

**Everyone's Smart University
College of Management
Master of Management**

**أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه
الوطنية بالدمام**

**The effect of motivation on improving job
performance at the national water company
in Dammam**

إعداد /

1- محمد سليمان السنيدي – الرقم الجامعي (213000939)

2- أحمد عزيز الزهراني – الرقم الجامعي (213000977)

اشراف الدكتور/ وليد عبدالجواد

العام الجامعي 2023

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم بعد الله أستعين.

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الدكتور / وليد عبدالجواد

لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتع الله بوافر الصحة والعافية .

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى جامعة الجميع الذكية منارة العلم والمعرفة التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة .

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث

الشكر لكم جميعاً

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
1	الغلاف عنوان البحث
2	الاهداء والشكر
3	فهرس محتويات البحث
5	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
6	1- مقدمة
7	2- مشكلة الدراسة
8	3- أهداف الدراسة
9	4- أهمية الدراسة
10	5- فروض الدراسة
10	6- منهجية الدراسة
10	7- حدود الدراسة
11	8- المفاهيم والمصطلحات
13	9- الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني الإطار النظري
17	الإطار النظري
17	المتغير المستقل
17	أولاً: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه
20	ثانياً: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي
21	ثالثاً: نظريات الحوافز
23	رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز
25	خامساً: دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي
26	المتغير التابع

26	أولا تعريف الأداء وأهميته
27	ثانيا: أساسيات الأداء الإداري والوظيفي
29	ثالثا: خصائص الأداء الوظيفي
30	رابعا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
33	الفصل الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
34	مجتمع وعينة الدراسة
34	منهج الدراسة
35	أداة البحث
36	أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
42	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات
43	عرض البيانات وتحليلها
43	القسم الاول: البيانات الشخصية
46	القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز
51	نتائج البحث:
52	المقترحات وتوصيات البحث
54	الخاتمة
55	المراجع
57	الملاحق
63	المستخلص

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- مقدمة
- 2- مشكلة الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- فروض الدراسة
- 6- منهجية الدراسة
- 7- حدود الدراسة
- 8- المفاهيم والمصطلحات
- 9- الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

تعتمد المؤسسات المعاصرة على عدة عوامل وركائز أساسية ومن أهمها هو الاهتمام الكبير بالعنصر البشري الي تعتبره الشركة ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهده على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء الشركة بغرض تعظيم الأرباح والبقاء في السوق في ظل المنافسة القوية والمستمرة ومن أبرز العوامل التي تساعد على ذلك هو دراسة كيفية التأثير على مستوى الأداء عن طريق توفير الإمكانيات التي تعمل على توجيه هذه الثروة البشرية بحيث تعمل علي زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه الشركة ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الشركة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم المكلفين بها إلا أن المقدرة علي العمل وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يظن هنالك دافع يدفعه للعمل وذلك باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة ويعتبر التحفيز من الوسائل الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويكون التحفيز اما كمي او نوعي مادي او معنوي حيث أن كفاءة الموظف الفردية تتوقف على عناصر متعددة سوف يتم تحديد عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف المتخصصة والقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب والتطوير المستمر أما الرغبة في العمل فتتمثل في وسائل التحفيز الذي يستخدم في دفع وتوجيه سلوك الموظف في الاتجاه الذي يحقق أهداف الشركة وتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة وتطوير مستوى أدائه من خلال ما سبق أصبح فشل او نجاح الشركة يرتكز على مدى اهتمامها الفعال والموجه لاهم ما تملكه من موارد وهو المورد البشري والعمل علي زيادة فاعلية من خلال استخدام نظام فعال للحوافز حيث يعتبر نظام الحوافز من الوسائل الهامة لتحقيق الجودة على مستوى الأداء الوظيفي بل دافعا أساسيا نحو للرغبة في العمل وذلك من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من العديد من الأجور والمزايا المادية التي تؤدي لتحسين الظروف الاقتصادية والنفسية للأفراد العاملين في الشركة وعليه نجد أن نظام الحوافز وبمختلف أنواعه يعتبر احد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في رفع الدافعية نحو العمل وتحسين الاداء علما أن الحوافز المراد الحديث عنها من خلال هذه الدراسة هم الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والعلاوات الاستثنائية والحوافز المعنوية التي تتمثل في صورة خطابات شكر وتقدير

علما ان لكلا النوعين من الحوافز أهدافه ومؤثراته الخاصة على مستوى رفع كفاءة وجودة العمل داخل شركة المياه الوطنية فرع الدمام .

ثانيا مشكلة الدراسة

من خلال المقدمة السابقة يتضح ان العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي حيث يعتبر التحفيز من المواضيع الهامة والرئيسية وأيضا من المواضيع المعقدة في نفس الوقت وهو نشاط اداري أساسي يتم ممارسته في إطار تنظيمي ويوجه أساسا الي الافراد العاملين في الشركة بهدف المحاولة في التحكم في سلوكهم وذلك لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل ورفع مستوى الأداء بحيث يتم تحقيق الأهداف المخطط لها داخل الشركة في حالة عدم توفر نظام جيد للحوافز يعتمد عليه من قبل الشركة والذي يؤدي إعاقة وضعف قدرة تلك الشركة على العمل في المستقبل وبالتالي تقليص فرصة تحقيق شركة المياه الوطنية لأهدافها وتلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي بشكل عادل قد ينعكس ذلك على رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين داخل شركة المياه الوطنية فرع الدمام

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

س: ما هو دور التحفيز في التأثير عل أداء العاملين في شركة المياه الوطنية في المنطقة الشرقية فرع الدمام؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية

س1: ما هي مختلف المفاهيم النظرية للتحفيز والأداء الوظيفي؟

س2: كيف سيؤثر التحفيز علي تحسين الأداء في شركة المياه الوطنية في الدمام؟

س3: ما هي طرق تقويم الأداء داخل الشركة الوطنية للمياه فرع الدمام؟

س4: ماهي أبرز العوامل الاخرى المؤثرة في تحسين جودة الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية فرع الدمام؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر هذه الحوافز على الأداء عموماً وما هي أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتؤثر في رغبتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل علاوة على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث كالخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية العمر وتحاول الإدارة دوماً التعرف على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم لتسخرها من أجل خدمة مصالحها وأهدافها تم التطرق إلى عدم الرضا الوظيفي وارتباطه بالضغط الوظيفي يرافقه ضغط المتطلبات الحياتية التي يسعى الموظف إلى تأمينها بوسائل متعددة .

تسعى الدراسة إلى العمل في ضوء الأهداف الآتية:

- دراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المادية والمعنوية ومدى ارتباطها بالحاجات الأساسية للموظفين
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة المياه الوطنية بالدمام.
- إدراك مدى أهمية تطوير نظام الحوافز المتبع لدى الشركة لكي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء
- إلقاء الضوء على قصور أنظمة التحفيز الوظيفي للعاملين خصوصاً ما يتعلق بالحوافز المادية منها
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.
- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة المياه الوطنية بالدمام
- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف الشركة
- التعرف على أبرز الحوافز المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي في الشركة.
- تقدير ما إذا كانت الكلفة المادية لنظم التحفيز يمكن استثمارها على المدى البعيد للشركة ومدى انعكاسها على عملية رفع الإنتاج وزيادة الربحية

- اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام.

رابعاً: أهمية الدراسة

ان دراسة نظام الحوافز هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في شركة المياه الوطنية في الدمام وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في الشركة حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد ونظام التحفيز والمكافآت بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية أنه من الضروري على الشركة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من آداهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة وتتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعته فيه واستمراريته بالعمل مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى داخل شركة المياه الوطنية بالدمام.

الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لموضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في الشركة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي

الأهمية التطبيقية:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالشركة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه الشركة بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف شركة المياه الوطنية في الدمام.

خامسا: فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بالدمام يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف.

الفرضية الثانية: يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل شركة المياه الوطنية بالدمام إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل شركة المياه الوطنية بالدمام.

الفرضية الرابعة: يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في شركة المياه الوطنية بالدمام.

الفرضية الخامسة: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية.

سادسا: منهجية الدراسة

اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن شركة المياه الوطنية بالدمام من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري

سابعا: حدود البحث

الحدود الزمانية: لقد أجريت هذه الدراسة في شهري شعبان ورمضان لعام 1444هـ

الحدود المكانية: شركة المياه الوطنية في محافظة الدمام في المملكة العربية السعودية .

الحدود البشرية: العاملين في شركة المياه من كافة المستويات الادارية التي سوف تشملها العينة الدراسة في شركة المياه الوطنية بالدمام.

علمية: استعرضت الدراسة أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي بشركة المياه الوطنية بالدمام.

بشرية: العاملين والموظفين بشركة المياه الوطنية بالدمام بمختلف مستوياتهم الإدارية توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين بالشركة.

المفاهيم والمصطلحات

الحوافز والمكافآت:

هي كل شيء مادي او معنوي يمكن ان يزيد من انتاجية وابداع الموظف في الشركة او الشركة او المنظمة التي يعمل بها

الحوافز المادية:

هي الحوافز المالية التي تشير إلى المكافآت والحوافز النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات لفسولوجية والأمنية للأفراد العاملين ومنها على سبيل المثال. الأجور والمرتبات واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية والمكافآت

الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد العاملين في الشركة ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها مثل الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للموظف والإثراء الوظيفي مثل الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات

بيئة العمل

وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والاورامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافئات والظروف الاجمالية داخل نطاق الشركة

ظروف ممارسة العمل:

هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية

مفهوم الأداء:

هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار الشركة أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع ومنتجات وخدمات

مفهوم الأداء الإداري:

هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق اهداف الشركة.

الدراسات السابقة

الدراسة الاولى

دراسة الشريف (2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).

تهدف الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: قيام إدارة التطوير الإداري بتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين كما أظهرت النتائج عدم وجود متابعة وعناية بالموارد المتاحة للجامعة كالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة بالجامعة.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بالقيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها وضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري كما أوصت الدراسة بضرورة توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل لعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

الدراسة الثانية

دراسة قام بها كل من مرعي وياغي في قطاع الخدمة المدنية السعودية

وقد هدفت إلى التعرف على درجة الاختلاف في أداء المدراء السعوديين في ذلك القطاع وحول عدد من المتغيرات وهي: مستوى المنظمة سنوات الخبرة المؤهل العلمي عدد المرؤوسين. واستخدم الباحثان مقياساً خماسياً للترتب وزعت استبانات الدراسة على عينة حجمها (٣٣٣) مديراً وقد مثلت العينة ٦٥ % من مجتمع الدراسة الكلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المدراء مبنية على المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إصلاح الأنظمة والإجراءات الإدارية

وتحسين مستوى التعامل بين الموظفين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى وتحسين الرواتب والأجور من أجل مساعدة الموظفين بتحقيق معيشة كريمة لهم ولمن يعملون.

الدراسة الثالثة:

"فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسبن أداء العاملين" 2009؛ تحت إشراف الدكتور؛ الباحث: عبد العزيز بن سعد بن منصور القحطاني 2008 إبراهيم بن عبد الله الماحي.

شكالية الدراسة: تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي وعدم توفرها أو توزيعها بشكل عادل قد انعكس على مستوى أداء العاملين وتتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسي: ما مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في جون المنطقة الشرقية؟ مجتمع الدراسة: بتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية من الضباط والاف ا رد البالغ عددهم (290). منهج الدراسة وأدواتها: استخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البنانات من مفردات الدراسة.

نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات «فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسبن أداء العاملين في السجون» ومن أهم التوصيات: العمل على استمرارية تحفيز العاملين في سجون المنطقة الشرقية أن يتم صرف الحوافز وفقا لمستوى الأداء لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء و العكس.

الدراسة الرابعة

دراسة يوسف 2010 بعنوان التحفيز واخرة في تحقيق الرض الوظيفي لدي العاملين في شركات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة

هدفت الدراسة الي التعرف علي أنواع الحوافز المادية والحوافز المعنوية للعاملين في شركات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقات بين نظم الحوافز والأداء الوظيفي حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل ولتحقيق ارغراض الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليل باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة وتوصلت

نتائج الدراسة الي تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي وتوصلت أيضا الي وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام التحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت علي رتب متدنية مثل السلف والقروض والمكافئات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة الي تقصى اثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وهدفت دراسات اخري الي قياسا اثر التحفيز علي الولاء التنظيمي في حين تناولت الدراسة الحالية اثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي من حيث المنهج يلاحظ الباحثون ان الدراسات السابقة كلها استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة والبحث الحالي باستخدام نفس المنهج بهدف الوصول الي نتائج وصفية للحالة الدراسية للوقوف على المشاكل الخاصة بموضوع الدراسة

يهدف الى التحول من العام الى الخاص أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة موضوع الحوافز كلا على حدة ودراسة الدافعية على حدة ودراسة العلاقة بينهما ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وجوهري.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- الإطار النظري
- المتغير المستقل
 - أولاً: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه
 - ثانياً: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي
 - ثالثاً: نظريات الحوافز
 - رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز
 - خامساً: دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي
- المتغير التابع
 - أولاً تعريف الأداء وأهميته
 - ثانياً: أساسيات الأداء الإداري والوظيفي
 - ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي
 - رابعاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

الإطار النظري

هذا الفصل سيتناول الإطار النظري للدراسة حيث حاول أن يحيط بالخلفية النظرية لنظام الحوافز وأداء العاملين وتبين من خلاله أنواع الحوافز التي تقدمها الشركة الحوافز المادية الحوافز المعنوية وتم تبيان أهمية الحوافز بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها. وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الحوافز بكافة أبعاده وما هي أهم العقبات التي تواجه أنظمة الحوافز بالإضافة الى تحديد مقومات نظام الحوافز الفعال الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم ويوضح هذا الفصل أيضا كيف يعد تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للشركة من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي بالإضافة الى تحديد العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض على العاملين الإلمام بها.

المتغير المستقل

أولاً: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه

نظام الحوافز:

وقد تم تعريف الحوافز على انها هي تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف او العامل في الشركة وتؤدي الي ان تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن الاعتماد عليها من قبل إدارة الشركة في عملية جذب الأفراد كما انها تتمثل أيضا في انها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين في الشركة للعمل بكامل قوتهم لتحقيق الأهداف المخططة للشركة

مراحل الأساسية في عملية تطور نظام الحوافز

قد مر بثلاثة مراحل تاريخية في عملية تطوير نظام الحوافز في الشركات او المؤسسات الخاصة والعامة جاءت على النحو التالي:

1- المرحلة التقليدية:

وتعتمد تلك المرحلة على النظريات التقليدية في علم الإدارة والتي كانت تعتمد في أن الشركة او الشركة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية او المؤثرات الخارجية ولذلك ركزت تلك المرحلة على الحوافز المادية والمكافآت فقط

2- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتعتبر هذه المرحلة ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين إذ أنه يتكون من مجموعة من الإدارات المختلفة في المهام وفي الوظائف لمتباينة على مستوى الأداء فمنها الإداري ومنها الفني ومنها التشغيلي وبالتالي فإن تلك المدرسة أعطت اهتماما الي كيفية التعامل مع العامل او الموظف وتم النظر الي الشركة انها بجانب انها وحدة اقتصادية انها وحدة اجتماعية أيضا لذا اهتمت تلك المرحلة بالجانب المادي والجانب المعنوي في عملية

3- المرحلة الحديثة من مرحل تطور الحوافز:

أن هذه المرحلة الأخيرة في عملية تطور عملية التحفيز حاولت أن تجنب الأخطاء التي الموجودة مع المرحلتين السابقتين ومستفيدة في نفس الوقت من مميزاتها فالمرحلة الحديثة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا وأيضا سعت تلك المرحلة الي عملية الربط فيما بين الحوافز والنتائج المحققة من خلال نظام الحوافز وشددت على مسألة التنوع والاختلاف في الحوافز والمكافآت التي يجب أن ينالها الموظفون بشقيها المادي والمعنوي حسب مستويات الأداء لديهم وان يتم التقييم وفقا لكل حالة علي حدى وعملت تلك المرحلة علي ضرورة إشراك العاملين في الإدارة في وضع خطط الحوافز والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

عوامل نجاح نظام الحوافز

1- معايير نجاح نظام الحوافز:

من المؤكد أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح أي نظام للحوافز في المؤسسات علما أنه

. ومن بين تلك العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أنظمة الحوافز ما يلي:

- الأداء: التي يتم بناء على حساب الحوافز.

- المجهود: بالرغم من كونه غير ملموس وواضح كما في الأعمال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات الخدمية تحديداً إلا أن الغاية الأساسية من المجهود وهي المحاولة وليس النتيجة بالرغم من صعوبة حسابه وقياسه في الكثير من الحالات.

- الأقدمية: هي الفترة التي يقضيها الفرد في عمله كما أنها أداة هامة لحساب الولاء والانتماء للمؤسسة والتي يستوجب بناء عليها احتساب المكافآت والتي غالباً ما تأخذ شكل العلاوات.

- المهارة: أنه يعطي المزيد من التنافسية فيما بين العاملين داخل الشركة ويساهم في زيادة القدرات الإبداعية للأفراد. بالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أن دخوله كأحد العوامل الأساسية في نظام المكافآت لا يزال محدود جداً

2- السمات العامة لنجاح نظام الحوافز:

- تتناسب الحوافز بشكل ايجابي مع المجهود المبذولة من قبل العاملين.
- ارتباط الأداء الجيد بما يقابله مجموعة من الحوافز للمساهمة في زيادة إنتاجيته.
- يجب ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة في نفس الوقت
- خلق بيئة مشتركة بين نظام الحوافز المتبع وبين الأهداف.
- ضرورة واستمرارية الحوافز.
- الالتزام بالوفاء بكافة الحوافز في نظام الشركة.
- نظام الحوافز متوافقاً مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم.
- تحديد الوقت المناسب لعملية توزيع الحوافز خاصة الحوافز المادية

3- مستلزمات تطبيق نموذج للحوافز:

لتطبيق نظام الحوافز والمكافآت كان هناك ضرورة توافر مطلبين أساسيين كي تتمكن الإدارات من وضع وتنفيذ خطط للحوافز بشكل فعال وهما العدالة والشفافية فالعدالة ومن خلالها يجب أن تكون الأهداف الموضوعية أمام العاملين في الشركة قابلة للتحقيق كما لا بد من أن تكون الحوافز متوافقة مع طبيعة العمل أما بالنسبة للشفافية يجب أن تكون بسيطة حتى يتمكن لكل من فهمها.

ثانياً: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

1- الحوافز المادية

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الحوافز المالية هي الشكل الأكثر طلباً من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجهما يعطيها ميزة على أشكال أخرى من الحوافز وتشمل:

- الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين
- الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز
- المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة
- العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة
- الأرباح ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية
- ملكية العاملين لأسهم في الشركة
- الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة
- التأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي

2- الحوافز المعنوية

إن المقصود هنا بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال بصورة عامة في عملية إثارة ورفع كفاءة إنتاجية العاملين بل العكس من ذلك فالحوافز المعنوية في الأساس تقوم على احترام العنصر البشري والتي ترى بأن العامل أو العاملين هم كائنات حية لها احساس خاصة به وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيراً تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية

- إشراك الموظفين في الإدارة: إنها فرصة للموظفين لنشر أدائهم و أفكارهم
- اقتراحات الأنظمة: مشاركة العمال في اتخاذ القرار
- الترقيّة: توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في الشركة

- الشعور بالاستقرار: أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح الشركة.
- التكيف الاجتماعي وحب الزملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين
- ظروف العمل: تؤثر على أداء العامل مثل درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل
- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف
- إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعاملين ممثلون لهم في مجلس إدارة

ثالثاً: نظريات الحوافز

ومن أبرز النظريات التي قدمت لنظام الحوافز الآتي:

1- النظريات الكلاسيكية: حيث أن النظريات الكلاسيكية متعددة ومختلفة إلا أن أبرز تلك النظريات

نظرية الإدارة العلمية: تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث والذي يعتبر من أوائل المختصين والعلماء الذين تحدثوا عن التحفيز وقد ركزت

نظريته على الحوافز المادية بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي حيث ركز في نظريته على الحوافز المادية بافتراض أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية بشكل عام. حيث يعتبر الأجر أو المال العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل ونظر الكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء ونظر الكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه مادي وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاً بالأداء

نظرية دوغلاس ماكجريجور x, y: والذي اختبر في أعماله افتراضات عن السلوك البشري ومن

نظرة الأفراد للعمل وقدرتهم على استغلال تلك الدوافع في تحقيق الأهداف. واستخدام النظرية التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرقى.

2- نظريات المحتوي:

نظرية أبراهام ماسلو: يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها وهي:

الحاجات الفسيولوجية: وتتضمن الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة حاجات الأمن والطمأنينة: وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر الحاجات الاجتماعية: والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له.

الحاجة للتقدير: تقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم

الحاجة لتحقيق الذات: وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد

نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو والتي وجهت اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه والتركيز على مسألة العمل ضمن بيئة تمتاز بالتفاهم والتعاون والمشاركة وركزت هذه

النظرية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والسلوكية والنفسية.

نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ: على الفصل بين نوعين من العوامل بناء على كل الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وقسم تلك العوامل إلى عوامل وقائية تتضمن بيئة العمل والمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله والعوامل المحفزة والدافعة ومنها الإنجاز والمسؤولية

العوامل الدافعة: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وهي: الشعور بالإنجاز والإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز طبيعة العمل ذاته مسؤولية الفرد فرص التقدم بالعمل والنمو والتطور.

العوامل الوقائية: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف وسياسات الشركة والعلاقات مع المشرفين وظروف العمل المادية والرواتب المدفوعة والحياة الشخصية والعلاقات بين المرؤوسين والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

نظرية ماكلياند في الحاجات والتي ركز خلالها على الآليات التي تدفع الأفراد للتطور والإنجاز مقارنة بالسلوك الإنساني واستطاع ماكلياند لتحديد ثلاث حاجات أساسية من الدوافع وهم الحاجة للإنجاز

والحاجة للقوة والحاجة للانتماء.

3- النظريات العلمية الحديثة

نظرية التوقع لفيكتور فروم والتي تفسر أسباب قيام الفرد باختيار سلوك دون غيره حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد على القيام بالسلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة وترتكز نظريته على ثلاث علاقات أساسية وهم العلاقة بين الجهد والأداء والعلاقة بين الأداء والمكافأة والعلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية.

نظرية التعزيز لإسكندر فقد ركزت على العلاقة بين المثير والاستجابة وترى هذه النظرية أن سلوك

الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر في حين أن السلوك الذي لا يؤدي للمكافأة ستوقف ولن يتكرر. نظرية Z لوليام أوشي والتي اقترح من خلالها أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج ورفع كفاءة العمل وذلك من خلال اهتمامه بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة وبناء ثقة متبادلة بين الإدارات والعاملين.

رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى الشركة لتحقيقها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

الاعتراف - بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

الدعم - المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

أداة - للتغذية المرتدة يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها وإشباع الغرائز في حب الاستطلاع.

أهداف - الحوافز على مستوى الجماعات:

تنمية روح المشاركة والتعاون تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم.

ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

تنمية - المهارات فيما بين أفراد الجماعة تمكن من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية

والتدريب أثناء ممارسة المهام.

أهداف الحوافز على مستوى الشركة:

التكامل - والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية

وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والترقيات والتنمية وتقييم الأداء والأجور والتدريب والخدمات وتؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى الشركة.

تهيئة - المناخ التنظيمي المناسب تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد

التكيف - مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية: هو التكيف مع تأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.

أهمية الحوافز والمكافآت

* أهمية الحوافز بالنسبة للعامل او الموظف:

• يتحقق باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل

• سهم - نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم

- تحسين - الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة

* أهمية الحوافز بالنسبة للشركة:

- رفع - مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين - جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية - المركز التنافسي للمنظمة

خامسا: دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي

الدور الذي يعمل علي الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للأفراد داخل الشركة من أهم المحاور الذي تعطيها الشركات اولوية في إعداد خططها الإستراتيجية خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى العاملين ذو الخبرات والكفاءات العالية ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجابا أو سلبا في أداء وتطوير مهمة العاملين داخل الشركات بها وربط هذا الأداء بزيادة كمية الإنتاج وجودة المخرجات سواء كانت سلع او خدمات فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء عالية كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني لدي العاملين من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالشركات وعليه لابد للشركات من التركيز على برامج التحفيز وضرورة ربطها بالإنتاج.

أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي الآتي:

- والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- تخفيض الفاقد في العمل
- زيادة ولاء العاملين للشركة
- إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين
- التحكم في سلوك العاملين وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره وإلغائه.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية التقدير الذاتي لديهم.
- ايجاد عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى الشركة إلى وجودها في صفوف العاملين.

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ

استراتيجية التحفيز

استراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية او المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وواجه متعددة خلال عمل ما او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح اليه ادارة المنظمة

نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة مثل:

- جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات او الخدمات المقدمة
- المكافآت العالية التي تعطى للموظفين لتحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة
- تساهم المكافآت والحوافز في انخفاض معدل دوران العمل والاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين
- الاجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل إيجابي على انتاجية العاملين.
- وتحفيزهم نحو اداء اعلى ويحفزهم على تطوير ادائهم
- ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة ويعزز مكانة المنظمة التنافسية
- ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين

المتغير التابع

أولا تعريف الأداء واهميته

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكيد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز. -او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الي مستوى إنجازهم ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

تعريف اداء العاملين

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسية للمنظمة ويلاحظ أن بعض

المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل.

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فإن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

ثانيا: أساسيات الأداء الإداري والوظيفي

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة

- كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية

3

- ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- المثابرة والوثوق التقاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
- مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
- الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكيف)
- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام

- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
 - القدرة على تحمل المسؤولية
 - المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
 - ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
 - الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
 - الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
 - نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
 - إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل**

ثالثا: خصائص الأداء الوظيفي

أنواع الأداء

- أداء المهام حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات
- الأداء الظرفي هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية
- الأداء المعاكس ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل ويأخذ أشكالا عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل أو قد يأخذ شكل الانحراف والعدوان أو سوء الاستخدام.

محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء

العاملين في الشركة وهذه المحددات نسردها كما يلي:

- الجهد المبذول: هو درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله ف
- نوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.
- الخبرة السابقة الموظف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها من ممارسة العمل

- الاتصال بالعملاء والرئيس تعتبر هذه الوسيلة من اقل طرق كفاءة في قياس الاداء
- نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل

رابعاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي

- تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقاً لمواصفات العمل

وشروطه كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء

كالصدق والثبات والتمييز.

قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علماً أن هنالك

أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير

الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

ابعاد الأداء

نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

طرق تقييم الأداء:

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.
- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.
- طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.
- طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

-استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات اداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

-طريقة - الأحداث الحرجة:

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

الفصل الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة البحث
- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة المياه الوطنية بالدمام ويبلغ عددهم حوالي 1200 موظفا وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الحوافز في إدارة الموارد البشرية في الشركة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في الشركة وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 60 موظفا وإداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 50 استبانة وبعد فحصها الغيت منها 5 استبانات نظرا لعدم اكتمالها وبالتالي أصبح لدينا 55 استبانة وبالإضافة الي ذلك لم يتم ارجاع 5 استبانات اخري وبالتالي كان لدينا 50 استبانة سليمة ومكتملة وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 84 % من اجمالي الاستبانات ويعد هذا العدد نتيجة ملائمة بالنسبة الي عدد عينة الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلا أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة لنظام الحوافز ومراحل تطوره ومعرفة أبرز أنواع الحوافز التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للمياه في محافظة الدمام وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك الشركة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري. اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن شركة المياه الوطنية

بالدما من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري

أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث إذ صمم الباحثون استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث وتضمنت الاستبانة على ثلاثة أجزاء الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول طبيعة العمل الخبرة المؤهل الدراسي الجنس العمر الحالة الاجتماعية حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على درجة وأهمية الحافز عند العامل ومدى تأثيره في دفع العاملين لتحسين أدائهم وما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين. وأيضاً يشمل على درجة تطبيق الحوافز في المنظمة ميدان البحث ومدى تأثيره على الأداء وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال عليها وتم وضع لكل سؤال خمس اختيارات منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة راض جداً- راض- محايد - غير راض - غير راض إطلاقاً

قائمة توزيع أداة الدراسة الاستبانة.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات السليمة
المجموع	60	50	5	5	50
النسب	%100	%84	%8	%8	%84

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدما تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدما وعلى اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في شركة المياه الوطنية بالدما في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف

تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية تدريب الموارد البشرية أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسيين وهما

1- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف الي ابراز فرضيات الدراسة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بناء على نتائج برامج التحفيز ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقياسه (التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء) وأداء العاملين وقياسه

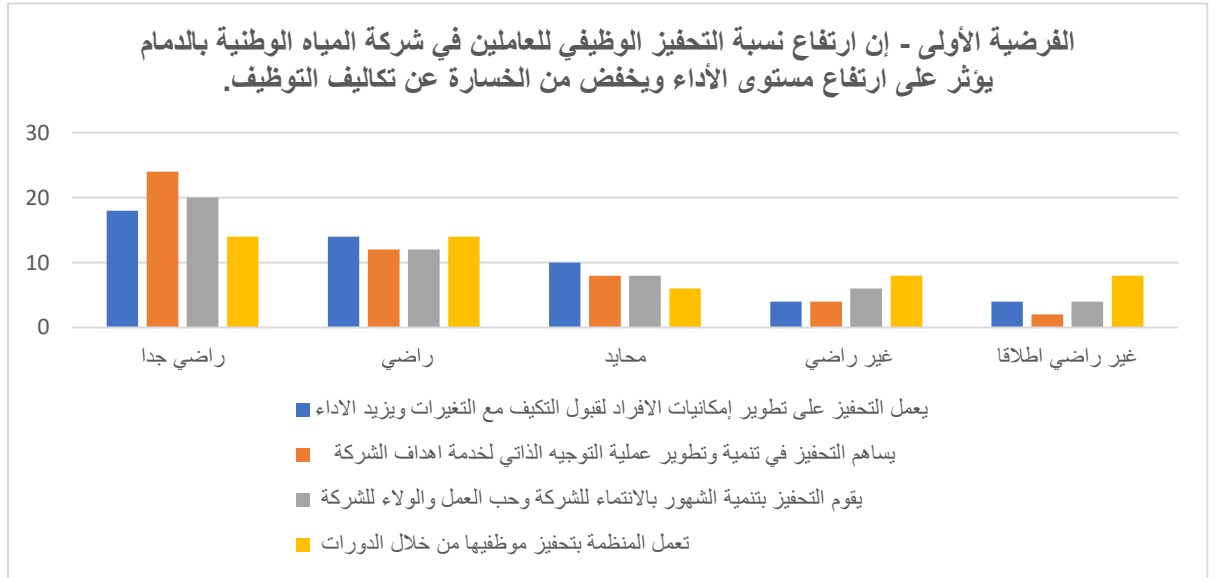
2- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي).

القسم الثاني: العوامل التي توضح أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام وتكون خمس محاور.

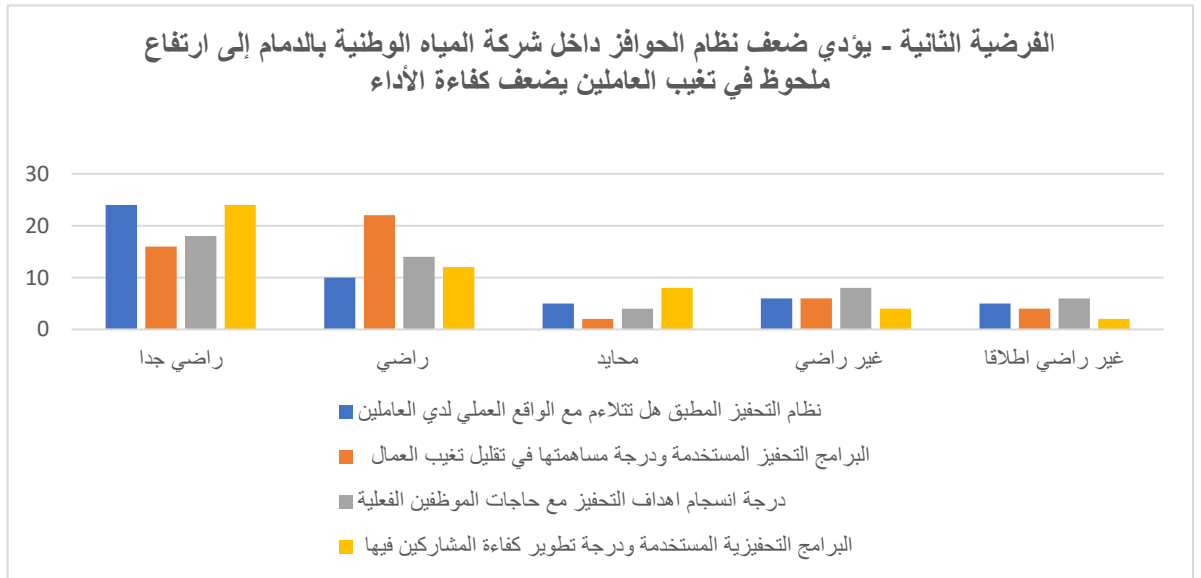
الفرضية الأولى - إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بالدمام يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء	18	14	10	4	4
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الشركة	24	12	8	4	2
3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة	20	12	8	6	4
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات	14	14	6	8	8



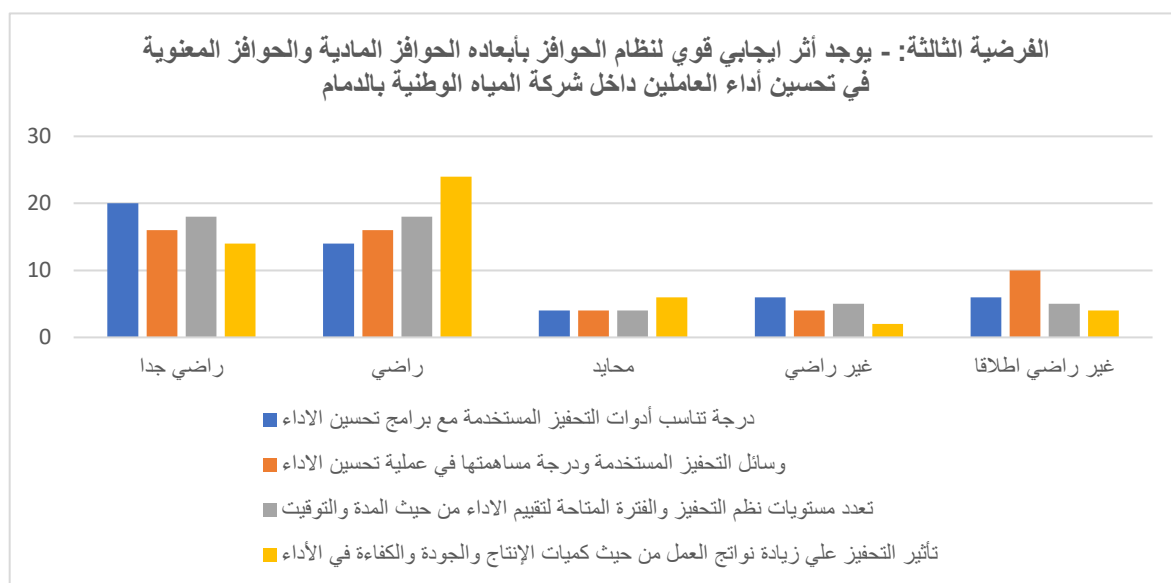
الفرضية الثانية - يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل شركة المياه الوطنية بالدمام إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام التحفيز المطبق هل تتلاءم مع الواقع العملي لدي العاملين	24	10	5	6	5
2	البرامج التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في تقليل تغيب العمال	16	22	2	6	4
3	درجة انسجام اهداف التحفيز مع حاجات الموظفين الفعلية	18	14	4	8	6
4	البرامج التحفيزية المستخدمة ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها	24	12	8	4	2



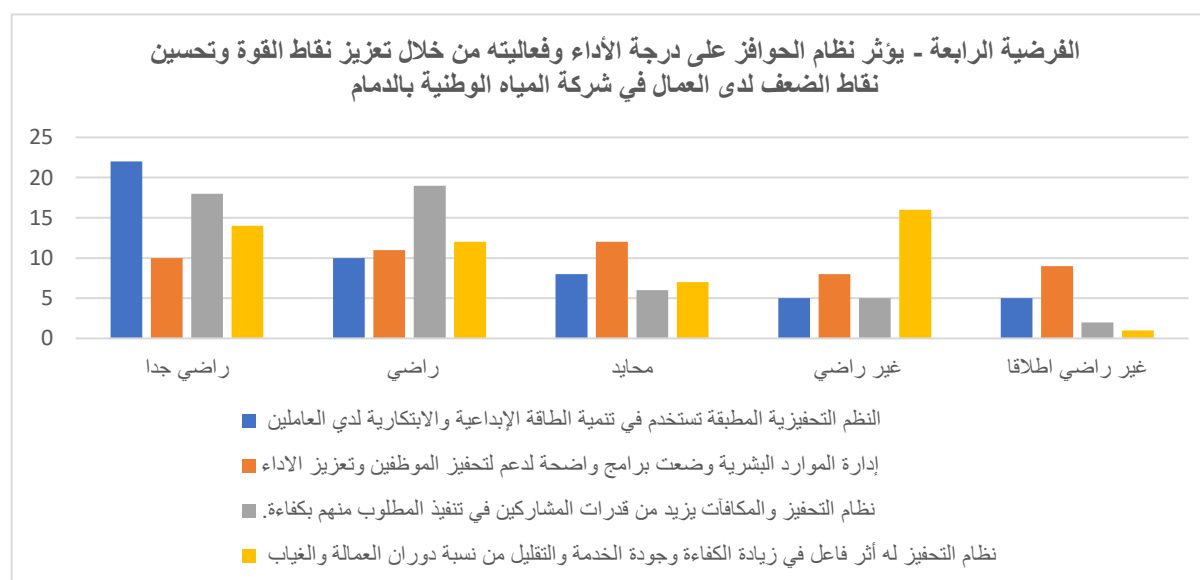
الفرضية الثالثة: - يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل شركة المياه الوطنية بالدمام.

م	العبارة	مستوي الاهمية			
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي
1	درجة تناسب أدوات التحفيز المستخدمة مع برامج تحسين الاداء	20	14	4	6
2	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء	16	16	4	10
3	تعدد مستويات نظم التحفيز والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت	18	18	4	5
4	تأثير التحفيز علي زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء	14	24	6	2



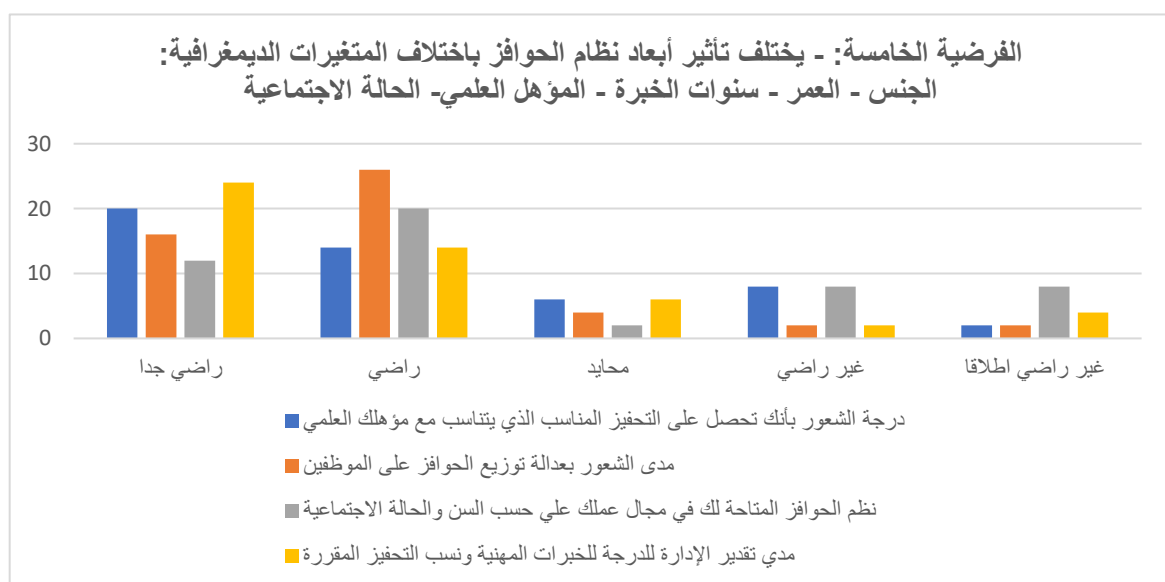
الفرضية الرابعة - يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في شركة المياه الوطنية بالدمام.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	النظم التحفيزية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية والابتكارية لدي العاملين	22	10	8	5	5
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم لتحفيز الموظفين وتعزيز الاداء	10	11	12	8	9
3	نظام التحفيز والمكافآت يزيد من قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	18	19	6	5	2
4	نظام التحفيز له أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة والتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب	14	12	7	16	1



الفرضية الخامسة: - يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية:
الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة الشعور بأنك تحصل على التحفيز المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	20	14	6	8	2
2	مدى الشعور بعدالة توزيع الحوافز على الموظفين	16	26	4	2	2
3	نظم الحوافز المتاحة لك في مجال عملك علي حسب السن والحالة الاجتماعية	12	20	2	8	8
4	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية ونسب التحفيز المقررة	24	14	6	2	4



الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات

- عرض البيانات وتحليلها
- القسم الاول: البيانات الشخصية
- القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز
- نتائج البحث:
- المقترحات وتوصيات البحث
- الخاتمة
- المراجع
- الملاحق

عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقا لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة راض جدا وأيضا راضي نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أن للحوافز دور كبير في تحسين أدائهم بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن للحوافز دور ا في تحسين أدائهم بينما نلاحظ أن هناك غالبية المشاركين من العينة غير راضيين عن الحوافز المقدمة في شركة المياه الوطنية بالدمام في المقابل هناك اقلية فقط راضيين عن الحوافز المقدمة لهم.

القسم الاول: البيانات الشخصية

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	46	92%
	انثى	4	8%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (46) شخص ونسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (4) إناث ونسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في شركة المياه الوطنية بالدمام.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة و أقل	20	40%
	من 30 الي 45 سنة	10	20%
	من 45 الي 60 سنة	15	30%
	من 60 فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة و أقل حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة و بنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة الأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق و بنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا.

ثانيا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	20	40%
	بكالوريوس	22	44%
	ماجستير	5	10%
	دكتوراه	3	6%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (22) و بنسبة تمثيل بلغت (44%) و تلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم و بنسبة بلغت (40%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (3) و بنسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من 5 سنة و أقل	15	30%
	من 6 الي 10 سنة	10	20%
	من 11 الي 15 سنة	20	40%
	من 16 فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (20) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	2	4%
	الإدارة الوسطى	2	4%
	موظفي القسم الفني	28	56%
	موظفي القسم التشغيلي	18	36%
	المجموع	50	100%

(5) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (28) وبنسبة تمثيل بلغت (56%) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل وبنسبة بلغت (36%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (4%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (2) وبنسبة مقدارها (4%)

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي
في شركة المياه الوطنية بالدمام وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى - إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بالدمام يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء	18	14	10	4	4
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الشركة	24	12	8	4	2
3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة	20	12	8	6	4
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات	14	14	6	8	8
الإجمالي		76	52	32	22	18
الوسط الحسابي		19	13	8	5.5	4.5
الوسيط		19	13	8	5	4
الانحراف المعياري		4.16	1.15	1.63	1.91	2.52
النسبة		38%	26%	16%	11%	9%

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 38% ومتوسط حسابي 19 وانحراف معياري 4.16 ونسبة راضي 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 1.15 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك علاقة بين إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في شركة المياه

الوطنية بالدمام يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام

لفرضية الثانية - يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل شركة المياه الوطنية بالدمام إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام التحفيز المطبق هل تتلاءم مع الواقع العملي لدي العاملين	24	10	5	6	5
2	البرامج التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في تقليل تغيب العمال	16	22	2	6	4
3	درجة انسجام اهداف التحفيز مع حاجات الموظفين الفعلية	18	14	4	8	6
4	البرامج التحفيزية المستخدمة ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها	24	12	8	4	2
	الإجمالي	82	58	19	24	17
	الوسط الحسابي	20.5	14.5	4.75	6	4.25
	الوسيط	21	13	4.5	6	4.5
	الانحراف المعياري	4.12	5.26	2.50	1.63	1.71
	النسبة	41%	29%	10%	12%	9%

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 41% ومتوسط حسابي 20.5 وانحراف معياري 4.12 ونسبة راضي 29% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين - يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل شركة المياه الوطنية بالدمام إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء الأمر الذي عكس

وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام

الفرضية الثالثة: - يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل شركة المياه الوطنية بالدمام.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة تناسب أدوات التحفيز المستخدمة مع برامج تحسين الاداء	20	14	4	6	6
2	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء	16	16	4	4	10
3	تعدد مستويات نظم التحفيز والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت	18	18	4	5	5
4	تأثير التحفيز علي زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء	14	24	6	2	4
	الإجمالي	68	72	18	17	25
	الوسط الحسابي	17	18	4.5	4.25	6.25
	الوسيط	17	17	4	4.5	5.5
	الانحراف المعياري	2.58	4.32	1.00	1.71	2.63
	النسبة	34%	36%	9%	9%	13%

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 34% ومتوسط حسابي 17 وانحراف معياري 2.58 ونسبة راضي 36% ومتوسط حسابي 18 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة

من أن توجد يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل شركة المياه الوطنية بالدمام علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام

الفرضية الرابعة - يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتيه من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في شركة المياه الوطنية بالدمام.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	النظم التحفيزية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية والابتكارية لدى العاملين	22	10	8	5	5
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم لتحفيز الموظفين وتعزيز الاداء	10	11	12	8	9
3	نظام التحفيز والمكافآت يزيد من قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	18	19	6	5	2
4	نظام التحفيز له أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة والتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب	14	12	7	16	1
الإجمالي		64	52	33	34	17
الوسط الحسابي		16	13	8.25	8.5	4.25
الوسيط		16	11.5	7.5	6.5	3.5
الانحراف المعياري		5.16	4.08	2.63	5.20	3.59
النسبة		32%	26%	17%	17%	9%

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 32% ومتوسط حسابي 16 وانحراف معياري 5.16 ونسبة راضي 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 4.08

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في شركة المياه الوطنية بالدمام علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام

الفرضية الخامسة: - يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة الشعور بأنك تحصل على التحفيز المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	20	14	6	8	2
2	مدى الشعور بعدالة توزيع الحوافز على الموظفين	16	26	4	2	2
3	نظم الحوافز المتاحة لك في مجال عملك علي حسب السن والحالة الاجتماعية	12	20	2	8	8
4	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية ونسب التحفيز المقررة	24	14	6	2	4
	الإجمالي	72	74	18	20	16
	الوسط الحسابي	18	18.5	4.5	5	4
	الوسيط	18	17	5	5	3
	الانحراف المعياري	5.16	5.74	1.91	3.46	2.83
	النسبة	36%	37%	9%	10%	8%

تم تحليل النتائج حيث بلغت نسبة راض جدا 36% ومتوسط حسابي 18% وانحراف معياري 5.16 ونسبة راضي 37% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام

نتائج البحث:

شركة المياه الوطنية بالدمام لها التأثير الاكبر على مستوى ابتكار وابداع الموظفين والعاملين حيث اذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تسهم في جعلهم يبتكرون ويبدعون.

تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

- الشركة التي لا يمكنها ان تقدم اقل القليل للموظفين سوى الرواتب هي سوف تسقط عاجلا ام آجلا
- العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن -
- هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.
- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية
- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر سنوات -الخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية
- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد معظم أفراد العينة على امتلاك
- العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في شركة المياه الوطنية.

- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية
- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد مع ضرورة ربطها بالأداء فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد وتناسب تطلعات العاملين.
- أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل وبالتالي يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية
- العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في الشركة وتأمين بيئة عمل مناسبة له.
- التي يمتلكها العامل حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

المقترحات وتوصيات البحث

- ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتمييز العامل النشط عن غيره ومكافأته بشكل فردي.
- ادخال نظام المحفزات والمكافئات والعلوات على الرواتب ضمن انظمة العمل الادارية لزيادة كفاءة الانتاج وزيادة الابداع الوظيفي.
- فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.
- العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة ليساعد ذلك على تحسين الأداء.
- ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار
- ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والادارية ليصار الى تلبيتها.

- ضرورة العمل على ترقية العامل بناء على اختصاصه وعلى شهادته العلمية التي يمتلكها وذلك من خلال اتباع سياسة استقطاب وتعيين تعتمد على التخصص العلمي والفني
- ضرورة ترسيخ ثقافة الحوافز والتي تؤدي لزيادة كفاءة وتحسين جودة الأداء الوظيفي. وضع أهمية كبيرة من قبل الإدارات لمسألة الحوافز باعتباره أحد أهم الدوافع لإنجاز العمل.
- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة.
- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
- اتباع الانظمة والتعليمات حرصا على سلامة العاملين وتجنباً لحدوث أي إصابة عمل أثناء العملية الانتاجية.
- العمل على تحسين مكانة كافة العاملين في الشركة دون تمييز أو تخصيص.
- وضع خطط ومعايير واضحة ومدرسة لقياس أداء العاملين.
- لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميدانها وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة وأكثر فاعلية.
- تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي بحيث تمنحه تلك الترقية
- ضرورة إعطاء صلاحية واسعة ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
- الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.
- توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل وإبعادهم عن الاتكالية على الغير في إنجاز الأعمال.
- تفعيل الحوافز السلبية (العقاب) والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو من يتسبب بإعاقة العمل نتيجة لإهمال أو عدم مبالاة عن قصد أو من دون قصد.

ثامنا: الخاتمة

يعتبر رأس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين كما أردنا أيضا أن نبين أهمية رأس المال البشري في شركة المياه الوطنية ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة والمساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لذلك من المهم أن تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية لكي تساهم في كسب رضا العاملين وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والشركة وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم لقد تزايد اهتمام الشركة في الآونة الأخيرة بضرورة وإلزامية امتلاك نظام للأداء الوظيفي يتسم بالكفاءة وعليه أبدت الإدارات أيضا اهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها وهو الأمر الذي يترتب عليه بتوفير النظم المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وفهم آليات تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بالتالي فإن نظام الحوافز يعتبر أمر ضروري ضمن أي إستراتيجية عمل شركة المياه الوطنية بالدمام كانت ولا بد من أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين بالشركة كون أن نظام الحوافز يحمل عديد المنافع لشركة المياه الوطنية بالدمام بالدرجة الأولى لذلك كان محور اهتمام العديد كما ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها تلك السلوكيات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح وفعالية الحوافز في الشركة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك داخل إدارات وافسام شركة المياه الوطنية بمحافظة الدمام

المراجع والمصادر

- Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace" 2018
- ابراهيم فيصل 2008 العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- أبو حميد محمد بن سعد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين 2019
- أبو علان خالد علي. 2016. 'أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.'
- احمد نبيل فرحات (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر 2013
- أمنية جميل أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي الجزائر ص 04
- تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة 2021 المؤلف: د. محمد أحمد علي
- الحساسين عبد الله 2011 أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.
- حسونة فيصل 2008 إدارة الموارد البشرية دار اسامه للنشر والتوزيع الأردن.
- الحلابي غازي (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام.
- د / هاشم حمدي رضا (التميز الإداري في منظمات الأعمال) 2016
- الدروبي سليمان. 2006 إدارة الافراد في منظور كي والعلاقات الإنسانية
- الدكتور وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن 2016
- الزهراني حسبن بن صالح بن محمد الحوافز الوظيفة بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف
- سرحاني ليلي 2017 الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
- شامي صليحة 2010 المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين
- الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" 2015

- عبد النور جمال الدين دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية
 - العلمي خليفة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الأردنية
 - محمد أحمد بخيت طه بخيت. 2016 "أثر الحوافز على أداء العاملين".
 - محمد عثمان عبد الله محمد سمر أثر الحوافز على الولاء التنظيمي السودان 2017
 - مرعي محمد التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي. القاهرة
 - المؤلف: أمينة مرابطي - الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين 2022
 - المؤلف: د. محمد الصيرفي - قياس وتقييم أداء الموظف 2011
 - وليد حميد رشيد الأميري تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن 2016
- م.

نموذج الاستبانة

"أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بالدمام"

السادة موظفي شركة المياه الوطنية بالدمام

من اجل الوقوف على دراسة إثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي في الشركة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

الاسم	
الجنس	ذكر
	انثى

المتغير	الفئة	الاختيار
العمر	من 30 سنة واطل	
	من 30 الي 45 سنة	
	من 45 الي 60 سنة	
	من 60 فيما فوق	
	ملاحظات	

سنوات الخبرة	من 0 — 5 سنة	أكبر من 5 — 10 سنة	أكبر من 10 — 15 سنة
	أكبر من 15 — 20 سنة	أكبر من 20 — 25 سنة	من 25 سنة فأكثر

البيانات	الإدارة:	القسم:
الوظيفية	المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
الجهة							

ثانياً الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الرضاى أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الفرضية الأولى - إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بالدمام يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء					
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الشركة					
3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة					
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات					

الفرضية الثانية - يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل شركة المياه الوطنية بالدمام إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام التحفيز المطبق هل تتلاءم مع الواقع العملي لدي العاملين					
2	البرامج التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في تقليل تغيب العمال					

3	درجة انسجام اهداف التحفيز مع حاجات الموظفين الفعلية				
4	البرامج التحفيزية المستخدمة ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها				

الفرضية الثالثة: - يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل شركة المياه الوطنية بالدمام.

م	العبارة	مستوي الاهمية			
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي
1	درجة تناسب أدوات التحفيز المستخدمة مع برامج تحسين الاداء				غير اطلاقا
2	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء				
3	تعدد مستويات نظم التحفيز والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت				
4	تأثير التحفيز علي زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء				

الفرضية الرابعة - يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في شركة المياه الوطنية بالدمام.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	النظم التحفيزية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية والابتكارية لدي العاملين					
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم لتحفيز الموظفين وتعزيز الاداء					
3	نظام التحفيز والمكافآت يزيد من قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.					
4	نظام التحفيز له أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة والتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب					

الفرضية الخامسة: - يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة الشعور بأنك تحصل على التحفيز المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي					
2	مدى الشعور بعدالة توزيع الحوافز على الموظفين					

3	نظم الحوافز المتاحة لك في مجال عملك علي حسب السن والحالة الاجتماعية				
4	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية ونسب التحفيز المقررة				

ملاحظة هامة

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصادقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها الي نقاط قوة يعمل علي تحسين الأداء الوظيفي عن طريق استخدام برامج تحفيز مناسبة.

الباحثون

1- محمد سليمان السندي – الرقم الجامعي (213000939)

2- أحمد عزيز الزهراني – الرقم الجامعي (213000977)

اشراف الدكتور / وليد عبدالجواد

المستخلص

أن موضوع تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين جودة الأداء قد لاقى اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة لما له من آثار ايجابية على أداء الشركة بشكل عام حيث اهتم في البحث عن العوامل التي تقوي الأداء وكانت النتيجة أن الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أنواعها لها تأثير على مستوى تحسين جودة الأداء هدفت تلك الدراسة الي بيان اثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدي موظفي والافراد العاملين في شركة المياه الوطنية بالدمام كما هدفت الي تحديد نوع العلاقة بين التحفيز ودوره في تحسين الأداء بناء علي المتغيرات الديموغرافية الخاص بعينة الدراسة التي تكونت من 60 موظف علي جميع المستويات الإدارية في شركة المياه الوطنية بالدمام من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية وقد تم الاعتماد في اعداد الدراسة علي المنهج الوصفي وتم استخدام الأساليب الإحصائية لبيان النسب والانحراف المعياري لنتائج الدراسة

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة

- وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي لدي العاملين في الشركة الوطنية للمياه في الدمام
 - أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيرا على الأداء الوظيفي داخل الشركة ودراسة درجة موائمة تلك النظم مع الاحتياجات الفعلية للموظفين
 - تطبيق الشركة للحوافز المادية والمعنوية بشكل قوي داخل إدارات الشركة المختلفة
 - يوجد تحيز لصالح الذكور بالنسبة الي الوظائف الإدارية العليا وكذلك الوظائف التشغيلية وتوجد نسبة قليلة من الاناث في المناصب الإدارية في الإدارة الوسطى
- ومن أبرز التوصيات لهذه الدراسة :

- 1- العمل على ترسيخ ثقافة المنظمة وتشجيع العمل بروح الفريق وازضافة نوع من التحفيز الجماعي بجانب التحفيز الفردي
- 2- العمل على تعزيز ودعم وتشجيع علاقات العمل بين الموظفين سواء اكانت العلاقات الرسمية او العلاقات غير الرسمية وتوجيهها نحو تحقيق اهداف شركة المياه الوطنية بمحافظة الدمام
- 3- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات كنوع من التحفيز المعنوي.

Abstract

The issue of the effect of material and moral incentives on improving the quality of performance has received increasing interest in recent times because of its positive effects on the company's performance in general. Performance This study aimed to demonstrate the impact of incentives on improving the job performance of employees and individuals working in the National Water Company in Dammam. It also aimed to determine the type of relationship between motivation and its role in improving performance based on the demographic variables of the study sample, which consisted of 60 employees at all administrative levels The National Water Company in Dammam consists of the upper, middle and operational administrative levels. In preparing the study, the descriptive approach was relied upon, and statistical methods were used to show the ratios and standard deviation of the results of the study.

Among the most important findings of the study

- There is a strong direct relationship between motivation and its impact on job performance among employees of the National Water Company in Dammam
- The material and moral incentives are the most effective incentive systems on job performance within the company, and the degree of compatibility of these systems with the actual needs of the employees should be studied.
- The company's strong application of material and moral incentives within the company's various departments

- There is a bias in favor of males with regard to senior management positions as well as operational positions, and there is a small percentage of females in administrative positions in middle management

Among the most important recommendations of this study:

- 1- Work to consolidate the culture of the organization, encourage teamwork, and add a kind of collective motivation in addition to individual motivation
- 2- Work to strengthen, support and encourage work relations between employees, whether formal or informal relations, and direct them towards achieving the goals of the National Water Company in Dammam Governorate
- 3- Encouraging employees to participate in decision-making as a form of moral motivation.