

أثر الحوافز على أداء العاملين
Effectiveness of Incentives on Employee
Performance

مهند موسى سعيد تنبكتي

مشروع تخرج - ٢
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

إهداء

الى امي الحبيبة: عجز البيان وطأطأت كلماتي
وتسارعت في خافقي نبضاتي
أمي حنانك في الفؤاد ولم يزل
ظلا ظليلا في ربيع حياتي
إلى القلب الذي لا تغلبه الأيام بل يغلب الأيام من أجلنا فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم
(والدي الحبيب) أطل الله في عمره
إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي
ومدي بالمعلومات القيمة
أهدي إليكم بحثي
وأقدم لكم تحياتي، فتقبلوها مني بكل تواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل الذي وفقني على إتمام مشروع التخرج
والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى

مشرفتي الدكتورة/

منى مصطفى العشري

كل عبارات الشكر والتقدير لن توفيك حقك، لقد بذلتي جهوداً مضاعفة في العمل وكان ذلك من
جميل اخلاقك، نسأل الله ان يجزيك عنا كل الخير واتوجه بالشكر لكل الاصدقاء ولعائلتي لأنهم لم
يتركوني يوماً، قدموا لي الدعم والامل لهم كل الشكر والامتنان على كل نصيحة منحتوني إياها
في وقت من الأوقات وكنت احتاج لها بشدة، فجزا الله الجميع عني خير الجزاء

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء العاملين بشركة مصفاة أرامكو السعودية موبيل المحدودة (سامرف) حيث إن الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهد باتجاه تطوير وتحسين أداء العاملين. تمثلت مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين؟ بنيت فروض البحث على أن هنالك علاقة إيجابية بين الحوافز وأداء العاملين، بالإضافة إلى أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي ومنهج دراسة الحالة في تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المصادر الأولية والثانوية واستخدم الباحث الاستبيان أداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف بشركة سامرف ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- أن نسبة عالية من أفراد العينة المبحوثة أكدوا أن منح الحوافز يزيد من مستوي الأداء.
- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
- هناك مشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات للشركة.
- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.
- هناك مشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات للشركة.
- تساهم الحوافز المقدمة لي في تحسين وضعي المادي.
- الحوافز تزيد من الولاء للعمل.

وبناء عليه أوصي البحث بالعديد من التوصيات من أهمها:

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناء على نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم حتى يشعر الموظف بانتمائهم للشركة
- ربط الأجور والمكافآت بمستوى الجهد المبذول والتركيز على عنصر العدالة وهو مما سيترك آثار إيجابية على أداء العاملين.
- توفير جو نفسي انفعالي محبب مما يؤدي إلى تحسين التعليم ويساعد العاملين على التركيز في أعمالهم المهنية والقيام بها على أكمل وجه ممكن.

- قائمة المحتويات

٢	 الاهداء
٣	 الشكر والتقدير
٤	 ملخص البحث
٦	 ١. الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
٧	 ١,١. المقدمة
٩	 ١,٢. مشكلة البحث
١٠	 ١,٣. أهمية البحث
١٠	 ١,٤. أسئلة البحث الفرعية
١١	 ١,٥. اهداف البحث
١٢	 ١,٦. فرضيات البحث
٢٢	 ١,٧. نموذج البحث
٢٤	 ١,٨. الدراسة الميدانية
٢٥	 ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢٦	 ٢,١. الدراسات السابقة
٢٨	 ٢,٢. المراجع

١. الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأثيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمأ ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ، وهذا من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية. ولعل أهم السبل للوصول إلى أداء عال وراقي هو استخدام نظام حوافز فعال والذي بواسطته يمكن إستثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمل والعمال. فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل. فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها أنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها أنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفيين مثل: إستقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء. ويضيف الباحث أيضاً التدريب كأحد المحفزات التي تتضمن المادية والمعنوية معاً. إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ومن المعلوم أن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من أهم الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها ، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك بإستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى وبالعكس إذا ما انعدم هذا التحفيز فمن المنطقي أن يتسرب العاملون من المنظمة. إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة بإختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجاباً على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء ولا شك أن الإدارة بالأهداف والنتائج تؤكد على أنها تلك الإدارة التي تجعل العاملين يعملون لتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة بربط ذلك بتلك. وعلى العكس من ذلك فان المنظمات التي لا توجد بها نظم واضحة وشفافة للحوافز لا يشعر العاملون بها بالاستقرار ولا بالرضى الوظيفي مما ينعكس سلباً على أدائهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف وإلا أصبحت عبئاً إضافياً على الشركة.

ان الحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصر في بيئة العمل، فهي تغيرات الاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر دارية بالدرجة الأولى، فكلما الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية واختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء على ذلك فإن الحوافز ماهي إل وسيلة إشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة. فالحوافز متعددة ومتنوعة منها الحوافز المادية وهي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفي مثل استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار والالتزام والالتزام والترفيه وتقدير جهود العاملين وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية كما ان الثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة القوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، فهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل. وتلك الثقافة تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها، لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها، مما يدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول واستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم، ويحسن من خدماتها وعطاءاتها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين، وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت. ومن هنا اتضح أن المؤسسة الجزائرية الاقتصادية تلجأ إلى التحفيز من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى رفع الإنتاجية وتحقيقها أهدافها ومصالحها المرجوة، والاستمرارية والبقاء في المستقبل. ولذلك فقد قسم البحث إلى قسمين أساسيين: قسم نظري وآخر ميداني وقد شمل القسم النظري ثالث فصول. الفصل الأول: خاص بالإطار العام للدراسة؛ تم فيه صياغة الإشكالية وأسباب وأهمية وأهداف الدراسة، كما شمل هذا الفصل على أهم مفاهيم الدراسة (الدور، التحفيز، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية)، بالإضافة إلى تعرضنا للدراسات السابقة المفسرة لهذا الموضوع، وأهم النظريات التي فسرت التحفيز والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية الاقتصادية. أما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه للمتغير الأول (التحفيز)؛ حيث تناولنا فيه: خصائص نظام الحوافز الفعال، أنواعه، أهميته، أهدافه، مبادئه، أسسه ومقوماته، ثم تطرقنا إلى مراحل، مشكلاته وأسبابه وفي الأخير إلى شروطه ومتطلباته. أما الفصل الثالث: تطرق ألسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة، وقد تناولنا فيه عناصرها وخصائصها، أهميتها، مستوياتها، أبعادها، أنواعها، وكما أشرنا إلى وظائفها والعوامل المؤثرة فيها، طرق تقويتها وآلياتها، بالإضافة إلى آثارها على المؤسسة. أما الفصل الرابع: تحدثنا فيه عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة أي مصنع الجر وذكرنا المنهج الذي اعتمدنا عليه، وحدد مجتمع وعينة الدراسة وذكرنا الأدوات المستخدمة وبعد جمع المعلومات قمنا بتفريغ البيانات وحللناها على ضوء فرضيات الدراسة، وأنهينا بجملة من النتائج وأخيرا عرضنا خاتمة هذه الدراسة.

١,٢. مشكلة الدراسة:

تعمل الإدارة جاهدة إلى تحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة المشروعة كافة، لذا تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١/ ما مستوى الحوافز المادية لدى شركة سامرف؟
- ٢/ ما مستوى الحوافز المعنوية لدى شركة سامرف؟
- ٣/ ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟
- ٤/ ما هي أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟
- ٥/ هل هناك علاقة بين الحوافز الايجابية وشعور العاملين بالانتماء للشركة؟
- ٦/ هل هناك اهتمام من قبل ادارة شركة سامرف محل التربص بتحسين أداء العاملين؟
- ٧/ هل يوجد علاقة في استجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي شركة سامرف؟
- ٨/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي شركة سامرف تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

١,٣. أهمية الدراسة:

ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي شركة أن تقوم باختيار العاملين الأكفاء وذوي المهارات والتعرف على طرق قياس الأداء ودراسة الولاء لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين والرضا عن الأداء بالنسبة للشركة.

- يعتبر منح الحوافز من الأمور الضرورية لأنه مع اتساع الأعمال وازدياد التخصصات تعقدت الأمور وازدادت المشاكل المتمثلة في الشكوى من العاملين بصورة عامة قد يؤدي إلى قصور في الأداء، ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات الحيوية التي وجدت اهتماماً في الباحثين لذا تهتم هذه الدراسة بالتعرف على المناخ التعليمي وأثره على دافعية العمل لدى المعلمين.
- التحقق من أن نظام التحفيز المطبق في سامرف له تأثير واضح على أداء العاملين.
- من المتوقع أن تصل الدراسة إلى نتائج وتوصيات تفيد صانع القرار الإداري، في تحسين عملية الأداء في شركة سامرف.

١,٤. أسئلة البحث الفرعية:

- ١/ ما مستوى الحوافز المادية لدى شركة سامرف؟
- ٢/ ما مستوى الحوافز المعنوية لدى شركة سامرف؟
- ٣/ ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟
- ٤/ ما هي أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟
- ٥/ هل هناك علاقة بين الحوافز الايجابية وشعور العاملين بالانتماء للشركة؟
- ٦/ هل هناك اهتمام من قبل ادارة شركة سامرف محل التربص بتحسين أداء العاملين؟
- ٧/ هل يوجد علاقة في استجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي شركة سامرف؟
- ٨/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي شركة سامرف تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

١,٥. أهداف البحث:

١. التعرف علي واقع العاملين في شركة سامرف.
٢. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة سامرف.
٣. معرفة أثر الحوافز على تطوير فعالية الأداء للمعلمين.
٤. الوقوف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين بشركة سامرف.
٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي شركة سامرف، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.
٦. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

٦, ١. فرضيات البحث:

- التحفيز: معنى حفز في معجم مختار الصحاح حَفَزَهُ دَفَعَهُ من الخلف بالسوق أو غيره. وقد جاء في المعجم الوسيط: حَفَزَهُ إِلَى الأمر / حَفَزَهُ عَلَى الأمر: حَثَّه عَلَيْهِ وحرَّكَه، دفعه إليه حفزه النجاح على المواظبة"
الحافز اصطلاحاً: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (أبو شيخة، ٢٠٠٠م).
تعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق

مع الأداء الذي تطلبه الإدارة حسن، ٢٠٠٢م، ص ١٦١)

ويعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم

(ماهر، ٢٠٠٩، ص ٢٤٨)

ويرى (شاويش) الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لثيّر بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع شاويش، ٢٠١١م، ص ٢٠٨

تعرف الحوافز إجرائياً على أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها أمانة عمان الكبرى، لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية والاجتماعية، ويمثل التحفيز المتغير المستقل للدراسة، وتم تقصي أثره على تحسين الأداء باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) المعدة من قبل الباحث.

- الحوافز المادية: يعرف المطيري الحوافز المادية بأنها هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح. (المطيري، ٢٠٠٥م، ص ٥١)

هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، ٢٠١١، ٢١٠)

الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل.

- أداء العاملين: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، ونمط الأداء (الهيئي، ٢٠٠٥م، ص ٢٥)

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، (أبو علفة، ٢٠٠٢، ٢٧٠)

ويعرفه (محمد) بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور (محمد، ٢٠٠٠، ٢١٠)

كما يعرفه (هلال) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها. (هلال، ١٩٩٦، ١)

ويعرف إجرائياً بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته.

- الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي لغةً: هو ضد السخط، وارتضاه يعني راه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه (ابن منظور وآخرون، ٢٠١٠).
الرضا الوظيفي اصطلاحاً: يرى سميث أن الرضا يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف والأبعاد المتعددة للعمل، ويتبين أيضاً أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه كمحصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات، ويظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته المهنية الحيدر وآخرون، ٢٠٠٥)
تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً: هو ذلك الشعور باكتمال الإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ومن الناحية النظرية يمكن ان تحقق قدرا من الرضا.

الأجر هو المقابل الذي يتحصل عليه العامل من المنظمة نظير ما يؤديه من عمل بها، أما الحافز فهو ما يتلقاه مقابل الانجاز المحقق والنتائج عن اجتهاده في أداء هذا العمل. حيث أن الحافز الذي يتلقاه هو الذي يدفعه لزيادة جهده في هذا العمل، ولا شك أن كليهما معاً الآخر والحافز هما اللذان يمثلان دافعه للعمل والاجتهاد فيه، وتعتبر الحوافز هي المزايا المادية والمعنوية التي ينالها العامل بالمنظمة أو المؤسسة نظير عمله والاجتهاد في أدائه بالصورة المرضية له ومقابلها المادي والمعنوي هو الذي يخلق في العامل الحماس والدافع للمزيد، والحوافز تمثل المقابل الذي يشبع حاجة العامل وبالتالي يدفعه إلى العمل الايجابي وبالتالي المزيد من الجهد^١
مفهوم الحوافز:

لغة من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى حفّزه، دفعه إلى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزاً أي مستقراً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض.^٢

اصطلاحاً: قد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها.

وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ...الخ) توفرها المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعر للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السلوك، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.^٣

^١ : زكي مكي إسماعيل إدارة الموارد البشرية فن ٢٠٠٩، ص ٢٢٩

^٢ : أحمد رضا: معجم مان اللغة، دار الحياة، بيروت، ١٩٥٨م، ص ١٢٢

^٣ : العمر عقيلي: إدارة القوة العاملة دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦ممن ٩.

وقد عرفت الحوافز بأنها شعور داخلي للفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.^٤

والحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على نتائج ايجابية والتي تترتب على هذا السلوك في إطار هذا المنظور فإن الحوافز بالنسبة للفرد تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع إنتاجية وأرفع درجة من الكفاءة والفاعلية بغية الوصول إلى تميز مادي أو معنوي.^٥

والتحفيز يتم بواسطة مجموعة من الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة.^٦

والحوافز عبارة عن عملية تنشيط واقع الأفراد العاملين بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.^٧

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.^٨

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجري واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير علي سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم

^٤ : نعمة الكعبي ومؤيد السامرائي: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط الأولى، مطبعة العمال، بغداد، ١٩٩٠م، ص ١٤٨،

^٥ : أحمد أبو سن إدارة الموارد البشرية، دن، الخرطوم، ٢٠٠٧م، ص ١٤١

^٦ : بشار يزيد الوليد الإدارة الحديثة للموارد البشرية دار الراية، عمان، ٢٠٠٩م، ص ١٤١

^٧ : إبراهيم عبد الله الطخيس الإدارة التربوية ابن سينا للنشر، الرياض، ٢٠٠١ ص ١٠٩

^٨ : فاروق المجذوب: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، ٢٠٠٢م، ص ٣٤٢

أهمية الحوافز

تلعب الحوافز دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. وتتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماسة وهمة تحقيقاً لأهدافها، وبالتالي لا بد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين، فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعمل وبهما معاً تتحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل. ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، وها الحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هام من حيث يعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتفجير قدراتهم وطاقاتهم، كما أنه يؤدي للاستقرار النفسي للعاملين، وبالتالي يرفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإبداع فيهم والتطوير وتتبع أهميته أيضاً من اعتباره أداة لتحقيق الرضا للعاملين.^٩

تتبع الأهمية الأساسية للحفز أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن الفرد من وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز التي تتمثل نتائج عملية الحفز ومصادرها الأساسية هي أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة الأخرى من اختبار وتدريب أي جهود الموارد البشرية وتوجيهها.^{١٠}

وتظهر أهمية الحوافز في استمرارية العاملين في المؤسسة وانتمائهم للمنظمات ورفع كفاءة الإنتاجية.

تعتبر الحوافز أداء مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين والإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحقيق هدف أنساني في حد ذاته، عرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التناسق بينها بما يجسم أهداف المنظمة وتطلعاتها، وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

^٩ : زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

^{١٠} : خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة بغداد، ١٩٧٥م، ص ١١٣

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه...الخ.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معاً، لا العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيراً قد تكون خاطئة، مما يولد مناخاً سيئاً للفهم.
- والعداوة السلبية بين الطرفين وبصورة ينعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارات لدى العاملين ويضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها

وأيضاً تظهر أهمية استخدام الحوافز المالية في الآتي:

١/ الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد: هو زيادة الدخل وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

٢/ التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها، أن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها، والصياغة الجيدة للأهداف شروط لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

٣/ الاستخدام المتقطع للحوافز: يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر تجعله يفقد كثيراً من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر، وأسوأ من ذلك عندما يتم الاستناد إلى الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي، انظر إلى الحوافز الثابتة على المرتب، هل يمكن اعتبارها حافزا لقد أصبحت جزءاً من الراتب تستلزم رد فعل الموظف إذا تم منعها

٤/ منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظراً لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة. الم تسمع قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).

٥/ استمرارية المعلومات المرتدة: أن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظراً لتوقيع المكافأة، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر يوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.^{١١}

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة. ويمكن تقسيمها كالآتي:

١/ الحوافز المادية: وهي لحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقرارهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة وكلها تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة.

كذلك تعتبر كل المكافآت التشجيعية التي تمنح للعاملين في شكل بدلات أو خدمات تصنف ضمن الحوافز المادية بما في ذلك المشاركة في الأرباح والعلاوات ويدخل ضمنها أيضاً الضمانات التي تقدمها المنظمة لعمالها كالتأمين الصحي أو التأمينات الاجتماعية وباختصار فإن كل حافز يشبع رغبات وحاجيات الفرد للفرد غير معنوي يعتبر حافز مادي.^{١٢}

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندماج الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وهي كالآتي:

- الأجور والمرتبات يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوي الأداء.
- التعويضات تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل.

^{١٢} : زكي محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص ٢٣٤

- المزايا العينية ذات القيمة المادية وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.
 - ظروف العمل ومتطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات، التجهيزات، مكان العمل. عاملاً مؤثراً على أداء هم في العمل ورغبتهم به فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
 - الزيادات الدورية وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء ويكون أساس كفاءة الفرد^{١٣}
- ركائز التحفيز المادية:^{١٤}

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الحكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بفرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها. ومن أهمها:

- أن يكون عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مشبعاً للحاجات النفسية.

٢/ الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية حيث أنها حوافز غير مادية، وتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالإعزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء، ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية والتكريم والمدح والنشر بصحيفة الانجاز والنقل لموقع عمل أفضل، كذلك المشاركة والكلمة الطيبة.

أهمية الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية هامة للعاملين خاصة أنها تشبع حاجات معنوية يحتاجون إليها باستمرار، كذلك فإن الحوافز المادية وحدها لا ترضي الإنسان، حيث أن هناك حاجيات بخلاف المادة يسعى الفرد لإشباعها وكثيراً ما يترك الإنسان عملاً يدر عليه الكثير من المال لكنه لا يجد فيه راحة نفسية أو رضا معنوي فيهجره بالرغم من يحققه من عائد مجزي.

^{١٣} : عمر عقيلي، مرجع سابق، ص ٢٠١

^{١٤} : محمد مرعي التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي المعدل العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، ٢٠٠٣م، ص ٢٠

وتعتبر الحوافز المعنوية موضوعاً محورياً في مجال الإدارة وذلك لارتباطه بالعنصر البشري، خاصة بالكوادر التي تتميز بالكفاءة والقدرة والإبداع بوجه خاص.

أثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سببها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلي رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.^{١٥}

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد أن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.^{١٦}

والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في أداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من اجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ لموظفين مناسبين للمنظمة.
 - تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
 - تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.
- ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين وتخفيض من دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف.

وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلاً برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.

نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

^{١٥} : سليمان الدوربي التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر الطبعة الأولى، ٢٠٠٦م، ص ٢١

^{١٦} : مهدي زويلف، مرجع سابق، ص ٢٨٤

العوامل التي تؤثر على سياسات استخدام نظام الحوافز:

إذا لم تستخدم المؤسسات أو المنظمات نظام الحوافز بالطريقة الفعالة أو وفق التصميم المرسوم لها وإعطاء كافة فئات العاملين، وفق الخطة المحددة للنظام فإنه يعرض المؤسسات إلى مخاطر عديدة أهمها:

- زيادة الزمن المتفق على انجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد.
- انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- انخفاض جودة الخدمات والمنتجات وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم. سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل.
- الابتعاد عن الشك والارتياح في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة وسد آفاق النجاح وازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت وكل مناسبة.^{١٧}

^{١٧} : محمد الحسن التجاني، مرجع سابق، ص ٦٥

١,٧. نموذج البحث:

لقد أظهرت دراسات النفس عبر دراسات متعددة أن سلوك الأفراد ليس عملية سهلة يمكن حياها لصالح المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة بل أنها عملية معقدة تخرج عن الإطار إلى حددته بعض النظريات في الإدارة، ولذلك كان لابد للمديرين يسترشدوا بأداء وأفكار هذه النظريات لعرض استثمار جهود العاملين وحثهم نحو العمل المثمر ونظرا لما تحمله هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري نركز منها على سبيل الإيجاز المفيد ما يلي:^{١٨}

- نظريات تايلور (النظرية الكلاسيكية)

وتقوم على أساس وضع معايير أو مقاييس دقيقة لأداء الأعمال باعتماد الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء. وإن زيادة الإنتاج تحقق بتطبيق نظم الحوافز النقدية من خلال تقليص الزمن اللازم لها كما افترض أن نظام الأجر وزيادته باضطراد تبعا لعدد الوحدات أو حجم الأداء هو أيضا يرتب زيادة في إنتاجية الفرد فكل إنتاجية عالية تقابل اجر عالي ، وهكذا لا مجال للعاملين الذين لا يتجاوز أدائهم المستوي المطلوب أو المحدد من قبل المنظمة زيادة أو الحصول علي حافز وعلي الإدارة أن تحدد موقفها منهم أما التدريب أو النقل أو الاستغناء عنهم ولاشك أن هذه النظرية أغفلت نواحي كثيرة بتركيزها علي النواحي الاقتصادية والمادية في تحفيز العاملين متجاهلة ان الافراد يختلفون عن باقي عناصر الإنتاج بسمات الإنسانية .

- نظريات الحاجة:

نظر العالم ماسلو إلى حاجات الفرد على أنها خمسة.

أ / الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية كالأكل والملبس والسكن.

ب / الحاجات للاستقرار والأمن في العمل وضمان الاستمرارية والتطور

ج/الحاجات الاجتماعية كالحب والانتماء للجماعة.

د /حاجات التقدير والمكانة الاجتماعية، كالنفوذ واحترام الغير.

هـ/ الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات إلى الوصول إلى ما يتفق مع مقررات الفرد وتحقيق النجاح الباهر.

ويرى ماسلو أن تعطيل مثل هذه الحاجات وعدم إشباعها (نسبياً) سوف يؤدي إلى حالات غير مرغوبة في العمل ويرى أيضا أن إشباع حاجات الفرد الأساسية سيؤدي إلى ظهور وسيادة الحاجات التالية الأمن والاستقرار) وإشباع الأخير سيؤدي إلى سيادة الحاجات الاجتماعية وهكذا. لقد طور (مكيلات) نظرية ماسلو (الحاجة) وقسمها إلى:

١/ الحاجة إلى القوى وذلك من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة لها.

٢ / الحاجة إلى الانجاز من خلال شعور الأفراد بالرغبة نحو تحقيق النجاح والخوف من الفشل، فهم يواجهون التحديات للوصول إلى الأهداف

^{١٨} : زكي مكي إسماعيل: إدارة الموارد البشرية دون الخرطوم، ٢٠٠٦م، ص ٢٤

- نظرية (Y,X)

يقسم (ماجوجور) المدراء إلى فئتين:

أ/ المديرون من الفئة الأولى مجموعة (X) هذه المجموعة يصفون الفرد العامل بأنه يميل إلى الكسل ولا يميل إلى العمل إلا قليلا ويتهرب من المسؤولية. على هذا الأساس تقع مسئولية المدراء على حث العاملين وقيادتهم والرقابة عليهم لغرض انجاز الأهداف المطلوبة.

ب المديرون من الفئة الثانية ومجموعة (Y) وتقوم هذه المجموعة على افتراضات تخالف ما جاءت به مجموعة (X) حيث ترى أن الفرد يرغب ولديه القدرة على العمل

وبهذا فهي ترتب التزام على الإدارة بان الموظف تطلق طاقة وتخفيض الرقابة عليه والأخذ بمبدأ اللامركزية وإثراء الوظيفة.

- نظرية العلاقات الإنسانية

تركز هذه النظرية على خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين العاملين والإدارة وهذا يتطلب التعرف على طبيعة رغبات أو سلوك أو اتجاهات العاملين لإمكان الحصول على مشاركتهم الجماعية الفعالة نحو تحقيق الأهداف. ومن أبرز المساهمات في بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب (التون مايو) في مصانع هورثوث كما تعتبر دراسة (ليكون) من الدراسات التي أسهمت في وضع نظرية الحوافز.

وتقوم فكرة (ليكون) على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق أهداف محددة يشترك في تحقيقها مجموعة من العاملين مروضين ورؤساء ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بها، فالعلاقة القائمة على أساس الود والاحترام هي سببا في إنتاجية كفاءة ومرتفعة.

- نظرية التوقع والأداء:

تعتبر من أكثر النظريات المنطقية، حيث أنها تربط بين ما يقدمه الأفراد من مجهودات وبين الكسب المتوقع في حافلة تحقيق النجاح أو الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء ويفسر (فاروم) الحوافز وهو من مؤيدي هذه النظرية وفقا لمبدأين:

الأول: أن الأفراد يفضلون القيام بنشاط يعود عليهم بأكبر نفع.

الثاني: أن الإدارة لابد أن تنتظر إلى رغبات وحاجات الفرد الذين يسعون للوصول إليها وإشباعها^{١٩}

١,٨. الدراسة الميدانية:

شركة مصفاة أرامكو السعودية موبيل المحدودة (سامرف) عبارة عن مشروع مشترك وتعود ملكيتها مناصفةً لشركة الزيت العربية السعودية (ارامكو السعودية) وشركة موبيل ينبع ريفالينج كمبني إنك (وهي شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة أكسون موبيل).

التأسيس

وتعتبر شركة الزيت العربية السعودية (ارامكو السعودية) أكبر شركة لإنتاج وتصدير النفط في العالم، وقد تم تأسيسها بموجب مرسوم ملكي صدر في عام ١٩٨٨م تضطلع بمهام ومسؤوليات سلفها شركة أرامكو التي يعود تاريخها لأكثر من سبعين سنة. أما شركة أكسون موبيل فهي شركة عالمية تعمل في مجال الطاقة يعود تاريخها لأكثر من ١٣٢ سنة وتعمل في ١٤٠ دولة في جميع قارات العالم. تأسست شركة سامرف في عام ١٩٨١م بغرض تطوير وإنشاء وامتلاك وتشغيل مرافق تكرير الزيت الخام في مدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وبعد أن اكتملت عملية إنشاء المرافق والتشغيل التجريبي، بدأ التشغيل التجاري في ١٥ نوفمبر ١٩٨٤م بطاقة إنتاج أولية بلغت ٢٦٣ ألف برميل في اليوم من خام الزيت العربي الخفيف وبفضل عملية التطوير والتحسين المستمرة لمرافقها، قفز الإنتاج إلى حوالي ٤٠٢ ألف برميل يوميا

رويتها:

أن تكون سامرف المصفاة المتكاملة الرائدة في مجال تكرير الزيوت والبتروكيماويات في الشرق الأوسط ودول آسيا والمحيط الهادئ خلال ٥-١٠ أعوام

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. الدراسات السابقة:

١. دراسة: العنتري مشهور عويجان ١٩٩٣م بعنوان: أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود، (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء ضباط سلاح الحدود ومعرفة آرائهم حول الحوافز المقدمة لهم من إدارتهم. من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الضباط يحفزون مادياً ومعنوياً، ويوجد تفضيل كبير لبقاء الضباط بوظائفهم، كذلك الحوافز التي يحصل عليها الضباط مناسبة.

من أهم التوصيات عدم مناسبة الحوافز للجهد الذي يبذله العاملين في العمل وهناك بعض القصور في الحوافز المقدمة لبعض أفراد الجمر.

٢. دراسة: وجدي أحمد محيسن ٢٠٠٤م بعنوان: مدي رضا موظفي وكالة الغوث الدولية عن أنظمة التعويض والحوافز (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث الدولي في قطاع غزة، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي. من أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغيرات ومستوي الرضا العام من التعويضات، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد المعالين في مستوى الرضا عن حوافز العمل، وأوصي الباحث بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية وضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول بها في وكالة الغوث.

٣. دراسة سعود الدالة ٢٠٠٣م بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة لتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدي توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين. من أهم النتائج أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي بدل الانتداب وبدل الترحيل والترقيات، وأكثر الحوافز المعنوية هي الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثناء الشفوي وخطابات الشكر والتقدير، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى أداء الأطباء.

٤. دراسة ثريا أسعد ٢٠٠١م بعنوان نظام الحوافز والعقوبات في إحدى المؤسسات السعودية العامة، تحليل اجتماعي مجلة جامعة الملك عبد العزيز الآداب والعلوم

هدف هذا البحث إلى التعرف على نظام الحوافز والعقوبات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومن أهم نتائج البحث أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات ملائمة، بالإضافة إلى أن نظام الحوافز هو بالعموم غير ملائم. إن الموظفين المقصرين لا يتلقون عقاباً مادياً ملموساً بينما يتلقون عقاباً معنوياً.

٥. دراسة: سارة التجاني الشريف ٢٠١٠م بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر الحوافز على مستوى الأداء للعاملين ببنك الادخار والتنمية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الحوافز المالية تؤثر على مستوى أداء العاملين بالمصرف. ومن أهم التوصيات أن الحوافز المقدمة عن السلوك والانجاز لابد أن تكون أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.

٦. دراسة: طارق عبد المنعم على ٢٠١٠م بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين الأجهزة الإعلامية السودانية، (رسالة ماجستير)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدي تطبيق الحوافز داخل المؤسسات من أجل تحريك طاقات ورغبات الأفراد العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وصولاً للأهداف المرسومة بأقصى درجات الكفاية الإنتاجية وما تأثيرها على العاملين وكفاءة الأداء، للعاملين بالهيئة القومية للتلفزيون السوداني من أهم النتائج أن سياسات الحوافز المادية والمعنوية واضحة بالنسبة للعاملين وأن الإدارة تعامل العاملين معاملة جيدة، وأن الإدارة لا تمنح العاملين حوافز مساوية لمجهوداتهم. من أهم التوصيات توضيح أسس منح الحوافز المعنوية، إعادة النظر في نظام الحوافز ليلبي رغبات العاملين. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت أثر الحوافز على الأداء في قطاع التربية والتعليم حيث هدفت إلى التعرف على واقع العاملين بمجمع شباب الفهد ومعرفة أثر الحوافز على تطوير فاعلية الأداء.

المراجع:

- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية القاهرة، ١٩٧٩م.
- عبد الرحمن الثاني مدخل إلى الفرصة في ضوء الإسلام، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٤٠٠هـ.
- عبد الرحمن صالح عبد الله: تاريخ التعليم في مكة المكرمة، دار الفكر ١٣٩٢هـ.
- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة: للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢م
- عساف عبد المعطي محمد السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات دار الزهران عمان، الأردن، ١٩٩٩م
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة، مكتبة غريب، مصر، ١٩٩٥م. ٢٣ علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، ط٢، القاهرة، ٢٠٠١م.
- علي السلمي الدوافع والحوافز، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠م.
- علي عبد الوهاب: الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٢م.
- عمر عقيلي: إدارة القوة العاملة، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦م.
- فؤاد سالم وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة المستقبل للنشر والتوزيع، طبعة الثالثة، ١٩٨٩م.
- فاروق المجذوب العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، ٢٠٠٢م
- كامل بدير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٧م.
- محمد سيد أحمد عبد المحسن عبد المحسن جودة إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، د.ت.
- محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، المعدل العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، ٢٠٠٣
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- إسماعيل محمد السيد تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.
- السيد محمد عبد الغفار إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٠م
- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ٢٠٠٩م.
- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ترجمة محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٧م.
- العنتري مشهور عويجان أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، ١٩٩٣م

- سارة التجاني الشريف أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النيلين ٢٠١٠م
- سعود الدالة أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م
- طارق عبد المنعم على أثر الحوافز على أداء العاملين الأجهزة الإعلامية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النيلين، ٢٠١٠م.
- علاء خليل محمد العكش نظم الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت الجامعة الإسلامية بغزة ٢٠٠٧م.
- محمد الحسن التجاني التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشآت القطاع الصناعي للمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت الأكاديمية العربية البريطانية، ٢٠١٢م.
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة حسابات المشتركين بلدية غزة، رسالة منشورة على الانترنت الأكاديمية العربية بالانمارك، ٢

