحوافز	8	في هذه الدراسة، تم إجراء تحليل شامل للأبحاث السابقة حول الحوافز : (2017) وتأثيرها على أداء الموظفين. ووجد الباحثون أن هناك علاقة إيجابية ومعتدلة بين الحوافز وأداء الموظفين
	5	
	3	
	المجموع الكلي :13	

أداء الموظفين (المتغير التابع)

El Khatib, Almtteiri, & Al Qasemi اعتمد الباحث على دراسة (2021) وذلك لقياس المتغير التابع أداء الموظفين من حيث بعد واحد وهو : إداره المؤسسة بنجاح . بإجمالي 8 فقرات للمتغير كله . نوع الاستبيان هو ليكرت خماسي, حيث 1 . غير موافق بشده و 5 موافق بشدة

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء الموظفين

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
	9	El Khatib, Almtteiri, & Al Qasemi اعتمد الباحث على دراسة (2021) وذلك لقياس المتغير التابع أداء الموظفين من حيث بعد واحد وهو : إداره المؤسسة بنجاح . بإجمالي 8 فقرات للمتغير كله . نوع الاستبيان هو ليكرت خماسي, حيث 1 . غير موافق بشده و 5 موافق بشدة
	3	
	3	

	المجموع الكلي 15:	أداء الموظفين
--	-------------------	------------------

3.6. أنواع البيانات

البيانات الأولية ؛

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

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

. والاستنتاجات

البيانات الثانوية :

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم - استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجلات ذات الصلة تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة / المؤسسة محل - الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم - الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

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

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

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

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

3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية المتبعة في البحث حول تأثير الرضا الوظيفي على نجاح المنظمة . تم تحديد أهداف الدراسة وصياغة الأسئلة البحثية المناسبة. كما تم توضيح التصميم والنهج البحثي المستخدم، والذي يشمل المنهج .. الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبيانات لجمع البيانات

تم عرض المتغيرات الرئيسية للدراسة والتي تشمل الحوافز كمتغير مستقل، وأداء الموظفين كمتغير تابع. كما تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتم توضيح منهجية اختيار عينة الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع وتحليل البيانات

إن اختيار هذه المنهجية البحثية سيساعد في الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية حول العلاقة بين الحوافز وتحقيق نجاح أداء الموظفين . وسيمكن هذا من تقديم توصيات عملية لتعزيز الحوافز لتحسين أداء الموظفين ككل.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع:

- غني دحام زيدي وآخرون، إدارة الموهبة : مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018
- محمد منادلي، وآخرون الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية العدد 9، الجزائر، ص 397
- حياة قدة وآخرون، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية مجلة رؤى إقتصادية، العدد 1، الجزائر 2021، ص 686.
- 4 عمر بلخير وآخرون، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد 7، الجزائر 2016، ص 2.

قائمة المراجع:

1- الكتب العربية:

- د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية الدار الجامعية، 1995.
- د. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، ط2، الاسكندرية الدار الجامعية، 1995.
- العمر بدران بن عبد الرحمان، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العملي باستخدام **spss**، معهد الإدارة العامة، 2002.
- بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، وهران، 2004.
- جمال الدين المرسي، إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- د. هيثم العاني الإدارة بالحوافز ، كنوز المعرفة 2007.

- د. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، كلية العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال، 2000.
- د. مدني عبد القادر، علاقي إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، 1999.
- د. مهدي حسن زوليف إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، 2003.
- د. محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير الجزء 2 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- د. محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي، دار الشروق، رام الله، 2003.
- ابثينة زراري وآخرون تقييم اثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، الجزائر، 2019، ص481. طيب حسن تيجاني ، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجيمينا – دراسة حالة مخبز روتاتيف، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية العدد 1، 2022، ص 2044.
- احمد رحماني وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين- دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، (abpr) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، الجزائر، 2020، ص81.
- زكرياء بلعيدي وآخرون، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر - عين تموشنت - مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، العدد 1، الجزائر، 2023، ص 908.
- حسينة بلهي وآخرون، مرجع سابق، ص 869. المرجع نفسه، ص 868.
- خالد مدخل وآخرون، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق العدد 1 الجزائر، 2022، ص376.

4 ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة 2009-2010، ص 64. الأزهر ضيف وآخرون، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائر للمياه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 4 الجزائر، 2020، ص194. عبد العالي مجمع، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة بلدية العفرون (البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 1، الجزائر، 2018، ص66.

المرجع نفسه، ص 63.

8 رافدة الحريري إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 128.

سالم جروش وآخرون ، دعم وإقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومشاركة العاملين وأثرهما على أداء العاملين - دراسة ميدانية على صندوق الضمان الإجتماعي في فرع طرابلس مجلة العلوم الشاملة، العدد 27، الجزائر، 2023، ص 130. 2 منال علي شحات، أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالضمان الإجتماعي دراسة إجتماعية، مجلة كلية الإقتصاد جامعة المنصورة، العدد 71 ، الجزائر، 2022، ص 130. 3 عالية سالم ساري عليمات، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت 2017-2018، ص 46. قاسم ، محمد العنزي، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018، مجلة المثنى للعلوم لإدارية والاقتصادية، العدد 1، الجزائر، 2019، ص46.

سالم جروش وآخرون، مرجع سابق ،ص134.

مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص17.

7 عبد الله المعاينة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية في شركات مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 2 ، الأردن، 2017، ص 60.

الملاحق:

: الاستبيان

إلى السادة الموظفين؛ ارجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية
أؤكد لكم إن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرًا ومقدرًا
جهدكم الثمين سلفًا وتعاونكم الذي سيكون له أثر كبير في نجاح هذه الدراسة
: رابط الاستبيان

<https://forms.gle/jQPajGJ4pgmPhM4k8>

المحور الأول: معلومات عامة .

: البيانات الديموغرافية

الاسم

الجنس

✓ انثى ✓ ذكر

الجنسية

✓ غير سعودي □ سعودي

: المؤهل

✓ دبلوم □ جامعي □ ثانوي □ متوسط □ ابتدائي

عدد سنوات الخبرة

✓ من خمس سنوات الى اقل من عشر سنوات □ اقل من خمس سنوات

من 20 سنة الى اقل من 25 سنة □ من 15 سنة الى اقل من 20 سنة □ من عشر سنوات الى اقل من 15 سنة
✓

✓ من 25 سنة و اكثر

: المتغير الأول الحوافز

هي مختلف الوسائل التشجيعية المادية والغير مادية، التي يحصل عليها الفرد ذو الأداء المتميز في الشركة، بهدف تشجيعه على الإنتاج، وتحسين نوعه، وتحقيقه لأهداف الشركة.

العبرة	نعم	لا	محايد
تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين			
توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في إنجاز العمل			
توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة (كالتأمين الصحي)			
تعتمد المؤسسة معايير واضحة في مكافأة العاملين مادية			
تقدم المؤسسة عبارات الشكر و التقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم			

: المتغير الثاني أداء الموظفين

قيام العامل في المنظمة بالواجبات المهنية والعلمية والإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة الإدارية التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية.

العبرة	نعم	لا	محايد
ترى ان الحوافز المادية و المعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر			
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة و عادلة في تقييم ادائك			
تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بين العاملين			
تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء			