

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص موارد بشرية



عنوان البحث

تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء الموظفين في القطاع الخاص

**The Impact of Motivation Strategies on Employee
Performance in the Private Sector**

إعداد الطالبة/تهاني بنت عبد العزيز بن محمد الربيق

إشراف/الدكتورة أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

٣	المقدمة.....
٦	مشكلة الدراسة.....
٧	أهمية الدراسة.....
٨	أهداف الدراسة.....
٩	تساؤلات الدراسة.....
١٠	فروض الدراسة.....
١١	الدراسات السابقة.....
١٣	المنطلقات النظرية للدراسة.....
٢١	المنهجية وطرق البحث.....
٢٢	أدوات الدراسة.....
٢٣	حدود الدراسة:.....
٢٤	المراجع:.....

مقدمة:

في الآونة الأخيرة، تم دمج النظريات التحفيزية بشكل كبير في مجال الأعمال والإدارة العامة. وذلك لأن المنظمات تعتمد على موظفيها باعتبارهم الأصول الرئيسية في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولذلك أصبح التحفيز أداة لا غنى عنها في الإدارة بسبب التحديات الناشئة في الإدارة. وتشمل هذه التحديات المنافسة الشديدة وبيئة الأعمال المتقلبة، يتم استخدام نظريات التحفيز، كما هي مطبقة في الأعمال التجارية، أثناء تحفيز الموظفين من أجل تعزيز أداء الموظفين وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء. وفي مجال الأعمال أيضًا، ساعدت النظريات التحفيزية العديد من المنظمات على تركيز جهود العاملين على الأهداف الحقيقية للعمل أثناء قيامهم بواجباتهم. هناك العديد من نظريات التحفيز التي يتم تطبيقها بطرق مختلفة وفي منظمات الأعمال المختلفة. ومع ذلك، ينتهي بهم الأمر إلى أداء نفس الوظيفة، وهي إنشاء قوة عاملة متحمسة لتحسين الأداء والإنتاجية.

في منظمات الأعمال، غالبًا ما يتم اختراع الأفكار والاستراتيجيات التجارية. ويجب ترجمة هذه الأفكار إلى واقع يتم تصويره في نتائج الأعمال. ويتم ذلك من قبل القوى العاملة في المنظمة. يشجع الإلهام على ظهور أفكار جديدة، ولكن لترويض هذه الأفكار وتنفيذها، هناك حاجة إلى تحفيز القوى العاملة. يتضمن التحفيز أن يبذل العاملون جهدًا كبيرًا في واجباتهم حتى تصبح أفكار العمل الناتجة عن الإلهام ناجحة. يمكن تطبيق العديد من الاستراتيجيات التحفيزية في العمليات التجارية لإثارة حماس الموظفين. واحدة من أقوى الاستراتيجيات

التحفيزية التي وجدت أنها تعمل بشكل جيد لمنظمات الأعمال هي الحفاظ على التواصل المفتوح بين الموظفين، وبين الموظفين والإدارة. يحتاج موظفو المنظمة إلى الشعور بأنهم مهمون في المنظمة وأن أفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديريهم. ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل النفسية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحالي حيث أكد الكثير من علماء الإدارة وعلم النفس أن الإنسان هو العنصر المهم في العمل والإنتاج لذا اتجهت جميع الدراسات إلى دراسة سلوك الإنسان واتجاهاته في مختلف الميادين والعمل علي خلق جو من الارتياح والرضا عن العمل . حيث يرى بعض العلماء أن إشباع حاجات العاملين تعتبر من أهم مكونات الرضا الوظيفي كذلك فإن العلاقات الاجتماعية بين العاملين من أهم محددات الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وطبيعة الإشراف بينهم هي التي تخلق بيئة خلاقية إيجابية لتحفيز الفرد وتشجيعه علي العطاء والإنتاج في عمله ، حيث تظهر دافعية الفرد في العطاء والإنتاج في عمله نتيجة شعوره بالسعادة والرضا عن العمل والذي يشعر به العاملين بصورة غير مباشرة من خلال إشباع حاجاتهم النفسية.

كما تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فيرى " علي عبد الوهاب وعائدة خطاب " (١٩٩٣) أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل. كما تناول " احمد عاشور " (١٩٨٤) الرضا الوظيفي باعتباره وسيلة لإشباع حاجات الأفراد فهو "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ". ويتفق الباحثان مع " فرانك ولس Frank walsh " (١٩٩٣) بأن للعلاقات العامة الداخلية وظيفتين هما تحقيق الرضا للعاملين بالمنظمة ، وتحقيق الاتصال الجيد بين الإدارة والجمهور الداخلي لتحقيق التفاهم المشترك بينهما، يعد تحفيز الموظفين أحد جوانب استراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية. يجب استخدام نهج شامل

لتحسين صفات معينة في حياة العمل (QWL) مثل المزايا الإضافية، وظروف العمل الأفضل، والتطوير الوظيفي لدعم تسهيل التحفيز. والتي تهدف إلى تحقيق هدف المنظمة (Ukandu and Ukpere, 2011).

تحفيز الموظف هو عملية تفسر كثافة الفرد وتوجيهه ومثابرته في الجهد نحو تحقيق الهدف (روبنز وآخرون، ٢٠٠٧). ولذلك، فإن الشدة تتعلق بمدى الجهد الذي يحاوله الشخص، في حين أن الاتجاه هو القناة التي يتم من خلالها أداء العمل. وتعتبر المثابرة هي مقياس لمدى قدرة الأشخاص على الحفاظ على جهودهم (روبنز وآخرون، ٢٠٠٧). ومن خلال تحفيز الموظفين، يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء (ستون، ٢٠٠٥). ونتيجة لذلك، عندما يتم تخفيض تحفيز الموظفين، فإن ستكون المنظمة معرضة للخطر فيما يتعلق بالتمويل والأهداف الإستراتيجية الأخرى. وبالتالي، فإن تحفيز الموظفين ينظم سلوك الموظفين ويمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. ولذلك فإن الدافع هو العملية النفسية التي توفر السلوك والهدف والاتجاه. كما يتم تعريفها على أنها قوة داخلية، تقوم على احتياجات الفرد الواعية وغير الواعية التي تدفعه إلى تحقيق هدف ما بالفعل؛ إنه دافع داخلي لتلبية حاجة غير مُرضية. وكما يعتبر التحفيز الوظيفي في عالم الأعمال المعاصر عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والابتكار في الشركات الخاصة. يتجلى تأثير استراتيجيات التحفيز في تحفيز الموظفين على تحقيق أداء متميز وتفعيل إمكانياتهم الكامنة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات التحفيز الفعالة التي تسهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركات في سوق العمل التنافسي اليوم.

مشكلة الدراسة:

يسعى هذا البحث الى التعرف على أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وأداء المنظمة

هل يؤثر تنوع استراتيجيات التحفيز على أداء الموظفين في القطاع الخاص؟

كيف يمكن توسيع نطاق استراتيجيات التحفيز لتضمن التنوع والشمولية وتحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص؟

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية البحث وفق مستويات، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

الأهمية العلمية

أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري إذ لم تتطرق إليها

الدراسات السابقة التي حاولت أن تربط بين الحوافز، وتحسين أداء العاملين من خلال أبعاد متغيرة.

تسليط الضوء على دور نظام الحوافز المعتمد في تحسين أداء العاملين.

الأهمية التطبيقية

● أهمية قطاع البنوك (مكان إجراء الدراسة ١) لأنه من القطاعات المهمة في السعودية وإن إجراء مثل هذه

الدراسة وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذا القطاع.

● المقاييس التي تم اعتمادها تعد من المقاييس المهمة بالنسبة للقطاع المدروس لذا فإن قياسها سوف يكون

عامل من عوامل الوصول إلى أدق النتائج.

● التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين الحوافز وأداء العاملين، ومدى تأثيرهما على أداء قطاع البنوك.

● تأثير الدراسة في مؤسسة بهارات السعودية (مكان إجراء الدراسة ٢) على تطوير استراتيجيات فعالة

لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء العام للمنظمة.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الى تحقيق التالي:

- معرفة مدى استخدام الادارات السعودية للحوافز المادية
- معرفة مدى استخدام المنشآت السعودية للحوافز لاتخاذ القرار للجهات الخارجية ذات العلاقة.
- التعرف على العوامل المؤثرة في مدى استخدام المنشآت السعودية للحوافز
- محاولة استطلاع اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الادارية في المنشآت السعودية
- تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات البحث (الحوافز، تحسين أداء العاملين).
- التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع.
- تشخيص مستوى العلاقة والأثر بين كل من متغيري البحث ومكوناتها الفرعية وتفسير النتائج وتقديم التوصيات.
- تحديد وفهم الاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها كلا من مؤسسة بهارات السعودية وبنك الراجحي للتحفيز سواء كانت مالية أو غير مالية.

تساؤلات الدراسة:

تساؤلات الدراسة الرئيسية:

١. ما هو تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
٢. كيف يؤثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

١. ما مدى استخدام الإدارات السعودية للحوافز المادية؟
٢. ما مدى تأثير استخدام المنشآت السعودية للحوافز على اتخاذ القرارات الإدارية؟
٣. ما هي العوامل المؤثرة في استخدام المنشآت السعودية للحوافز؟
٤. ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المنشآت السعودية؟
٥. ما مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المعتمد في القطاع الخاص خاصة في المنشأة محل الدراسة؟
٦. كيف يمكن تحسين العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين؟
٧. ما هو الأثر الناتج عن تطبيق استراتيجيات تحفيزية مختلفة على إنتاجية وجودة العمل في القطاع الخاص؟

تساؤلات أخرى متعلقة بالدراسة:

١. ما هي العناصر التي تؤدي إلى خلق توجهات سلبية تجاه الحوافز بين الموظفين؟
٢. كيف يمكن تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين لتحسين الأداء الوظيفي؟
٣. ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المنظمات؟
٤. كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الاجتماعية بين العاملين على رضاهم الوظيفي؟
٥. ما هو دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين بيئة العمل؟

فروض الدراسة:

توجد علاقة جوهريّة بين أثر استخدام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي و أداء المنظمة و في الأعمال الإدارية و نمو الإدارة. كما أن هناك علاقة إيجابية تفترض أن وجود تنوع في استراتيجيات التحفيز يرتبط بارتفاع أداء الموظفين في القطاع الخاص. وكذلك يؤدي التوسيع في نطاق استراتيجيات التنوع والشمولية إلى تحسين مستمر في أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة:

شامي صليحة (٢٠١٠) بعنوان: الحوافز وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة

"أحمد بوقرة" بومرداس وقد توصلت إلى النتائج التالية:

محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على الحوافز السائد لدى الموظفين ومحاولتهم مواجهتها والتغلب عليها؛ منح وإعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرون بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

قام الباحث " Mathew " وآخرون سنة ٢٠١٢ بدراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم

بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الحوافز المادية التي تمتلكها هذه المنظمات

والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- محاولة الوقوف على عناصر الحوافز المادية التي من شأنها أن تؤثر على الأداء الوظيفي
- الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصناعية كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف؛
- الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الحوافز المادية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية

- قوة إدراك الحوافز المادية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين
- الحوافز المادية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى هذا الحوافز المادية تؤثر إيجاباً على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء كل من الحوافز المادية، التوجه التسويقي والإبداع تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد ترابط بين سلوك الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه السلوكيات تتأثر بالحوافز المادية. ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على مجموعة من الأبعاد وهي الرسالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، والقيم الأساسية وهي تمثل أبعاد المتغير المستقل (الحوافز المادية)، بينما الأداء الوظيفي تم اختيار ثلاث أبعاد له متكاملة فيما بينها وهي إنتاجية العمل، جودة العمل، الابتكار في العمل، لتشكل هذه الأبعاد أبعاداً للمتغير التابع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

اولاً : مفهوم الخوافز

تلعب الخوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وشرط من شروط تحسين الأداء ان يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من امكانيات وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل. ويختلف الباحثون في تعريف مفهوم الخوافز كلاً حسب وجهة نظرة فمَنهم من عرف الخوافز على انها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية. ومن الباحثين من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرفها بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لأتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة. في حين عرفها البعض من منطلق اثاره القوه لدى الفرد على انها إثارة القوه الكافية في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اسباب كافية. اما من ركز على جانب المنافع المتحققة من وراء الخوافز عرفها توفير المنافع من خلال التحفيز الكافي للقدرة على التأثير في العاملين وجذبهم ودفعهم الى بذل الجهد للحصول على تلك المنافع .ويرتبط مفهوم الخوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لأتخاذ نشاط او سلوك معين بهدف الوصول الى تحقيق الاهداف المحددة .من هنا يمكن تعريف الخوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي الى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم

. وينبغي القول هنا بان الحوافز تعتبر من الأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الاداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعة لها.

ثانياً : اهداف نظام الحوافز

يمكن تمثيل اهم اهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي .زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، جودة إنتاج ، ومبيعات ، وأرباح .تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية و اشباع احتياجات العاملين يشتي أنواعها وعلى الأخص مايسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة و اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وجذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع امام المجتمع .

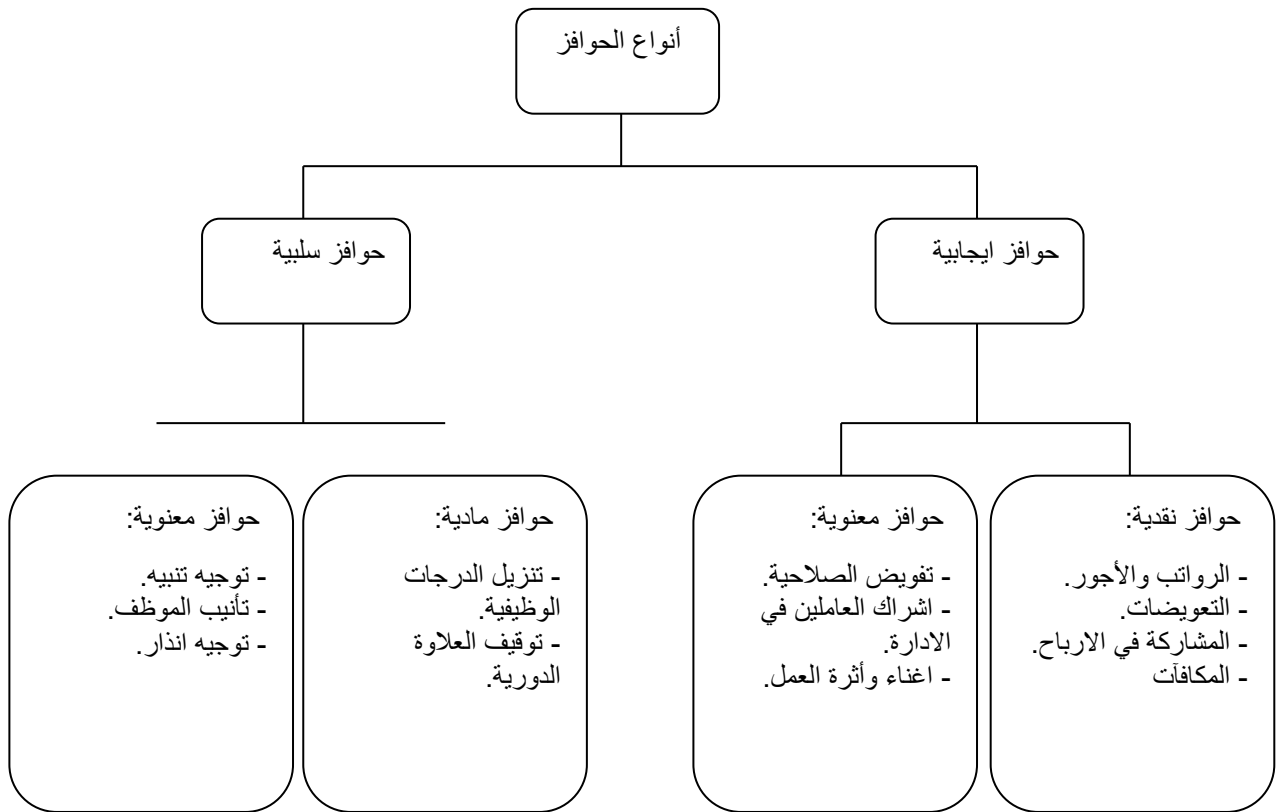
ثالثاً : انواع الحوافز

الحوافز ذات انواع مختلفة ويمكن تقسيمها الى الانواع التالية وفقاً لمعايير معينة . ومن هذه المعايير ما يلي:

- من حيث النوع : تقسم الحوافز إلى حوافز مادية أو غير مادية .
- من حيث الفئة المستهدفة : تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية .
- من حيث طبيعة الجزاء : وتقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .
- من حيث الإمكانيات : وتقسم الحوافز إلى حوافز إيجابي وحوافز سلبية .
- من حيث الأثر والأسلوب : تقسم الحوافز إلى حوافز مباشرة سريعة وحوافز غير مباشرة مؤجلة

ومن الباحثين من قسمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وكما في المخطط التالي

الشكل رقم (١) : أنواع الحوافز



المصدر : هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ . ص

١٤٠-١٤٣.

رابعاً : متطلبات نجاح عملية تحفيز العاملين

حتى يكون نظام الحوافز ناجحاً في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي:

■ ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسئوليتها ، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل اذا أراد .

■ تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها أي تحديد لماذا يعملون وماذا يركلهم وفها يعملون من اجل المال فقط أم للتقدم ، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع لعاملين ، وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الإدارة .

■ تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها

■ تحديد نظريتها لدوافع العمل ، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم . وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية ، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها .وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الاجور والمزايا في تصميم نظاما (أنظمة) للحوافز وإدارته فهي تحتاج الى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين .

■ القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين ، ولهذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة عدد من الأنظمة.

لقد أصبح الدافع حاسما لنجاح جميع الشركات، الكبيرة والصغيرة، بغض النظر عن الصناعة (بارنارد،

١٩٩٨). كلما زادت فعالية إدارة الشركة لمواردها البشرية، كلما زادت احتمالية نجاحها. يعد تحفيز الموظفين أحد

أكبر التحديات التي تواجه المديرين في البلدان النامية، وخاصة في كينيا. على الرغم من أنه ليس من الممكن تحفيز

الآخرين بشكل مباشر، إلا أنه من المهم معرفة كيفية التأثير على ما يتم تحفيز الآخرين للقيام به، مع الهدف العام

المتمثل في جعل الموظفين يربطون رفاهيتهم برفاهية المنظمة. يشير الدافع إلى الحماس الجوهرى للموظف والدافع

لإنجاز الأنشطة في العمل. أصبح تحفيز الموظفين قضية حاسمة بالنسبة لمعظم مديري القطاع العام الذين تتمثل

مهمتهم الأولى في تحقيق مستوى عالٍ من أداء الموظفين وإنتاجيتهم. ومن الجدير بالذكر أن الكيانات العامة توظف أكثر من غيرها تقنيات تحفيزية فعالة مع الأخذ في الاعتبار أن تقنيات التحفيز المختلفة تعمل لصالح موظفين مختلفين. يشير الدافع إلى القوى التي تعمل على تنشيط وتوجيه ودعم جهود الشخص (Kasser and Ahuvia, 2002). إذا كان لدى الموظفين كل ما يحتاجونه لأداء جيد، فسيكونون قادرين على القيام بالمهمة، ومع ذلك، يجب أن يكونوا على استعداد، وهنا تدخل مسألة التحفيز في الصورة. الموظفون على استعداد للعمل بجد إذا رأوا أسبابًا للقيام بذلك، ويعتقدون أن جهودهم ستؤتي ثمارها.

تستخدم الجامعات المختلفة استراتيجيات تحفيزية مختلفة للموظفين على موظفيها. وتشمل بعض الاستراتيجيات التحفيزية؛ الترويج والمكافآت النقدية وغير النقدية مثل رمز التقدير والاعتراف من بين أمور أخرى. وتشمل الاستراتيجيات التحفيزية الأخرى الرواتب والمعاشات التقاعدية والتغطية الطبية وبدل التنقل ونظام الخدمة وبدل المشقة. ولذلك سيكون من المهم التحقق مما إذا كانت استراتيجيات تحفيز الموظفين التي تتبناها الجامعات المختلفة تعزز رضاهم الوظيفي. الموظفون المتحمسون هم أكثر إنتاجية وسعادة وبقون في المنظمة لفترة أطول. من خلال فهم احتياجات الموظفين، يمكن للمديرين فهم المكافآت التي يجب استخدامها لتحفيزهم. يتم الاعتراف بأنظمة المكافآت والتقدير باستمرار من قبل المنظمات والمديرين كعنصر مهم في تحفيز الموظفين الأفراد (Armstrong and Murlis, 2007). تُستخدم المكافآت أيضًا كطعم لجذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم. في الواقع، يعد التوظيف مكلفًا للغاية من حيث التكلفة والوقت الذي يستغرقه. من مصلحة الشركات ضمان معدل دوران منخفض للغاية إن وجد من أجل الاتساق في الأداء والثقة لدى العملاء. تعد أنظمة المكافآت واحدة من أعلى وأوضح الطرق التي يمكن لقادة المؤسسة من خلالها إرسال رسالة حول ما يعتبرونه مهمًا. يتأثر قدر كبير من الطريقة التي يتصرف بها الناس بالطريقة التي يتم بها قياسهم ومكافأتهم (Kasser, 2002).

تقليديًا، كانت معظم برامج المكافآت والتقدير غامضة وغالبًا ما يتم تقديمها استجابةً لتصور المدير عندما يؤدي الموظف أداءً جيدًا بشكل استثنائي (أتوود، ٢٠٠٦). لم تكن هناك عادة معايير محددة يمكن من خلالها قياس الأداء الاستثنائي، وكان من الممكن أن يعني ذلك أي شيء بدءًا من التمتع بسلوك جيد، أو مساعدة قسم آخر، أو الالتزام بالمواعيد بشكل مستمر. لم يعد هذا هو الحال في البيئات التنظيمية الحالية، حيث تدرك المنظمات المكاسب العظيمة المستمدة من ربط المكافآت والرضا الوظيفي والتحفيز والأداء باستراتيجية أعمالها (بليث، ٢٠٠٨).

لتحقيق الأهداف المرجوة، يجب أن تكون أنظمة المكافآت متوافقة بشكل وثيق مع الاستراتيجيات التنظيمية (Allen and Helms, 2002). العديد من أنواع المكافآت والتقدير لها تكاليف مباشرة مرتبطة بها، مثل المكافآت النقدية وجوائز الأسهم، ومجموعة واسعة من الامتيازات التي تدفعها الشركة، مثل بدلات السيارات ومواقف السيارات مدفوعة الأجر وشهادات الهدايا. قد تكون الأنواع الأخرى من المكافآت والتقدير أقل وضوحًا، ولكنها لا تزال فعالة جدًا. وتشمل هذه المكافآت غير النقدية الاعتراف الرسمي وغير الرسمي، وتعيين واجبات وظيفية أكثر متعة، وفرص التدريب، وزيادة الدور في صنع القرار (بيري وآخرون، ٢٠٠٦).

يعد تحفيز الموظفين أحد أكبر التحديات التي تواجه المديرين في البلدان النامية، وخاصة في كينيا. ولهم دور كبير في تحقيق أهداف الشركة. يحدد أداء كل من الموظفين المحترفين وغير المحترفين إلى حد كبير جودة تجربة العملاء وله تأثير كبير على المساهمة التي يمكن أن يقدمها الموظفون المتحمسون لمؤسساتهم. الدافع هو المفتاح في إنشاء ومواصلة تطوير جودة الخدمة.

إن الحافز الذي يجذب الموظفين الأصغر سنًا، ويحتفظ بهم، ويشركهم، والذين يشكلون المصدر المحتمل للمعرفة الأحدث وغير المستغلة، يختلف تمامًا عن دافع الأجيال السابقة لهم. وبالتالي، فإن ما يحفز الموظفين الجدد يختلف تمامًا عما حفز الجيل الذي سبقهم. يتم الاستدلال على الدافع من حيث التغيرات السلوكية الناجمة عن

المحفزات الداخلية أو الخارجية. وفي هذه الحالة يتم استنتاج تلك المحفزات فيما يتعلق بمعرفة بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، قد يتغير دافع الفرد بناءً على عوامل معينة مثل العمر والخبرة والمهارات

يمكن تعريف المكافأة بأنها شيء تقدمه المنظمة للموظف استجابة لمساهمته أو أدائه لتحفيز الموظفين على السلوك الإيجابي في المستقبل (Armstrong, 2009). الغرض من استراتيجية المكافأة هو تطوير السياسات والممارسات التي تجذب الأشخاص ذوي الجودة العالية وتحتفظ بهم وتحفزهم. يجب على المنظمات أن تربط بوضوح المكافآت والتقدير بتحقيق الأداء المطلوب. وهذا يساعد الموظفين على معرفة أنهم موضع تقدير وأن جهودهم ومساهماتهم موضع تقدير (جينكينز، ٢٠٠٩). يمكن تعزيز معنويات الموظفين من خلال أعمال التقدير التي تلفت الانتباه إلى قيمة عملهم أو يمكن أن تتضاءل بسبب عدم الاعتراف (Harvat، ٢٠٠٤). يمكن أن تكون المكافآت في شكل أموال نقدية ومكافآت وتقدير من بين أشياء أخرى. يرى ديريك وآخرون (٢٠٠٥) أن هناك حاجة إذن إلى فهم ما الذي يحرك الناس وإدارتهم كأفراد.

وفقاً لناموسونج وآخرون (٢٠١٢)، فإن تقدير الموظف هو الاعتراف الرسمي أو غير الرسمي في الوقت المناسب بسلوك أو جهد أو نتيجة عمل شخص أو فريق يدعم أهداف المنظمة وقيمها، والتي تتجاوزت التوقعات العادية بشكل واضح. التقدير هو حاجة أساسية ويستجيب الموظفون للتقدير الذي يتم التعبير عنه من خلال الاعتراف بعملهم لأنه يؤكد أن عملهم موضع تقدير. يميل الموظفون إلى البقاء في المنظمات التي يشعرون فيها بأن قدراتهم وجهودهم وأدائهم ومساهماتهم يتم الاعتراف بها وتقديرها من قبل الآخرين. قد يتم تقديم الاعتراف المتكرر بطرق أقل رسمية. على سبيل المثال، يمكن مكافأة إكمال مهمة ما بكلمة "شكراً" أو "أحسنتم"، أو ابتسامة تأكيدية، أو شعوراً بالتقدير.

تعد بيئة العمل أحد العوامل التي تؤثر على قرار الموظفين بالبقاء في المنظمة أم لا. تتأثر الإنتاجية والكفاءة بشكل مباشر بكيفية عمل الأشخاص، ويتأثر ذلك أيضاً ببيئة عملهم. قد يشمل ذلك مشكلات مثل

المساحة المكتبية والمعدات وتكييف الهواء والكراسي المريحة على سبيل المثال لا الحصر. إن بيئة العمل المريحة والمنخفضة نسبياً في الضغط النفسي الجسدي والمرافق وتحقيق أهداف العمل ستميل إلى إنتاج مستويات عالية من الرضا بين الموظفين. وفي المقابل، تؤدي بيئة العمل المجهدة إلى انخفاض مستوى الرضا. ويلاحظ دالي وآخرون (٢٠٠٦) أن أعباء العمل الثقيلة قد تولد العداء تجاه المنظمة وتقلل من مستويات التزام الموظفين.

حددت الأبحاث المبكرة حول الأداء في العمل أهمية الجوانب الاجتماعية وتأثير الزملاء في مكان العمل (تريفينو وبراون، ٢٠٠٥). إذا أردنا تحقيق مستوى عالٍ من التحفيز، يحتاج المديرون إلى التركيز على العلاقات بين أقرانهم. على الرغم من أن المديرين قد لا يكون لديهم الموارد المالية اللازمة لأخذ الموظفين في "أيام الإجازة"، إلا أنه يمكن تحقيق علاقات جيدة من خلال استراتيجيات مثل اجتماعات الموظفين الفعالة التي تتيح فرصاً للمناقشة والتفاعل. ويلاحظ روسر (٢٠٠٤) أن القليل من المنظمات تقدم الدعم الكافي لأعضائها لدمج التكنولوجيا في عملهم. يجب أن تركز المنظمات على كيفية توفير بيئة عمل أفضل تعزز مستويات تحفيز الموظفين وتساعدهم على زيادة الرضا الوظيفي.

الإشراف هو القيام بالمسؤولية والتأكد من أن كل شيء يتم بشكل صحيح وآمن (Silsil، ٢٠٠٨). إن منفذي الاستراتيجية الناجحة جيدون في إلهام الموظفين لبذل قصارى جهدهم. إنهم ماهرون في إقناع الموظفين بالاستراتيجية والالتزام بإنجاحها. إنهم يعملون على ابتكار مناهج تحفيزية داعمة للاستراتيجية واستخدامها بشكل فعال. جزء من مهمة تنفيذ الاستراتيجية هو ابتكار تقنيات تحفيزية تبني الالتزام الصادق والمواقف الفائزة بين الموظفين (وليام وآخرون، ١٩٩٩). وفقاً لمالك وآخرين (٢٠١٠)، فإن موقف المشرف تجاه الموظفين يلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقة بالنفس وربما الإنتاجية. يعد الإشراف عنصراً مهماً في أنظمة الدفع والمكافآت ويضمن الإشراف الفعال تحسين أداء العمال والرضا الوظيفي.

المنهجية وطرق البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، و قد قام الباحثة باستخدام المصادر الثانوية و الأولية. وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة. أما المصادر الاولية فقد تركزت في استبانة تم تصميمه وإعداده خصيصا لأغراض البحث.

أدوات الدراسة:

الإستبيان و إجراءات الدراسة الميدانية و سوف تعتمد الدراسة على منهج لجمع المعلومات وهو منهج

المسح الاجتماعي بالعينة.

حدود الدراسة:

يقتصر البحث على دراسة أثر استخدام الحوافز كبيئة عمل في الأعمال الإدارية في المملكة العربية السعودية وتم توزيع الإستبانة في بنك الراجحي بمدينة جدة ومؤسسة بهارات السعودية في مدينة الرياض ويتمثل مجتمع البحث جميع المستفيدين من الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وأداء المنظمة في الأعمال الإدارية في بنك الراجحي مدينة جدة ومؤسسة بهارات السعودية مدينة الرياض.

المراجع:

١. "عبد الرحمن، هيجان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" العدد ١، مجلة الإدارة العامة، ١٩٩٩.

١٤ -

٢. محمود، العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "دار. ٢٠٠٢، عمان الأردن، الطبعة الأولى،

وائل للنشر ١٥

٣. محمد بزيع حامد، العازمي القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " جامعة، كلية الدراسات

العليا، دراسة مسحية. ٢٠٠٦، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، نايف للعلوم الأمنية - العساف

وفاء

٤. عبد العزيز "ومعوقاته واقع الإبداع". ٢٠٠٥ رسالة ماجستير، الرياض.

٥. عبود، نجم إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة". ٢٠٠٣، عمان الأردن، دار وائل

للنشر

٦. تركي، الحقباني أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين "تطبيقية دراسة رسالة، جامعة الملك سعود،

جدة، ١٩٩٩، ماجستير

٧. عادل، زايد تأثير القيادة في تنمية العاملين " (٦) مجلد، المجلة العربية للعلوم الإدارية (٤٦) عدد،

١٩٩٩، : ثانيا المترجمات

٨. ايل م سميث مهارات، أحد عشر مفتاح "للقيادة الناجحة القيادة الأساسية بين يديك"، موقع

الخلاصة دوت كوم alkhulasah.com، 2010.

9. Conger, M: Leadership: Learning to share the Vision,

Organizational dynamics: winter Vol.

10. B Edwin " Creativity & Innovation " Web Page ed, dean,

2002. 25James Gribbin, " Effective Managerial Leadership

" AMA, Inc. 1982

11. -Marion & Maarie, "Innovation Outside the lab: Strategic

Innovation As the Alternative", WWW. Jijbentfy and ersfuture.

be/view/ni/ 1471530 innovations + outsid+the+lab.html, 2006

27-Oxford University, " English – Arabic Readers' Dictionnary,

1980. 28-Zake, Michael, H. Developing acknowledge Strateg

12. هوبوم، د. سرور (٢٠٠٢)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة

اليونيدو، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية.

1. وزارة التجارة الخارجية، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نموذج الشباك

الواحد، يناير ٢٠٠٢.

2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٥، ص ٢٠٤.

3. انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٢٠١.

4. حسين كاظم اجواد، التقرير السنوي لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، لجنة مراجعة

الحسابات، ٢٠١٣، ص ١-٥٤.

٥. خالد محمد الشوايكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، الجامعة الاردنية ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٢.
٦. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩، ص ٢١٥.
٧. سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠١، ص ٣٥٠-٣٥١.
٨. سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ١٦٧.
٩. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦، ص ١٤٣-١٤٢.
١٠. سواق العراق للوراق المالية، www.isc.gov.iq/node/285.
١١. عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨، ص ٣١٤.
١٢. عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الاكاديمية العربية البريطانية، ٢٠١٠، ص ١٢٥.
١٣. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الاداء الوظيفي، الأردن، جليس الزمان ، ٢٠١١ ، ص ٥١.
١٤. علي السالمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ١٧٧.

١٥. عنان الجعبري، دور الابداع الاداري في تحسن الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٩، ص ٤-٤٣.
١٦. فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة مستوى ادائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، ٢٠٠٩، ص ٤٠.
١٧. مدني عبد القادر علاقي، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة، دار خوارزم للنشر، ٢٠٠٧، ص ٢٧٦.
١٨. منير نوري وفريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ٢٠١٠، ص ١٣٦.
١٩. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ادارة الموارد البشرية، سورية - حلب، شاع للنشر ولعلوم، ٢٠٠٩، ص ٥٣٨.
٢٠. نعمة الكعبي ومؤيد السامرائي، ادارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد، مطبعة الاعمال المركزية، ١٩٩٠، ص ١٤.
٢١. هاشم محمد رشا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١٤٠-١٤٣.
٢٢. يزن تميم، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة)، ٢٠١١.