

عنوان البحث

أثر التحفيز الإداري على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الرياض

إعداد الطالبة/

نور فوزي الحبيب

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تعتمد فعالية الموارد البشرية في المنظمات على عاملين أساسيين: القدرة على العمل والرغبة فيه. تتمثل القدرة على العمل في المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد، بالإضافة إلى استعداداته الشخصي والقدرات التي يكتسبها من خلال التدريب. تتمثل الرغبة في العمل بدورها في التحفيز الذي يوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة. تتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الأفراد على تحسين أدائهم. يُعد العنصر البشري من أهم موارد المنظمة وأكثرها قيمة، مما يحقق تفردا وتميزا عن غيرها من المنظمات في بيئة تتسم بالتنافس الشديد والتغيرات السريعة. هذا ما دفع كل منظمة إلى إعادة النظر في هذا المورد والاهتمام به، باعتباره المصدر الأساسي لنجاحها أو تطورها أو فشلها مقارنةً بالمنظمات الأخرى. ولكي تحافظ المنظمة على وجودها واستمرار عملها، لا بد لها من اختيار مزيج من الحوافز، المادية والمعنوية، ما يتناسب مع القدرات والمهارات الفنية التي يمتلكها الموظفون والجهود التي يبذلونها في إنجاز المهام الموكلة إليهم من قبل الجهاز الإداري، وهذا يجعلهم يشعرون بالراحة والرضا عن المنظمة، ويزيد من قناعتهم بها، ومن خلال الحوافز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها وضمان تواجدهم الدائم فيها مما يمنحها مكانة من الأهمية والقيمة، وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي تناولها العلماء سواء اقتصاديين أو نفسيين أو اجتماعيين، وذلك لأهميتها الكبيرة، إذ تترجم بشكل مباشر إلى تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء سلباً أو إيجاباً.

(حمدان، ٢٠١١: ٢٤)

أن الشيء الأهم الذي يميز المؤسسات هو الكفاءة في الأداء الوظيفي فيها، بالإضافة إلى أنه يعتبر العنصر الرئيسي لاستمرار وبقاء المؤسسة في الإنتاج وتقديم الخدمات. لذا، أصبح من الضروري للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز للعاملين داخل المؤسسة بهدف تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها وطموحاتها.

كما أن تقديم الحوافز يعكس الامتنان للموظفين نتيجة إنجازاتهم وأدائهم المتميز في العمل. تسعى المؤسسات إلى استقطاب عناصر بشرية مؤهلة ذات مستويات عملية عالية وكذلك جذب أصحاب الخبرات والكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها على المدى القريب والبعيد، بالإضافة إلى بناء سمعة جيدة في بيئتها وإضافة قيمة لها ورفع قدراتها التنافسية. وهذا لن يتحقق إلا من خلال تميز القوة العاملة داخل المؤسسة وإبداعاتهم، لذلك من الضروري تحفيزهم ودعمهم بأدوات تحفيزية تشجعهم وتوجه أفكارهم نحو الإبداع والتميز. (خرخاشي، ٢٠١٧: ٨٥)

ولا يزال تحفيز الأفراد يعد من أساليب العمل الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات لزيادة الإنتاج والكفاءة في الأداء، لذا يولي قادة المؤسسات اهتماماً خاصاً لدراسة كيفية توفير الحوافز، سواء كانت مالية أو معنوية، لأنها تعتبر عوامل مستقلة تحفز العاملين على تحقيق إنتاجية أعلى وبلوغ الإنجازات بأفضل وأسهل الطرق الممكنة. هذا دفع الباحثين في الاقتصاد والإدارة العليا إلى دراسة احتياجات ورغبات الموظفين والسعي نحو رضاهم تجاه القيادات ومؤسساتهم، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بكفاءة مميزة من خلال توفير بيئات عمل صحية. لذلك، قامت المؤسسة بتأمين مبانٍ وتجهيزات على أعلى مستوى، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد العاملين من مكاتب وتقنيات حديثة تدعمهم في إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة، كما اهتمت أيضاً بالجوانب

النفسية من خلال خلق بيئة أخوية تشعرهم بأهميتهم وقيمتهم لدى المسؤولين. (حمدان، ٢٠١١: ١١٥)

تحفيز الموظفين يعتبر أمراً أساسياً لأنه يجب عدم اعتبارهم مجرد آلات أو عمالة مأجورة للقيام بمهام معينة مقابل أجر محدد. هذا النوع من التفكير يؤدي إلى تدني مستوى الرضا عن العمل وقلة الرغبة في التحسين والنمو والإبداع، وقد ينتج عنه مشكلات نفسية تصاحبها تصرفات تؤثر سلباً على سير العمل في المنظمة وأيضاً على إنتاجيتها وسمعتها لدى المجتمع لاحقاً .

يواجه موظفو المؤسسات ضغوطاً متنوعة يومياً، سواء كانت ناتجة عن بيئة العمل وطريقة إدارتها أو من تحديات شخصية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائهم في العمل. وهذا يجعل الحوافز، سواء كانت معنوية أم مادية مثل المكافآت والتعويضات والبدلات، أداة فعالة لتخفيف الضغط عن العاملين، مما يمنحهم شعوراً بالراحة والدافع للاستمرار في العطاء. أما الحوافز المعنوية مثل التكريم والثناء والإشادة بإنجازات الموظفين المتفوقين، فهي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمنظمة، مما يحفزهم على الاجتهاد ويعزز شعورهم بالاعتزاز بما يقدمونه، ويظهر أن مساعيهم محل تقدير من المؤسسة والمسؤولين. (الخرزعلي، ٢٠١٧: ١١)

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضاً يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي، معنوي، اجتماعي. كما أن أساليب

التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه لأن العملية تراكمية وليست عشوائية أو ارتجالية من قبل الإدارات في الشركات. (الدروبي، ٢٠٠٦: ٤٢)

ومن بين الأبحاث الهامة التي توصلت إلى نتائج حول التحفيز وتأثيره على العملية، الدراسة التي أجراها فريدريك تايلور في القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين أصبحت الحوافز تُعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز كفاءة العمال وزيادة الإنتاجية في المؤسسات. المقصود بهذه الحوافز هو السبب الذي يدفع العامل إلى تقديم أفضل ما لديه من أجل تحقيق الإنجاز بسرعة وكفاءة، وذلك ناتج عن تقديم محفز يناسب رغباته. كما أظهرت بعض الأبحاث أن التحفيز يشكل قاعدة للإدارة تهدف إلى التأثير على سلوكيات الموظفين واهتماماتهم من خلال تحفيز دوافعهم. يمكننا أيضاً أن نقول إن الدافعية تمثل عملية نفسية تهدف إلى توجيه السلوك والأداء لتحقيق الإنجازات والوصول إلى الأهداف، بالإضافة إلى أن الدوافع التي تتضمنها عملية التحفيز يجب أن تتماشى مع الحالة النفسية للموظفين. (الشوابكة، ٢٠١١: ١٦)

إن الكفاءة العالية للموظفين تعد ضرورة حيوية لنجاح الشركة، حيث يُعتبر العنصر البشري من العناصر الأساسية في الإنتاج داخل المؤسسة، ويمثل المحور الرئيسي في سير العمل. لذلك، تم التركيز على هذا العنصر منذ زمن بعيد من خلال تلبية رغباته وطموحاته، من خلال تقديم مجموعة من الحوافز التي تنعكس إيجابياً على أدائه في الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العناية بالجوانب النفسية والطموحات المالية للموظفين ستساهم بشكل كبير في تأمين الاستقرار الاقتصادي التنظيمي، من خلال تحسين

مستويات المعيشة عن طريق زيادة الرواتب واعتبار السلوك النفسي لهم. (الحلايية، ٢٠١٣ :٧٧٧)

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. (أبو حيمد ، ٢٠٢٠: ٦٣٣)

لذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر التحفيز الإداري على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الرياض.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر التحفيز الإداري على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في

منطقة الرياض؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية للدراسة للتعرف على أثر الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك المعلمين في المدارس الخاصة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المدارس الخاصة، لذا أن هذه الدراسة قد تثري المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلص إليها الباحثات.

الأهمية التطبيقية

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين 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 للمعلمين بما يحقق أهداف المدارس.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على ما يلي:

١- تقييم مستوى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المقدمة لهم.

٢- التعرف على مدى مساهمة الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية في تحسين أداء المعلمين.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التحفيز الإداري بنوعيه (التحفيز المعنوي – التحفيز المادي) على

رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين بالتطبيق على المدارس الخاصة في منطقة الرياض؟

يتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

١- ما مستوى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المقدم لهم؟

٢- كيف تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء المعلمين؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض

تتمثل في:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية المقدمة للمعلمين وكفاءة أدائهم

الوظيفي في المدارس الخاصة بمنطقة الرياض.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية المقدمة للمعلمين وكفاءة

أدائهم الوظيفي في المدارس الخاصة بمنطقة الرياض.

٣. يختلف تأثير التحفيز الإداري على الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية

للمعلمين (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المعلمين عن نظام الحوافز الإداري وفقاً

لمتغيرات (الجنس – العمر – سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

الحوافز:

المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني، ٢٠٠٧: ١٥)

الأداء الوظيفي:

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى

جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة. (أبو علفة، ٢٠٠٢، ٢٧٠)

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، التي تهدف إلى تقديم تحليل لأثر التحفيز الإداري

على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الرياض، ويعتمد هذا

النوع من الدراسات على تقديم وصف دقيق للظواهر الحالية وتفسيرها بطريقة علمية، مما

يتيح فهم التحديات والفرص المرتبطة باستخدام هذه الأدوات.

واستخدم المنهج المسحي الكمي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة من العاملين في المدارس الخاصة، بهدف الاستقصاء تأثير التحفيز الإداري، وتحليل تأثير هذه الأدوات في أداء مهامهم المهنية، ويعتمد المسح الوصفي التفسيري على دراسة الظواهر الموجودة في الوقت الحالي.

مجتمع الدراسة:

المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الرياض.

عينة الدراسة:

بلغت عينة البحث (٥٠) معلما من العاملين في المدارس الخاصة في منطقة الرياض، ممن استجابوا لأداة الدراسة.

أدوات الدراسة:

استخدمنا استبانة عبر الإنترنت كأداة (الاستبانة الإلكترونية) لجمع البيانات، باعتبار أن الاستبانة أحد الأساليب التي تستخدم في جمع بيانات مباشرة من العينة المختارة، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة، وذلك بهدف معرفة حقائق معينة أو وجهات نظر المعلمين واتجاهاتهم أو تأثير التحفيز الإداري عليهم.

وللتأكد من صلاحية هذه الأداة في جمع بيانات الدراسة، اختبرنا صدق معايير الدراسة واعتمدنا على الصدق الظاهري لقياس أداء جمع البيانات (الاستبانة الإلكترونية) لمعرفة ما إذا كانت الأداة تستقصي ما ينبغي أن تستقصيه، وذلك من خلال فحص المدقق لكل سؤال،

والتأكد من أن الاستثمار سليمة من حيث المحتوى والصياغة، بحيث تستقصي الجوانب المطلوبة وقياساتها في إطار الموضوع الأساسي كما تم عرض الاستثمار على عدد من معلمين المدارس الخاصة.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تنحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في بيان أثر التحفيز الإداري على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الرياض

ثانياً: الحدود الزمنية

تقتصر هذه الدراسة على المدارس الخاصة في منطقة الرياض

ثالثاً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الموظفين والعاملين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ممن استجابوا لأداة الدراسة وشاركوا في تعبئة الاستبانة.

الفصل الثاني : الاطار النظري

نظريات الدراسة :

نظرية ماسلو الحاجات:

وتعد من تحاليل رائدة والبداية العلمية لدراسة الحوافز، صاحب نظرية تدرج الحاجات هو الباحث "إبراهيم ماسلو" ABRAHEM MASLOI والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها، فالحوافز حسب هذه النظرية تحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوة داخلية مركبة تدفع الفرد ألن يسلك تصرفا محددا وهافا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية الى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفيسيولوجية في قاعدة الهرم، وهي الأكثر إلحاحا، الى حاجت تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا، ويقوم التحليل على النحو التالي :

-الحاجة الفيسيولوجية: تكمن هذه الحاجات أساسا على الفرد والمحافظة على نوعه، وهي تمثل حد الكفاءة بالنسبة الإنسانية وتتمثل هذه الحاجات في الطعم والشرب، المسكن ، الراحة ، والنوم وغيرها من مستلزمات الفيزيائية، وعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا.

الحاجة الى الأمن: اذا بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيسيولوجية ينتقل الى حاجات السلامة والأمان، والتي تتمثل في تأمين الفرد وحماية من أي خطر أو حوادث تعرض حياته للخطر، حيث يفضل الانسان العمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر

المادية التي تحمي الإنسان من الفرار المادي أو المعنوي، ومن بينها حماية حاجاته الفسيولوجية، مما يولد لديه شعور بالاستقرار والطمأنينة.

- الحاجة الى الانتماء: عندما يتم اشباع الحاجات سابقة الذكر، تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثر على السلوك الإنساني وتزداد أهمية كدافع على هذا السلوك وتتمثل حاجات الانتماء في رغبة الفرد في حصوله على مكانه بين الآخرين، ورغبته في اقامة علاقات يحيطها الود والاحترام والتعزيز، فالحاجة للانتماء تتمثل في كسب الفرد المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الموقود داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

- الحاجة الى التقدير: التركيز على حاجة الفرد الى اقتران الآخرين له، واحساسه بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الجوائز و الترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير .

- الحاجة الى تحقيق الذات: اذا توفره للفرد فرص الشباع الحاجات فانه قد لا يكون راذي بشكل كامل، فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح، ويرجع هذا لعدم قيام الفرد أعمال تناسب استعداداته وميوله الشخصي في أن كان الفرد صاحب موهبة فينبغي أن يمارسها، فتتضمن هذه الحاجات سعى الفرد الى تحقيق أهدافه لكي يحس بالرضا عن نفسه ويحقق ذاته (الهيتي، ٢٠٠٣ : ٢٥٩)

المبحث الثاني : أثر التحفيز الاداري على رفع كفاءة الأداء الوظيفي

أولاً : الحوافز

تعتبر الحوافز أمراً أساسياً في المنظمات العامة والخاصة وغير الربحية وأن التحفيز بمختلف أشكاله يكون التشجيع والزيادة في الحوافز لدى الأفراد الذين سيتعرفون على الحوافز قبل التطرق لها.

ماهية الحوافز:

أتكنسون يعرفه بأنه: استعداد دائم للحياة لبذل جهد لتحقيق هدف معين" (يونس، ٢٠٠٧)
ويعرف محمد عبد الظاهر الطيب بأنه: "حالة جسدية أو نفسية لا نلاحظها مباشرة، بل نتورط من اتجاه السلوك الصادر عنها فهي سلوك ترفيبي وتوجه إلى هدف معين. (رادف، ٢٠٢٢: ١٨)

أهمية الحوافز:

تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
- إثارة حماس الأفراد وتشجيعهم على المنافسة فيما بينهم ذلك لإثبات مهاراتهم وقدراتهم.

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها. (الهييتي، ٢٠٠٥: ٢٥٢)

أهداف الحوافز:

يمكن توضيح أهداف الحوافز فيما يلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها التي ترفعها برفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: من نتائج تحفيز العمال، دفع العاملين للعمل مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وبأفضل نوعية، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب مما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.
- تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية: زيادة الإنتاجية، زيادة كم المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.

○ تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يعمل الفرد باندفاع في الأجواء

المناسبة التي توفرها المؤسسة له والتي تساعد على رفع روحه المعنوية.

○ تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمؤسسة.. (الكلالدة، ٢٠٠٨: ١١٧)

أساليب التحفيز:

تعتمد العملية على جملة من الأساليب أهمها:

١. أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود

معينة.

٢. أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس

مستواه الإداري.

٣. أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصاً أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة

أعمالهم.

٤. أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية

في عدد أيام أقل.

٥. أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا

باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.

٦. أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد

الأهداف.

٧. تكييف العاملين: يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة. (القيروني

٢٠٠٧: ٧٥)

آثار انخفاض التحفيز:

إن عدم الرضا يؤثر على الصحة النفسية الفردية، وذلك من عدة نواحي مثل: الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر، وعدم الرضا عن الحياة بصفة عامة، ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي: الغياب عن العمل، الدوران الوظيفي وترك العمل، التقصير والتقصير، زيادة معدل الأخطاء في العمل، دمر العمال وتمردهم وكثرة الشكوى، زيادة معدل حوادث العمل، كما أن هذه الآثار السلبية متنوعة لتشمل:

○ الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء الفاعل والمثمر.

○ الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر على فاعلية الأداء الفردي

والجماعي.

○ ترك العمل مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة، ومن السهل ملاحظة مستويات

معنويات العاملين، سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة، وذلك من خلال الاتصال

الشخصي السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرؤوسين، والمعنويات ليست ثابتة وإنما

هي ديناميكية، يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون

إشباع الحاجات الإنسانية، أو الإيجابيات التي تسهم في إشباعها، لذا فمن المهم أن

يستمر الرؤساء في قياس المعنويات واكتشاف المشكلات، وتشخيصها وعلاجها بأساليب

الحفز الفاعلة. (مصطفى، ٢٠٠٨: ٤٧٠)

ومما سبق ذكره نستنتج أن العلاقة طردية بين التحفيز ودرجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، فكلما كان التحفيز أكبر ومناسب زاد إقبال العامل على عمله، وساهم ذلك في تسهيل تلبية حاجاته ورغباته، والعكس صحيح.

ثانياً : الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية التقدم على مستوى الفرد والمؤسسة. ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وبناءً على ذلك، فإن العنصر البشري هو أهم عنصر من بين عناصر المؤسسة فهو وبالتالي يحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها بشكل كبير مع توفر عاملين أكفاء لأداء وظائفهم بشكل جيد، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم وكذلك توفير المناخ الملائم الذي يعزز رفع مستوى أداء العاملين.

ماهية الأداء:

يعرف الأداء على أنه: "القيام بالشيء، أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة، أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما. وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".

(مدحت، ٢٠١٢: ٦٥)

كما يعرف أيضا بأنه: درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".
(عشماوي، ٢٠١٤: ١٨٥)

أهمية تقييم الأداء:

يذكر (شحادة، وآخرون، ٢٠٠٠) إلى عملية تقييم الاداء التي تنبع أهميتها من الآتي:

- رفع معنويات الموظفين من خلال توفير بيئة عمل جيدة بين الموظفين والإدارة، وذلك عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.
- تعتبر عملية تقييم الاداء، معياراً هاماً لنظام الحوافز والمكافآت والحوافز الوظيفية
- يعطي مؤشراً على مدى فعالية الرؤساء والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إدارتهم
- يوفر أسساً موضوعية وعلمية للموظفين، ويمنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المنظمة.
- المساعدة في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية.

أنواع الاداء:

أداء إيجابي: وهو الاداء الذي ينشط في تحقيق أهداف المنظمة، والعمليات السلوكية التي تنفذ في عمليات التمكين في المنظمة ويكون فيه الموظف ملتزمًا بما كلفه من عمل.

أداء سلبي: يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل التأخر في مواعيد العمل والغياب، وقد يشمل سوء استخدام تجهيزات ووقت العمل، وروح الانتقام، والمهاجمة، والانحراف. (ابو شرح، ٢٠١٠)

عناصر الاداء:

للأداء عدد من العناصر وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة.
- كمية العمل المنجزات
- المثابرة. (ابو شرح، ٢٠١٠)

العوامل المؤثرة على الاداء:

- معرفة التقرير بأنظمة المنظمة والإجراءات والسياسات.
- معرفة المهارات المتعلقة بما يجب القيام به من خلال معرفة كيفية الاداء
- الدافعية والتحفيز وهي تأثير مشترك بين اختيار الاداء ومستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول والاصرار. (ابو شرح، ٢٠١٠)

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بأداء الموظفين

تؤثر الحوافز على أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز متداخلة وإيجابية فيما بينهم حيث إن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية.

آليات التحفيز تساعد على تحسين الأداء:

١- تخطيط إعداد الأهداف: من الأمور التي تدفع العمال نحو أداء جيد يستخدمونها في وضع الأهداف والنتائج الخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وتطمح، وذات قيمة عالية لتحديد الأهداف بعد عام مساعد قوي في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية ضرورة اقتناص مصالح وأهداف المنظمة بمصالحهم وأداء موظفيها.

٢- المشاركة في القرارات: أن يشارك العاملون في القرارات والأمور ذات الصلة بعملهم يزيد من حماسهم وهم والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة على ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات والمشاركات للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه

لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه على الآخرين عليهم لذلك تأتي أعمالهم بهدف مدى رضاهم على عملهم والتزامهم بأكمل وجه

٣- تعديل السلوك: يقوم منظم التشجيع بتشجيع أفعال العمال وسلوكهم ويشطب الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بدلاً من الأفعال المفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم استخدام الطرق المناسبة لتدعيمها. تشجيع العاملين على إحداث التغيير.

٤- أثر العامل: وذلك من خلال تنويع العمل والمسؤوليات وإتاحة فرصة الاجتهاد والمبادرة لكل العمال ومن الأمور المهمة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بمساعدته على فهم عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر من العامل بشكل عام ومن دوره بشكل خاص، ظروف العمل المحددة تحقق النفع لكل فرد والمنظمة على حد سواء، وحتى تحقق المنظمة ميزة المنظمة الأكثر تحفيزاً يجب عليها أن توفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم الشخصية.

٥- التحفيز بالتغذية الراجعة: توفير التغذية الراجعة عند جوانب الأداء التي فيها أخطاء أو قصور في توقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، لأن هذه المعلومات تعمل على تطوير وتحسين الأداء، ثم يجب أن تكون المعلومات التي تحصل عليها من العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابياً وواضحة

وتوقيتها مناسب بشكل يساعد على التعرف على أسباب الأخطاء وطرق معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا . (سومية ٢٠١٥: ٥٢)

متطلبات حوافز الأداء الفعالة

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعالا يتطلب وجود العناصر التالية:

١- ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز أداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا لا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى، أي أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة. كما يعتمد نجاح أي برنامج الحوافز الأداء مع مدى الترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها، فإن برنامج حوافز الأداء الذي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المؤسسة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

٢- توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بالأداء المرغوب إذ يجب أن يجد الموظفين صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها، فبما أن الأفراد يميلون إلى ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها. وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام

مقاييس معتمدة تضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣- إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقداً أو بسيطاً، ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحاً إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيداً ازدادت صعوبة شرحه للعاملين. (برنوطي، ٢٠٠٧: ٣٧٣)

أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة لنفترض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن توقعها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان العمل، زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. (الدين، ٢٠٠٥: ٦٦)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

دراسة (لحول، ٢٠١٢) والتي تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة - الجزائر. وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر بـ ٣٢ موظف في وكالة موبيليس عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبانة. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي بها. وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها. كما تشير النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين وسنهم والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية.

دراسة ريان (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في أداء العاملين ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، باعتباره المنهج الملائم لمثل هكذا دراسات و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من 30 عبارة تتمحور حول الحوافز و الأداء الوظيفي ، لتوزع بعد ذلك على ٣٠ موظف ، بعدها قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS ، و توصلنا الى مجموعة من النتائج ان أغلب الموظفين يحصلون على حوافز مادية و معنوية بشكل دوري ، كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن هذه الحوافز الأمر

الذي يدفع بهم الى العمل أكثر و الرفع من مستوى أدائهم .كما أشارت النتائج أن الحوافز المعنوية لها أثر جوهري وظاهر في التأثير على العمل المقدم من طرف الموظفين، حيث تبين أنه هناك أثر على الحوافز ببعديها (حوافز مادية ومعنوية)

دراسة ريمه (٢٠١٧) تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من المقترح رفعها من أداء العاملين وتحسينها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المرسومة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرار، وكان ذلك باستخدام استمارة الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال، وتم استفرغه باستخدام برنامج الإحصائيات للعلوم الاجتماعية spss، حيث تم توزيع ٦٠ استمارة وجمع منها ٣٨ عينة علمياً أن عدد العمال ٧٦ عاملاً.

إذ توصلنا إلى أن نظام الحوافز في المؤسسة يوجد فيه نقائص كثيرة ويحتاج إلى تعديلات ويكون ذلك بالفهم الجيد لدور أنظمة الحوافز في تدريب وتكوين الرؤساء والمديرين في هذا المجال.

دراسة حمدان (٢٠٢٤) الأداء الوظيفي العالي يأتي مقابل تحقيق رغبات الموظفين، لذلك تسعى الجمعيات الأهلية إلى تحقيق هذه الرغبات سعياً لرفع أداء الموظفين من خلال تقديم الحوافز لإشباع رغباتهم وهذا يتطلب من المبادرة في الجمعيات الأهلية. معرفة الحوافز بشكل جيد، لذلك استهدفنا في البحث معرفة أداء الموظفين الحالي وكيف يتم زيادة الأداء الوظيفي في الجمعيات الأهلية في منطقة مكة المكرمة بالإضافة إلى دراسة وفهم الحوافز بشكل عميق

تأثيرها على أداء الموظفين في الجمعيات وتم التطرق إلى أنواع الحوافز المادية وغير المادية، واشكالها السلبية والإيجابية. وذكرنا في البحث عن طرق تحفيز الموظفين وأثرها على الموظفين وانعكاساتها على الجمعيات الأهلية في منطقة مكة المكرمة من خلال تحليل وضع الجمعيات وما تقدمه من حوافز وحاجات الموظفين من الحوافز في الجمعيات الأهلية، وتم تسليط الضوء على الجمعيات الأهلية في منطقة مكة المكرمة بأنواعها المختلفة حيث تم التركيز على الجمعيات التي تقدم خدمات اغاثية وتنموية، ورعوية، وصحية، وتوعوية. وقد تم الاعتماد على عينه عشوائية مكونة من ٧٩ موظفًا وموظفة من مختلف الأقسام الداخلية بالجمعيات واتبعنا في منهجية الدراسة الوصفية التحليلية وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برامج التحليل الإحصائي SPSS والأساليب الإحصائية.

دراسة الرويلي (٢٠٢٥) هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي، وذلك من وجهة نظر العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وجمعت البيانات من العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في الجوف والبالغ عددهم (١٩٥) موظف، وتم إجراء مسح شامل وجمع استجابات بلغت (١٥٥) استجابة بنسبة بلغت (٧٩,٥%) من مجتمع الدراسة. وعقب جمع البيانات، استخدمت الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٧ في تحليل البيانات، ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل لعدة نتائج أهمها: أشارت النتائج إلى أن سياسة التحفيز المالية، المعنوية الاجتماعية المتبعة في اتحاد

لجان العمل الصحية في الجوف كانت مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع لأداء العاملين من حيث الفاعلية الجودة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية السياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين وتوسيع فرص الترقية داخل المؤسسة، مع تعزيز ثقافة التعلم والتطوير الذاتي الاهتمام بتقديم شهادات تقدير وأوسمة لمن يحققون أهدافا عالية، كما يمكن توسيع نطاق التقدير ليشمل الإشادة العلنية في اجتماعات دورية أو عبر منصات التواصل.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Daniel, Cross:2019) تبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين، و العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف داخل بيئة العمل في المؤسسة، و تحليل العالقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسة في فروع البنك في أبوجا بنيجيريا. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع ١٥٨ استبانة على مجتمع الدراسة بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي وتم استرجاع ١٠٨ استبانة منهم بحيث بلغت نسبة الاسترجاع للاستبانات الموزعة ٦٢٪ من المجموع الكلي الموزع، وعلية جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: توجد عالقة ايجابية بين الحوافز المقدمة و الإنتاجية في المؤسسة مع الأخذ 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) هدفت هذه الدراسة لتقصي والبحث على أثر الحوافز المالية على الموظفين داخل المنظمات وما مدى تأثير الموظفين في المنظمة بالتحفيز المالي الذي حصلوا 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 ٤٣ موظفا داخل المنظمة المستهدفة بالدراسة، وعليه جاءت نتائج هذه الدراسة على أن أبعاد متغير البحث صحيحة وأن العالقة متغيرة بين الحوافز المالية و

إنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل بالمنظمة وأن نوع هذه العالقة هي عالقة طردية بين الحوافز و إنتاجية الموظفين حيث كلما كان عدد الحوافز المالية المقدمة للموظفين عالية ومجزية كانت انتاجية الموظفين عالية وبإتقان 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 الإنتاجية والارتقاء بالمنظمة فالمستقبل.

دراسة (Ermias, 2017)، هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعويض غير المالي على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة و كانت دراسة ميدانية، تم اختيار ١٣٦ عينة من المستجيبين من أصل ٢٠٦ شخص، كما أنه تم تحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية مثل التكرار والنسبة المئوية، كما أنه تم قياس مدى تأثير 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 إقامة 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 إيجاباً على كفاءة وفاعلية الموظفين في المراكز الصحية وإعادة بلورة نظام المكافآت من جديد بما يتواءم مع طموحات الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تم استعراضها تتناول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات والقطاعات، وقد تركزت بشكل خاص على تأثير الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي. على الرغم من تنوع المجالات التي تم دراستها مثل الاتصالات (دراسة لحول ٢٠١٢) والصحة (دراسة الرويلي ٢٠٢٥) والقطاع العام في بعض البلدان (دراسة حمدان ٢٠٢٤)، إلا أن معظم هذه الدراسات تشير إلى نفس النتائج الأساسية التي تؤكد على أهمية الحوافز المالية والمعنوية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما أظهرت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي للحوافز على تحفيز الموظفين سواء من ناحية الرضا الوظيفي أو من ناحية زيادة مستوى الأداء، وركزت بعض الدراسات مثل دراسة ريان (٢٠٢٢) ودراسة حمدان (٢٠٢٤) على مدى تأثير الحوافز المعنوية في تحفيز الموظفين، وهو ما يدل على أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز غير المادية في تعزيز دافعية الموظفين.

أما في الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Daniel, Cross 2019)، فقد كانت هناك إشارة واضحة إلى أهمية الحوافز المالية في بيئات العمل مثل البنوك. ومن خلال هذه الدراسات يمكن

ملاحظة تنوع وتعدد أساليب التحفيز في البيئات المختلفة مع التأكيد على تأثيراتها الإيجابية المتشابهة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

على الرغم من أن الأبحاث السابقة تشير إلى تأثير إيجابي للتحفيز الإداري على الأداء الوظيفي العام، إلا أن دراستنا تتميز بعدة جوانب:

التركيز على المعلمين في المدارس الخاصة:

تركز دراستنا تحديدًا على المعلمين في المدارس الخاصة بمنطقة الرياض، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على العاملين في القطاع العام أو المؤسسات الخاصة مثل الاتصالات والرعاية الصحية. يوفر هذا تحليلًا أكثر تخصصًا لتأثير التحفيز على الأداء الوظيفي في قطاع التعليم، وهو ما يختلف عن تحليل القطاعات الأخرى التي شملتها الدراسات السابقة.

التركيز الجغرافي:

تركز دراستنا على المدارس الخاصة في منطقة الرياض، مما يجعلها دراسة ميدانية محلية توفر فهمًا دقيقًا للخصائص الثقافية والاجتماعية لهذه المنطقة، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على سياقات جغرافية مختلفة أو لم تركز على منطقة محددة.

التركيز على حوافز محددة:

تبحث دراستنا بشكل مباشر في تأثير التحفيز الإداري على المعلمين، مما يسمح لنا بتقييم دور الحوافز الإدارية في السياق التعليمي. وبينما ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على الحوافز المادية والمعنوية، فإننا نركز على تأثير أساليب التحفيز الإداري في المدارس الخاصة.

دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء:

بينما ركزت الدراسات السابقة على التحفيز والأداء بشكل عام، تركز دراستنا بشكل خاص على تحسين أداء المعلمين. هدفنا هو تقييم كيفية تعزيز التحفيز الإداري للأداء المهني للمعلمين، وهو ما لم يكن الهدف الرئيسي للعديد من الدراسات السابقة.

المنهجية المتخصصة:

في حين اعتمدت العديد من الدراسات منهجًا تحليليًا وصفيًا باستخدام أدوات مثل الاستبيانات وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، فإن دراستنا تستند إلى منهج دراسة ميدانية متكاملة شملت عينة من المعلمين في المدارس الخاصة بمدينة الرياض، مما يوفر صورة أشمل لتأثير التحفيز الإداري في هذا القطاع.

المراجع:

حمدان، روان (٢٠١١) التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات

الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أبو حيمد، محمد (٢٠٢٠) "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" ، المجلة العربية للنشر

العلمي، ع (٢١) ٢ ط ١

لحول، سامية. زعزع، فطيمة (٢٠١٢) "إثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات،

دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،

دراسات اقتصادية، ٢٧(١).

ريان قدمان لميس (٢٠٢٢) إثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران

EP، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم

علوم التسيير.

ريعه، مجراب (٢٠١٧) أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة

مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم:

علوم التسيير.

الحمدان، رائد (٢٠٢٤) تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة

المكرمة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج (٨) - ع (٣٢).

الرويلي، رافع فرحان (٢٠٢٥) أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي،

مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع (٢٠) ج (٢).

العاني، هيثم (٢٠٠٧) الادارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات، عمان: دار كنوز المعرفة، ط ١.

أبو علفة، عصام الدين أمين (٢٠٠٢) التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات: النظرية والتطبيق،

الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

القضاة، عبد الوهاب (٢٠١٧) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين، مجلة الباحث،

العدد ١١٧. خرخللعاملين، وهاب نوار (٢٠١٧) واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته

بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

حمدان، روان والساكت، ياسمين (٢٠١١) التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في

المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الخرزعلي، علي سعدون عبد الله والعادلي، علي حسون كتاب (٢٠١٧) دور الحوافز المادية والمعنوية

في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.

الدروبي، سلمان (٢٠٠٦) التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

الشوابكة، يونس (٢٠١١) درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية

في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة تطبيقية على المكتبات الجامعية الحكومية في

الأردن، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الحالبي، غازي حسن عودة (٢٠١٣) "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات

القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

القيروني، محمد قاسم (٢٠٠٧) "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهيقي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،
الطبعة ٢.

الكلالدة، طاهر محمود (٢٠٠٨) "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع،
الأردن.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٨) "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة"، مطابع الدار
الهندسية، مصر، الطبعة ٢.

أبو شرخ، نادر حمد (٢٠١٠) "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات
الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

شحادة، نظمي، وآخرون (٢٠٠٠) "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

يونس، محمد (٢٠٠٧) سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
عمان.

رداف، لبنى (٢٠٢٢) مذكرة ماستر "مستوى الدافعة للتعلم لدى طلبة قسم العلوم الاجتماعية"،
أم البواقي.

مدحت أبو النصر (٢٠١٠) الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة
مصر، ط ١

برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل لمنشر، عمان، الأردن،
ط ٣.

Daniel, Cross Ogohi. (2019). "Effects of Incentives on Employees Productivity". International Journal of Business Marketing and Management IJBMM 4(1): 41–48.Nile University of Abuja, Nigeria.

Novianty, R Rina, , Siti Noni Evita, and. (2018). "FINANCIAL INCENTIVES THE IMPACT ON EMPLOYEE" MOTIVATION ". Academy of Strategic Management Journal. Volume 17, Issue, Pajajaran Bandung university.

Ermias. B. A,(2017)" The effect of reward system on percieved employee performance", Unpublished Master Thesis, University of Addis Ababa.