



عنوان المشروع

أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء الموظفين في شركة شركة مكيون – دراسة حالة
مكة المكرمة

أسم الطالبة

مرورة خالد مصطفى ابو الطاهر

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

١٤٤٦/٣/٨ - الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
7	1.6. فرضيات الدراسة
7	1.7. نموذج الدراسة
8	1.8. منهجية الدراسة
9	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
25	2.5. الخاتمة
26	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد العامل البشري هو أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة, مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد و رفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل وما يميز المنظمات هو كفاءة (Duma) والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (2016), الأداء الوظيفي بها, وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة ولا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام.

وتحقيق أهدافها . كما لا بد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري, ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل. وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما : الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة, والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين.

وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً محدوداً مقارنة بالحوافز المادية, ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

1.2. مشكلة الدراسة

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز مادية كانت أو معنوية

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة مكيون؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة أهمية موضوع الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة، لذا أرى أن هذه الدراسة قد تنثري المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة ونتائجها

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز في بعض المؤسسات واستمرارها في البعض الآخر - بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات.

1.4. أسئلة الدراسة

1- ما مستوى الحوافز المادية بشركة مكيون ؟

2- ما مستوى الحوافز المعنوية بشركة مكيون ؟

3- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بشركة مكيون ؟

1.5. أهداف الدراسة

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

1- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة مكيون.

2- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة مكيون.

3- التوصل الى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

1.6. فرضيات الدراسة

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة مكيون والحوافز المادية.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة مكيون والحوافز المعنوية.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: الحوافز المادية والمعنوية

المتغير التابع: أداء الموظفين

1.8. منهجية الدراسة

لقد قمت باستخدام منهج دراسة الحالة الذي من شأنه القيام بدراسة المشكلة التي يعانون منها في الشركة ومعرفة أثر التحفيز على أداء الوظيفي في الشركات السعودية ، بحيث تركزت منهجية الدراسة على أخذ وجهة نظر العاملين في شركة مكيون ، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على طريقتان في البحث والتحري عن المعلومات هما كالتالي: .

مصادر المعلومات الرئيسية التي أعتمد عليها الباحث على جلب المعلومات والقيام بتحليلها

هي عن طريق جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة بحث أولية تم تصميمها لتوزيعها على العاملين في الشركات والذين يشكلون مجتمع الدراسة بواقع 100 استبانة تم توزيعها . مصادر المعلومات الثانوية التي قام الباحث في البحث والتحري عنها في كلا من الدراسات السابقة المتمثلة في الدراسات السابقة العربية والدراسات السابقة الأجنبية والمطالعة في مواقع الأنترنت التي تتحدث عن نفس مجال دراسة الباحث ومجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والبحوث العلمية المحكمة.

1.9. الدراسة الميدانية

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على ١٠٠ من العينة

العينة: مجموعة من الافراد في شركة مكيون

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

عزون زهية عيسى فوزية (2021)، الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر و البلدية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر

جاء الهدف هذه الدراسة هو التعرف على أثر الرضا الوظيفي وعلى مستوى أداء العاملين في مصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر و البلدية. كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تأثير العوامل التنظيمية و الوظيفية على كلا من رضا العاملين و ولاءهم للمؤسسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وعليه تم تصميم الاستبانة التي تم توزيعها على 63 موظف بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر و البلدية لجمع المعلومات وتم استرجاع 49 استبانة من أصل 63 استبانة.

ولقد أوضحت النتائج التي خرجت بها الدراسة جراء المعلومات التي حملتها الاستبانات المسترجعة

على عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن الأجر الذي يتقاضوه وعدم رضاهم أيضا عن العلاوات و الترقيات وأسس الترقية المطبقة داخل الجامعات، كما أبدى الموظفون امتعاضا من بيئة العمل في أرشيف الجامعات و أكدوا أنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام الموكلة اليهم أيضا جاءت نتائج الدراسة بوجود فجوة بين الموظفين و بين المدراء، وفي الختام قدمت الدراسة العديد من المقترحات والتوصيات من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من أهم من جاءت به التوصيات رد الاعتبار لموظفي مهنة الارشيف الجامعي من خلال الاهتمام بهم عبر وجود دورات وورش عمل لتطوير قدراتهم العلمية والعملية، كذلك تحسين مستوى الرواتب للموظفين عبر رفع مرتباتهم الشهرية وتعديل نظام الحوافز المادية المقدمة على شكل علاوة سنوية أو ترقيات دورية، كما جاءت المقترحات في ختام الدراسة بالاهتمام

بالجوانب المعنوية والنفسية للموظفين وسد الفجوة بين كلا من المدراء في الإدارات العليا والموظفين عبر التقارب بينهم وعدم وضع الحواجز مما سوف يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي و زيادة كلا من رضاهم و ولائهم المؤسسي ورفع مستوى أداهم في العمل.

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

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

ولقد قام الباحث بتحليل البيانات و المعلومات التي توصلت لها الدراسة ووصل إلى عدد من النتائج منها، وجود نظام فعال للحوافز في شركة نسما القابضة بحيث أن هذا النظام يحقق رضا العاملين بالشركة، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية المقدمة في شركة نسما القابضة أيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية المقدمة في شركة نسما القابضة، كما أوصت الدراسة التي قام فيها الباحث إلى ضرورة تبني المؤسسات الخاصة المختلفة نظاما فعالا يعمل على تقديم المكافآت القيمة لكل عامل منجز و ملهم في أداء عمله بحيث يكون هذا التكريم له دافع من أجل زيادة

انتاجية المؤسسة و خلق بيئة عمل جاذبة في المستقبل للعمل بالمؤسسة، كما أوصت الدراسة بمراجعة نظام الحوافز المقدم للعاملين من وقت إلى آخر بما يتماشى مع متغيرات السوق و بما يتلاءم مع رغبات العاملين سواء كانت هذه الرغبات مادية أو معنوية بحيث تكون هناك مرونة في نظام الحوافز المقدم من قبل المؤسسة للعاملين.

صادفي جمال، خثير محمد (2020)، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى فعالية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية وكيف يلعب نظام الحوافز دور مهما في قياس كلا من الرضا و الولاء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة التي يعملوا بها، كما أستخدم في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استهداف عينة دراسة عشوائية بحيث بلغ عد الاستبانات الموزعة على العينة العشوائية 50 أستبانة استرجعت 48 أستبانة وعليه أوجدت الدراسة

تحليل يعبر عن أهمية دور العامل في المؤسسة في تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة بما يصب في مصلحة العامل أولا والمؤسسة عبر الارتقاء بها، أيضا جاءت نتائج هذه الدراسة متمثلة في عدد من العناصر أولها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المقدم لي العاملين بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية والرضا الوظيفي بالمؤسسة، كما أنه يعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية لديه أحد أهم الركائز والمبادئ التي تسعى الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية الى توفيرها لموظفيها من أجل خلق بيئة عمل جاذبة وفعالة تمتاز بالاستقرار الوظيفي والتفاهم والتعاون فيما بين الموظفين وبين مدراءهم في الادارات العليا بالمؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة ورفع معدلات الانتاجية بها، كما جاء في نتائج

الدراسة أشكال الحوافز التي تقدمها الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية لموظفيها وتكون هذه الحوافز المادية على شكل الراتب الذي يتقاضاه كل موظف بالشركة وهو يعتبر أساس المردود المادي الذي يتقاضاه الموظف، أيضا تقدم الشركة للموظفين مكافآت العمل الإضافي نتيجة لمهام توكل إلى الموظفين خارج نطاق عملهم الطبيعي وهو يعتبر عمل اضافي، كما تقدم الشركة لموظفيها قروض اجتماعية كنوع من المساعدة للموظفين من أجل دعم وضعهم المادي فالحياة سواء كان من أجل بناء منازل لهم أو قضاء متطلباتهم المالية. إضافة إلى ما تقدمه الشركة من تكريم معنوي للموظفين من وقت إلى آخر، وعليه لقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والاقتراحات التي قدمها الباحث نتيجة للمعطيات التي خرجت بها نتائج الدراسة وتتمثل هذه التوصيات في إعادة النظر في نظام الحوافز المقدم للموظفين بالشركة بما يتماشى مع طموحات و تطلعات الموارد البشرية بالشركة بحيث يكون تقييم الموظفين وفق ضوابط ومقاييس معينة و وفق لائحة داخلية تكون مرجعية لتطبيق نظام الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، كما ان تقديم الحوافز يكون بضوابط محددة لكل موظف تنطبق عليه لائحة التكريم التي تم وضعها مسبقا من اجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين و من ثم زيادة أدائهم الوظيفي وبالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.

جوادي علي جوادي خالد (2019)، دور الحوافز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمدينة الوادي، الجزائر.

جاء الهدف من عمل هذه الدراسة هو معرفة مستوى الحوافز المقدمة إلى لي أساتذة التربية البدنية و الرياضية في مجال التربية والتعليم، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى الحوافز المقدمة لأساتذة التربية البدنية والرياضية ويأتي قياس الفروق في مستويات الحوافز المقدمة تبعا لمتغيري أساسين هما الخبرة التي يمتلكها الأستاذ في مجال عمله كمعلم تربية بدنية ورياضية و المؤهل العلمي الذي يحمله كل أستاذ، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كلا من الحوافز المقدمة و الأداء الوظيفي

لدى الأساتذة التربية البدنية والرياضية، وجاء عدد عينة الدراسة المستهدفة 55 أستاذًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت الدراسة على استبانة تتكون من 22 فقرة تشمل كلا من الحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما تحتوي الاستبانة على مقياس أداء يتكون من 13 فقرة.

وعليه أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المقدمة لى أساتذة التربية البدنية والرياضية جاءت مرتفعة بشكل ملحوظ، كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الحوافز المقدمة بالنسبة لعامل الخبرة والحالة الاجتماعية، كما أنه لا توجد فروق في مستوى الحوافز المقدمة بالنسبة لعامل المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الحوافز المقدمة وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية، كما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الحوافز المقدمة لأساتذة التربية البدنية والرياضية في مجال التعليم من وجهة نظرهم كنموذج لموظفي التربية والتعليم بشكل عام وشمولي وكذلك هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى الحوافز تبعًا لمتغيري الخبرة و المؤهل العلمي التي يمتلكها مجتمع الدراسة، كما جاءت التوصيات و المقترحات في الدراسة إلى تعزيز الجانب الإيجابي في تقييم مستويات لأساتذة من خلال فرز مستويات أداها بموامل مختلفة مثل الخبرة والمؤهل العلمي كما يمكن إضافة عوامل أخرى مثل العمر والدورات التدريبية التي يحملوها والمحافظة على نظام الحوافر جيد يكون فعال بحيث يرفع من كفاءة وفعالية مستوى أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية بحيث أن النتائج أوجدت علاقة طردية بين الحوافز المقدمة و مستوى أداء الأساتذة بحيث كلما كانت الحوافز المقدمة متميزة ومغرية صب هذا في رفع مستوى أداء أساتذة و عزز مستوى رضاه الوظيفي.

فروانة حازم أحمد ماضي اسماعيل (2019)، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص " دراسة حالة شركة العودة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة بالقطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الدراسة على ان تواكب متطلبات الدراسة الميدانية ولمعرفة متغيرات الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 40 من الموظفين في شركة العودة، كما جاءت نتائج هذه الدراسة على أن الحوافز المادية المقدمة إلى الموظفين بالشركة تأتي على شكل رواتب و علاوات وهي تلعب دور بارز في كسب الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي في المقابل يؤثر على مستوى أداء الموظفين في شركة العودة بشكل إيجابي بحيث أن العلاقة هنا طردية كلما زادت عدد الحوافز المادية المقدمة وزادت حجمها المالي زادت معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي ارتقت معدلات أداء الموظفين بالشركة وزادت إنتاجيتهم بها، على غرار ما أوجدته الدراسة من عدم وجود تغير في أداء الموظفين بالشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي الجنس، سنوات الخبرة، كما جاءت التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة بضرورة التزام الشركة بتقديم المكافآت والحوافز والترقيات من أجل تحفيز الموظفين بها ورفع مستويات أدائهم الوظيفي، أيضا قدمت الدراسة توصية بزيادة الاهتمام بتنمية الجوانب الذاتية للموظفين مثل صقل مواهبهم وتنمية وتطوير قدراتهم العلمية والعملية وخاصة الموظفين الذين يملكون مواصفات خاصة مثل القيادة والطموح من أجل الاستفادة منهم في المستقبل في المناصب القيادية بالشركة والعمل على تعزيز جانب الرقابة الذاتية في الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات بالشركة

العجمي، فهد محمد (2017)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية، دراسة ميدانية مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.

هدفت هذه الدراسة على تقصي والبحث في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي وقياس مدى مساهمة التحفيز في تحسين وتطوير الأداء، أيضا هدفت الدراسة الحالية على تحديد العلاقة بين الحوافز المقدمة وبين تحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة المستهدفة لدراسة وفقا لعدد من المتغيرات الديموغرافية، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة في قياس أثر التحفيز في رفع مستوى أداء الموظفين بمدارس منطقة الأحمدية التعليمية، ولقد قام الباحث بختيار عينة عشوائية وفقا لاختلافهم في مستوى الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 12 موظف من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 17% من مجموع مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه 70 فرد موظف، كما جاءت نتائج الدراسة على أن جميع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لي الموظفين منخفضة وغير متواكبة مع رغبات وطموحات الموظفين، أيضا جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز الاجتماعية المقدمة للموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي على مستوى متوسط ومقبول وفقا لتطلعات، أيضا أوجدت النتائج علاقة ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى الموظفين في مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، وتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمتغيرات الديموغرافية وفقا للجنس كانت تعزى لصالح الذكور أما بالنسبة للمسمى الوظيفي كان يعزى لصالح رئيس القسم أما لسنوات الخبرة كانت تعزى لصالح أصحاب الخبرة القليلة أما بالنسبة للمؤهل العلمي وجد عدم وجود فروق دالة احصائية وعليه خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات والاقتراحات جاء في مقدمتها أهمية العمل على تعزيز التعاون والتكامل بين الموظفين بمدارس المنطقة التعليمية بالأحمدية وتقوية علاقات العمل فيما بين الموظفين، ترسيخ مبدأ العمل الجماعي وتطبيق العمل وفق فريق عمل واحد متكامل كما تعزيز ثقافة العمل كحافز معنوي بين الموظفين لتحقيق مستويات أداء عالية تحقق بها المطلوب

الجساسي، عبد الله بن حمد (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. قام الباحث في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وعليه قام أيضاً باستخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات حول الدراسة التي قام بها، بحيث أن عينة الدراسة تكونت من 290 شخص مثلوا رؤساء أقسام المديريات المتوزعة في محافظات السلطنة، وعليه فإن نتائج الدراسة أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق في توجهات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع المستوى الاداء الوظيفي وتحسن أداء الافراد العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم مع الأخذ بالاعتبار اختلاف كلا من العمر، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي"

الفارس سليمان (2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا

هدفت هذه الدراسة إلى شرح كلا من مفهوم طرق سياسات التحفيز المختلفة و الولاء التنظيمي المترتب على هذه الطرق، مع الأخذ بعين الاعتبار توضيح العلاقة بين كلا من سياسات التحفيز والولاء التنظيمي كونها متغير تابع لسياسات التحفيز ، وجاءت عينة الدراسة من مجموع موظفي أربعة مؤسسات عامة وقد بلغ عددهم 324 فرد، حيث أن الباحث اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث إلى عدم وجود أجماع بين اجابات الموظفين في الاستبانة المقدمة لهم التي حملت مفاعيم عدة أولها سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي، كما أشارت النتائج التي خرجت بها الدراسة على وجود علاقة طردية بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، بحيث كلما زادت سياسات التحفيز في المؤسسة العامة زاد الولاء الوظيفي والعكس صحيح، ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كلا من المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة أضافنا إلى اختلاف العمر بين الموظفين وعليه خرجت الدراسة ببعض التوصيات هي زيادة لأهتمام والتركيز على صقل مواهب وقدرات

أبو الشرخ، نادر حامد (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من حيث وجهة نظر العاملين"، فلسطين

لقد جاء هدف هذه الدراسة إلى تقييم وقياس مدى أثر الحوافز على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، من حيث وجهة نظر الافراد العاملين وانعكس أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين وقياس مدى مستوى الرضا الوظيفي لديهم في الشركة، ولقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث أنه قام بتوزيع استبانة على 220 موظف في الشركة الاتصالات الفلسطينية ولقد تم استرجاع 210 استبانة فقط، وجاءت نتائج هذه الدراسة التي قام بها الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوافز ومستوى أداء الموظفين، ومن أهم النتائج التي لخصتها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابية المبحوثين في العديد من المجالات التي تعزى الى متغيرات العمر الخبرات التي يمتلكها الموظفين، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي لدى الموظفين. كما أن الدراسة التي قام بها الباحث خرجت بمجموعة من التوصيات، أولا الأخذ بعين الاعتبار تقديم الحوافز المادية لدى العاملين لمواجهة ما يعرف بغلاء المعيشة وما يترتب على ذلك دعم الموظفين إجتماعيا، ضرورة النظر في هيكلية منح الحوافز داخل الشركة والعمل على إعادة صياغتها من جديد وفق مقاييس جديدة في منح العلاوات والمكافآت وفق تصورات موضوعية تلخصها خبرات الموظفين ومستوياتهم الوظيفية، كما أن من ضمن التوصيات التي خرجت بها الدراسة تكريس مبدأ العدالة في منح الحوافز بين الموظفين وقطع دابر المحاباة و المحسوبية بين الموظفين خصوصا المقربين لدى الإدارة العليا لشركة العمل على ربط نتائج تقييم الأداء السنوي لدى الموظفين في الشركة مع الحوافز المقدمة لهم في نهاية كل عام.

يوسف، محمد الحسن (2010)، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أنواع الحوافز المقدمة الى موظفي منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة سواء كانت حوافز مادية أو حوافز معنوية ومعرفة أيضا نوع العلاقة التي تجمع تقديم الحوافز مع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أن الباحث قام بختيار عينة الدراسة بمجموع 134 عامل في منشآت المدينة الصناعية، وعليه قام الباحث بعماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي قام بها بحيث أنه استخدم الاستبانة من أجل تغطية محاور الدراسة، وجاءت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المادي والمعنوي المقدم من قبل المؤسسة للعاملين وعليه أدى ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر على تدني مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كلا من الرضا والأداء الوظيفي للعاملين والتحفيز المقدم لهم مادي، معنوي). كذلك أن الدراسة خرجت بعدد من التوصيات من بينها ضرورة الاهتمام بالجوانب المادية للعاملين في المنشأة من خلال تقديم المكافآت والترقيات لهم ورفع مستوى أجورهم وفق منهجية تحكمها ضوابط معينة تحددها المؤسسة نفسها أو الجهات المعنية بتنظيم القطاع الخاص بالدولة، ضرورة مراعاة الجوانب النفسية للعاملين من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم مثل التكريم والثناء الشفهي لهم مما سوف ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي و يغرس فيهم الولاء المؤسسي أتجاه المؤسسة التي يعملوا بها.

القاسمي، صالح بن ناصر (2009)، أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات، منطقة صحار، سلطنة عمان.

لقد جاءت هذه الدراسة التي قام بها الباحث من أجل معرفة أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في شركة تغليف للصناعات بالمنطقة الحرة بصحار، كما أن الباحث أراد التعرف على أهم الحوافز التي من شأنها رفع المستوى الوظيفي لدى الكادر البشري بالشركة إضافة الى قياس الولاء الوظيفي للعاملين، حيث قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي قام بها وقام بعمل استبانة وزعت على 71 عامل في الشركة الذين مثلوا عينة الدراسة، كما جاءت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة وأداء الموارد البشرية في الشركة حيث كان شكل هذه العلاقة طردية وانعكست على متغيرات الدراسة، بحيث كلما زاد مستوى الحوافز المقدمة زاد مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة في الإنتاجية وكفاءة في العمل، وعليه جاءت توصية الباحث في الدراسة ضرورة ضبط هيكلية إدارة الموارد البشرية وإيجاد وظائف تتوافق مع التطور الذي تشهده الشركة في مجال عملها، أيضا التركيز على عملية احلال الكوادر الوطنية بدلا للعنصر البشري الأجنبي خصوصا في الوظائف الإدارية، أخيرا اقترح الباحث بضرورة ربط نظام الحوافز بزيادة مستويات الإنتاج وتشجيع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

أولاً: الدراسات باللغة الأجنبية:

أثار الحوافز على إنتاجية الموظفين"، المجلة الدولية لتسويق الأعمال ،(Daniel, Cross (2019)دراسة
ولإدارة 41-49 ، جامعة النيل أبوجا، نيجيريا

تبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين، والعلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف داخل بيئة العمل في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسة في فروع البنك في أبوجا بنيجيريا. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع 158 استبانة على مجتمع الدراسة بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي وتم استرجاع 108 استبانة منهم بحيث بلغت نسبة الاسترجاع للاستبانات الموزعة 62% من المجموع الكلي الموزع، وعلية جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي: توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المقدمة و الإنتاجية في المؤسسة مع الاخذ بالاعتبار أن الحوافز المالية المقدمة هي الحافز الأكبر في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، كما أوجدت الدراسة عامل رئيسي يعمل على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة ألا وهو إشراكهم في وضع أهداف وبالتالي تنفيذ العمل وفق البنود والاشتراطات التي تم وضعها مسبقا للعملية والتي تهدف بعد ذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة من قبل الإدارة العليا ومن قبل المؤسسة نفسها وبحسب نتائج الدراسة أمه بدون تعاون الموظفين في صياغة الأهداف قبل المضي في تحقيقها أن الموظفين أنفسهم يواجهوا الصعوبات في تحقيق تلك الأهداف المنشودة، وعليه خرجت هذه الدراسة التي قام بها الباحث بعدد من التوصيات و المقترحات أهمها ضرورة إنشاء وحدة لإعادة النظر في نظام الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، أيضا النظر في قضايا الموظفين التي يمكن معالجتها بتقديم الحوافز لهم أين كان نوعها حوافز مادية أو حوافز معنوية من أجل دفع روح التنافس بينهم وتعزيز مبدأ العمل الجماعي وتحقيق معدلات إنتاجية عالية تصب في مصلحة المؤسسة.

دراسة " ،Evita, and Novianty (2018) الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين"، مجلة
اكاديمية للإدارة الاستراتيجية، المجلد 17 ، العدد 6، جامعة بادجاد جاران اندونيسيا

هدفت هذه الدراسة لتقصي و البحث على أثر الحوافز المالية على الموظفين داخل المنظمات وما مدى تأثير
الموظفين في المنظمة بالتحفيز المالي الذي يحصلوا عليه جراء اتمامهم المهام التي توكل اليهم من قبل
المدراء في الإدارات العليا بالمنظمة، كما قام الباحثين باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة
من أجل قياس البحث باستخدام استبيانات ذات مقياس تفضيلي دلالي. يتكون مجتمع الدراسة من 43 موظفا
داخل المنظمة المستهدفة بالدراسة، وعلية جاءت نتائج هذه الدراسة على أن أبعاد متغير البحث صحيحة وأن
العلاقة متغيرة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل بالمنظمة وأن نوع هذه العلاقة هي
علاقة طردية بين الحوافز وإنتاجية الموظفين حيث كلما كان عدد الحوافز المالية المقدمة للموظفين عالية
ومجزية كانت انتاجية الموظفين عالية وابتقان وأنه كلما قل التحفيز المادي المقدم للموظفين قل معه إنتاجية
الموظفين بالمنظمة وبدا التذمر بين الموظفين يظهر ، كما جاءت التوصيات التي خرجت بهذا الدراسة على
أهمية تحديث نظام الدعم المالي المقدم وبأن تكون العلاوات والمكافآت المالية المقدمة للموظفين مجزية
بالنسبة لهم ويكون تقديم هذه التحفيز المالي وفق معايير معينة بحيث تكون للموظفين المجيدين والذي ترى
فيهم المنظمة وقدرة الانجاز وعلى الانتاجية والارتقاء بالمنظمة فالمستقبل.

دراسة " ،(2017) Ermias أثر نظام المكافآت على أداء الموظف المتميز" ، رسالة ماجستير، جامعة أديس أبابا، اثيوبيا

هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعويض غير المالي على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت دراسة ميدانية، تم اختيار 136 عينة من المستجيبين من أصل 206 شخص، كما أنه تم تحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية مثل التكرار والنسبة المئوية، كما أنه تم قياس مدى تأثر الموظفين في المراكز الصحية بنظام الحوافز المالية المقدمة لهم وكيف يؤثر ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وعليه قام الباحثون باختيار عينة عشوائية واستخدام مقياس ليكرت في أخذ المعلومات مع إقامت مقابلات مع عينة الدراسة من أجل جمع البيانات الأولية، ولقد جاءت النتائج الدراسة بأن حزمة المكافآت والحوافز المقدمة تلعب دورا بارزا في رفع أداء الموظفين في المراكز الصحية بأثيوبيا كما أن تدني مستوى الأداء الوظيفي تنجية لتدني مستوى التحفيز المالي المقدم لهم، وعليه قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات للمراكز الصحية بربط استراتيجية التحفيز مع نظام الموارد البشرية بحيث تكون مبادئ العدالة والشفافية واضحة في عمليات تقديم المكافآت والترقيات وهو ما سوف ينعكس إيجابا على كفاءة وفاعلية الموظفين في المراكز الصحية وإعادة بلورة نظام المكافآت من جديد بما يتواءم مع طموحات الموظفين.

دراسة، (Madani 2016) أثر الحوافز التحفيزية على أداء الموظفين " دراسة حالة، بنوك مدينة كراتشي، باكستان.

أجريت هذه الدراسة من أجل معرفة أثر التحفيز على مستوى أداء الموظفين في فروع البنوك بالعاصمة الباكستانية كراتشي، كما جاء الهدف الأساسي من أقامت هذه الدراسة هو تحليل تأثير الحوافز المقدمة على موظفين بنوك كراتشي، كما جاءت متغيرات محور الدراسة كالتالي: مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الاداء الوظيفي، والكفاءة، الإنتاجية إضافة إلى الولاء الوظيفي لدى الموظفين اتجاه البنك الذي يعمل به، كما بلغت حجم عينة الدراسة 154 بنك واعتمد البحث على عينات دراسة عشوائية بلغت 15 بنك وقع عليهم الاختيار بشكل عشوائي، وقد جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز المقدمة أثرت بشكل مباشر على أداء الموظفين وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من تأثير الحوافز المالية المباشر على أداء الموظفين لم يكن الموظفين مخلصين اتجاه جهة عملهم وكان لديهم استعداد لتغيير وظائفهم اذا وجدوا فرصة عمل أفضل، وعليه قد خرجت الدراسة بتوصيات هي أن الحوافز المالية لم تكن كافية وحسب من أجل كسب ولاء الموظف لجهة عمله و أوصت الدراسة بوضع برنامج بناء قدرات وصقل مواهب للموظفين من أجل اضافة خبرات لهم وتعزز لديهم الالتزام والولاء الوظيفي اتجاه مؤسساتهم كما أوصت الدراسة بتعزيز الحوافز المعنوية مثل الثناء والشكر والتكريم من حين إلى آخر لكسب رضا و ولاء الموظفين.

2.5. الخاتمة

يعتبر الحديث عن موضوع التحفيز ، لما يحتويه من أسس و استراتيجيات جعله ضرورة حتمية لا بد من وجودها بالمؤسسة فهي عنصر ضروري و أساسي.

تطبيقها بالطريقة الصحيحة يحقق أهداف المؤسسة، حيث أن نجاح برنامج التحفيز مرتبط بالكيفية والعملية الإدارية التي يدار بها البرنامج في المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة لخدمته.

من خلال كل المعلومات المنتقاة و المستوحاة من الدراسة التي أجريناها حول موضوع التحفيز، لاحظنا أن التحفيز له مكانة كبيرة و ثقل و أثر كبير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله.

نرجو أن نكون قد وفقنا في الإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بأثر التحفيز في الأداء وإيصالها بأحسن وجه، متمنين بأننا قد وفقنا و افدنا بقدر ما استفدنا.

قائمة المراجع

الزهراني، عبد العزيز بن عبدالله بن محسن و السيد خالد سر الختم . (2014) . أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مجمع شباب الفهد التعليمي، محافظة الطائف، المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان

العلمي خلايفة 2016 مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي الأردن.

الحلايية غازي حسن عودة 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن .. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin! Best
of Luck ☺ Dr. Mona Moustafa Elashry