

تأثير تحفيز الموظفين على تحقيق اهداف الإنتاجية
دراسة حالة البنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض

The Impact of Employee Motivation on Achieving
Productivity Objectives A Case Study of the Saudi
National Bank in Riyadh City

أسم الطالب
إيهاب الجهني

الرقم الجامعي
2021204947

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثاني

شكر وتقدير

إلى السادة المشرفين الأفاضل الذين مدوا لي يد العون، وذلّلوا لي كل عسير، وأخذوا بيدي

بينما أخطوا خطواتي الأولى في هذا الميدان الصعب

وأسأل الله العظيم أن يجزيهم بإحسانهم إحساناً وأن ينفع ببحثي هذا البلاد والعباد

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة:.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
9	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
20	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
28	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	النموذج المقترح من المشروع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٣	نظرية الحاجات المصدر (بعيطيش وآخرين، ٢٠٢٢)	١٩
٤	عناصر الاختلاف بين نظرية X و Y المصدر (حمادية وآخرين، ٢٠١٧)	٢٠
٥	عوامل الإنتاجية في المؤسسة المصدر (عميور، ٢٠١٧)	٢٤

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن الإنسان في سعيه لتحقيق التقدم المهني والوظيفي، يحتاج إلى الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراته، وذلك من خلال التكوين والاكتساب المستمر للخبرة ولضمان استمرار هذا التطور والتحسين في مستوى الإنتاج والأداء، فمن الضروري توفير الحوافز المناسبة للفرد، سواء كانت حوافز مادية تتمثل في الكسب المالي، أو حوافز معنوية تتعلق بالتقدير والرضا الوظيفي. (رشيد، ٢٠٢٣)

ويعد المورد البشري أحد أهم وأثمن الموارد التي تمتلكها المنظمات، فهو مصدر الميزة التنافسية والتميز لها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير السريع، لذا تدرك المنظمات أهمية هذا المورد وضرورة الاهتمام به، باعتباره المحرك الرئيسي لنجاحها وتطورها أو فشلها، ولكي تحافظ المنظمة على استمرارية عملها وبقائها، عليها أن تتبنى نظام حوافز متكامل يجمع بين المكافآت المادية والمعنوية، بما ينسجم مع قدرات ومهارات العاملين وما يبذلونه من جهود خلال أداء المهام الموكلة إليهم، وذلك لتعزيز شعورهم بالارتياح والرضا تجاه المنظمة، وزيادة اقتناعهم بها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرارهم والاحتفاظ بهم، وتُعد ظاهرة التحفيز موضوعاً بالغ الأهمية نظراً لآثارها المباشرة على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، سواء بالشكل الإيجابي أم السلبي. (الشغذلي، ٢٠٢٤)

كما أن هناك حاجة ملحة للمؤسسات أن تولي اهتماماً بالعنصر البشري، فالموظفون هم أحد أهم المؤثرات القوية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وفي العقود الأخيرة، أصبحت إنتاجية رأس المال البشري العنصر الأساسي في استدامة وبقاء أي منظمة، وحجر الزاوية لأي اقتصاد ناجح، ونجاح المؤسسة وديمومتها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة منتجاتها أو خدماتها، أو توسع أسواقها، أو حجم أرباحها وثرواتها، بل يعتمد بشكل أساسي على بقاء الموظفين الأكفاء وتواصل مساهماتهم الإبداعية في أداء أعمالهم، لذلك، أدركت غالبية المؤسسات ضرورة تبني سياسات تحفيز موظفيها، باعتبارها من الأمور الجوهرية التي يتوجب على كل مسؤول الاهتمام بها. فالتحفيز يضمن تحقيق نتائج جيدة في العمل، ويساعد الموظفين على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

كما إن للإنتاجية مكانة خاصة داخل منظمات الأعمال ، كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى المنظمة ككل ويتأسس على أداء الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، الذي يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار والبقاء لذلك فان توجيه وتحفيز تلك العناصر باتجاه الهدف المحدد يكون مرده التخطيط السليم لممارسات الموارد البشرية والتوافق مع الاستراتيجيات والاهداف العامة للمنظمة ، ونتيجة لتطبيق نظم تحفيز جيدة ، حيث تعتبر الإنتاجية متغير تابع لنظم الحوافز الجيدة التي

تضعها المنظمة ضمن استراتيجيتها، ودراسة الإنتاجية والعناصر المؤثرة عليها لها أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال، وهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية لديها، حيث إن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق للذان بدورهما يؤثران على مستوى أداء المنظمة بالكامل. (العطية وآخرين، ٢٠٢١) ويعد مفهوم الحوافز في بيئة العمل الداخلية لأي منظمة ذو تأثير كبير على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين في مكان العمل، والحوافز تتكون من مزيج من المزايا المادية والأخرى المعنوية، وهي عامل رئيسي في تحديد ما يؤديه العمال من ووظائف. (الشغذلي، ٢٠٢٤)

فالحوافز والدوافع تعد من العوامل الأساسية والحيوية المؤثرة على سلوك الأفراد العاملين، إذ يمكن من خلالها إثارة الرغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد والعطاء، للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرة الإدارة في توفير نظام فعال للحوافز، يوجه وينمي الدوافع الذاتية للعاملين، ما ينعكس على رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي، وزيادة الروح المعنوية لديهم. (رشيد، ٢٠٢٣)

فكل مؤسسة لها منظومة خاصة من الحوافز التي تختلف عن المنظمات الأخرى، وهذه الحوافز تساعد على تحقيق أهدافها المحددة والمراد الوصول إليها، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تتمكن المؤسسة من تلبية وإشباع حاجات العمال سواء المادية أو المعنوية، مما يشعرهم بالارتياح والاطمئنان في جوانبهم النفسية والاجتماعية، وهذا بدوره يدفعهم إلى ممارسة وظائفهم بما يرضي إدارة المؤسسة، كما أن الحوافز تساهم في تطوير قدرات وكفاءات العمال المهنية، مما يرفع مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين، مما يساعد المنظمة على المحافظة على بقائها واستمرارها أمام المنظمات الأخرى. (الشغذلي، ٢٠٢٤)

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة أوضحت أهمية التحفيز في تحقيق أهداف الإنتاجية للمؤسسات ولا سيما المصارف إلا إن هذا الموضوع يتطلب المزيد من البحث في تفاصيله لمعرفة كافة جوانبه ومدى تأثير كلاً من المتغيرين على بعضهم البعض، فأبعاد التحفيز كثيرة ومتنوعة وكذلك أبعاد أهداف الإنتاجية، ونظراً لما تؤديه الحوافز من أدواراً وتأثيرات على المنظمة والفرد العامل سيتم التطرق في هذه الدراسة لموضوع تأثير تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الإنتاجية للبنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض.

1.2. مشكلة الدراسة

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي وعدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إدراك المنظمة بمدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على الموظفين، وكذلك قدرة التحفيز على مساعدة الموظفين على تحقيق أهداف الإنتاجية.
- معارضة بعض الموظفين لبرامج التحفيز أو عدم استجابتهم بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى إهدار الموارد التي تم وضعها في تلك البرامج
- محدودية الموارد المالية والمادية المتاحة لتطبيق برامج التحفيز بالشكل الأمثل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود نظرية موحدة حول آليات ونماذج التحفيز الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية.
- صعوبة قياس وتقييم تأثير التحفيز على الإنتاجية بشكل موضوعي وكمي، فالإنتاجية تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة.
- الجدل حول الدوافع الداخلية والخارجية، كما أن هناك خلاف حول ما إذا كان التحفيز الداخلي (الذاتي) أم الخارجي (المكافآت المادية) أكثر تأثيراً على الإنتاجية في المدى الطويل.

والسؤال الرئيسي للدراسة هو: ما تأثير تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الإنتاجية بالبنك الأهلي السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

إن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال الوظيفي أو أي مجال آخر، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين من خلال توفير معلومات شاملة للمؤسسات حول أثر أنواع التحفيز على الموظفين.
- مساعدة المؤسسات على تبني التحفيز كمنهجية داخل المؤسسة لتحسين معنويات وروح الفريق وتقليل معدلات دوران العمل.
- تعزيز القدرة على جذب وتطوير وحفظ المواهب والكفاءات داخل المؤسسات والمنظمات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- إفادة البنك بنتائج الدراسة التي تسهم في كشف جوانب التحفيز وأثره على الموظفين، وبالتالي تحقيق أهداف الإنتاجية.
- المساعدة على فهم العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- تعزيز البحث والدراسات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر تحفيز الموظفين على الدافعية والالتزام في العمل؟
- كيف يؤثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء والإنجاز في المؤسسة؟
- ما هو تأثير تحفيز الموظفين على تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي؟
- كيف يساهم تحفيز الموظفين في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على الآثار المترتبة على التحفيز ودراسة علاقته بتحقيق أهداف الإنتاجية.

الأهداف الفرعية:

- تقييم مدى فاعلية تحفيز الموظفين على الدافعية والالتزام في العمل.
- تحليل أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء والإنجاز في المؤسسة.
- تحديد أثر استخدام التحفيز للموظفين على تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي.
- تقييم مدى مساهمة تحفيز الموظفين في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.

1.6. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية والالتزام في العمل.

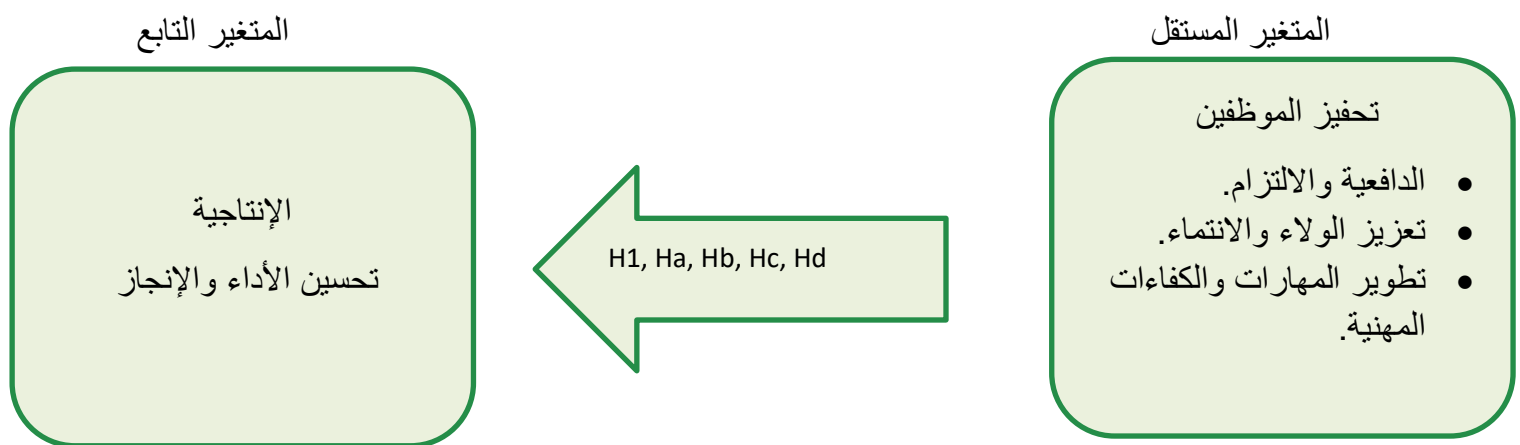
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتحسين الأداء والإنجاز في المؤسسة.

HC : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التحفيز للموظفين وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم مساهمة تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم المهنية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل ١

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

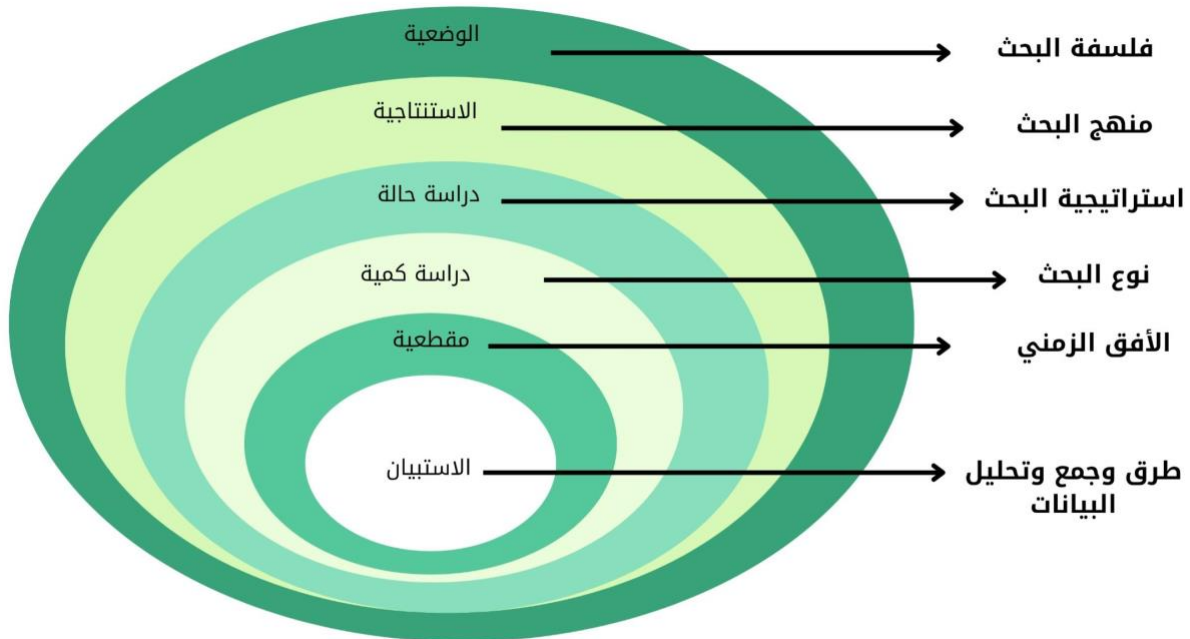
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

يعد دراسة موضوع أثر تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الإنتاجية من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث إن تحفيز الموظفين يلعب دورًا حيويًا في زيادة مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي، لذا سوف يقوم الطالب بدراسة ميدانية عن دور التحفيز وعلاقته بزيادة الإنتاجية بالتطبيق على البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

إن نجاح المؤسسات وضمان استمرارها واستدامة نموها مرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة والمتوقعة، من حيث كفاءتها وخبراتها وحماسها للعمل وفعالية أدائها، فأغلب المؤسسات تسعى إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي لتحقيق التميز، من خلال تحفيز الموظفين، وإرضائهم، وكسب ولائهم، والتأثير على اتجاهاتهم ودوافعهم، وتوجيه سلوكياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبغض النظر عن طبيعة المؤسسة، سواء كانت خاصة أو عامة، فإن هدفها الرئيسي هو ضمان البقاء والاستمرار، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التطور والتقدم على المستويين المحلي والوطني. (مؤذن، ٢٠١٤)

ولا شك أن توفير الحوافز المناسبة للموظفين يلعب دورًا محوريًا في تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، فعدم توافر هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية قد يؤثر سلبًا على أداء الموظفين وينعكس على مستوى إنتاجيتهم، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من موظف لآخر، ويتأثر ذلك بعوامل متنوعة كالجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والتعليمي كما أن نوع ونظام الحوافز المطبقة في المؤسسة قد يختلف باختلاف طبيعة نشاطها ومجال عملها، سواء كانت تعمل في المجال الوظيفي أو الإداري. (القاسم وآخرين، ٢٠١٦)

ويهدف مسؤولو إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى تحقيق أقصى درجة ممكنة من إنتاجية الموظفين، والتحفيز هو عملية إدارية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين وتوجيهه، وذلك من خلال إثارة دافعيتهم، والدافعية هي عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، بمعنى آخر الدافعية هي العملية التي تحفز الأفراد على العمل وإنجاز المهام المطلوبة منهم، وارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، حيث يجب أن تتوافق حوافز العمل مع دوافع الفرد، في حالة عدم الانسجام بينهما، سيؤدي ذلك إلى عدم فعالية الحوافز. (الفيفي، ٢٠٢٠)

وللحفاظ على بقاء المنظمة واستمرار عملها، من الضروري أن تختار المنظمة توليفة من الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع قدرات ومهارات العمال وجهودهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم من قبل الإدارة، هذا الأمر سيجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا تجاه المنظمة، ويزيد من إقتناعهم بها، وعن طريق هذه

الحوافز، تستطيع المنظمة الاحتفاظ بعمالها وضمان بقائهم فيها، مما يكسبها مكانة ذات أهمية وقيمة. (الشغلي، ٢٠٢٤)

2.2. المتغير المستقل (التحفيز)

عرفت الحوافز بأنها مجموعة الوسائل والعوامل التي تحفز الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجهد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل جهد إضافي في مجال الإنتاج والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه الحوافز كل ما من شأنه تحفيز الموظفين والعمال على العمل بشكل أكثر فاعلية وإنتاجية، سواء كانت هذه الحوافز مادية كالأجور والمكافآت، أو معنوية كالاعتراف والتقدير والترقية، بهدف تحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. (قصيبي واخرين، ٢٠١٧)

والحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحفيز الموظفين على أداء وظائفهم بشكل يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وتهدف هذه الحوافز إلى استمالة الموظفين نحو الأداء المطلوب من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، بذلك تتكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي والإنتاجية الكلية للمنظمة. (عباس، ٢٠١٩)

وعرفت الحوافز أيضاً بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي توفرها الإدارة لتحفيز القدرات الإنسانية للعاملين وزيادة كفاءة أدائهم، وتهدف هذه الحوافز إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت ذاته. (القاسم واخرين، ٢٠١٦)

وتحفيز الموظف هو مجموعة الإجراءات والعوامل أو المؤشرات التي تدفع الموظف إلى بذل أقصى جهد وقدرة لإنجاز مهامه الوظيفية بأفضل طريقة ممكنة، والابتعاد عن الأخطاء والتقصير، وفي المقابل يحصل الموظف على ما يشبع رغباته وحاجياته المتعددة، وهذا النظام التحفيزي يعزز الأداء الوظيفي المتميز، ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال. (البلوشي، ٢٠٢٣)

كما إن تحفيز الموظفين هي عملية شاملة تهدف إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل الإيجابية والسلبية، وتشمل هذه الوسائل جميع الأساليب الممكنة لدفع العاملين

نحو تقديم أفضل ما لديهم، بما في ذلك الحوافز المادية والمعنوية، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة والتقييم المستمر، إضافة إلى بعض الإجراءات التأديبية عند الضرورة، وتهدف هذه الممارسات إلى تعزيز الدافعية والالتزام لدى الموظفين، وضمان استمرارية الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. (معاني، ٢٠١٥)

تُعد الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية من أهم العوامل الإيجابية المؤثرة على الدافعية للعمل. تنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية والحوافز المعنوية. تتمثل الحوافز المادية في المكافآت المالية والهدايا والرفع الوظيفي والعلاوات الاستثنائية التي تُمنح للموظف نظير إنجازاته المتميزة وجهوده الواضحة لتطوير المنظمة. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في عبارات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظفين. على الرغم من أن البعض قد يعتقد أن الحوافز المعنوية لها تأثير محدود مقارنة بالمادية، إلا أنها تُعطي انطباعًا بوجود تعزيز لكل عمل جيد ينجزه الموظف. (أبو حيمد، ٢٠٢٠)

أهمية التحفيز:

إن أهمية التحفيز تكمن في أنّ الموظف أياً كان مجال عمله يلزمه أن يكون متحمس لأداء العمل وراغب فيه، هذا الإنجاز لا يتحقق إلا باستخدام الحوافز المناسبة، حيث إنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، وهذا الأمر ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للموظف وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، فعندما يشعر الموظف بأن إسهاماته وجهوده مُقدّرة ومُكافأة، فإنه يزداد حماساً ودافعية لبذل المزيد من الجهد والعطاء، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، مما يحقق المصلحة المشتركة للموظف والمؤسسة على حد سواء. (علوش، ٢٠١٩)

وتساهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية وهذا هدف إنساني مهم في حد ذاته، فعندما يتم تلبية احتياجات الموظفين وتحسين ظروف عملهم، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم واندماجهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وإدارتها، بالإضافة إلى ذلك، فإن المساهمة في رفاهية الأفراد العاملين تسهم في تحسين صحتهم النفسية والجسدية، مما يساعدهم على تطوير علاقاتهم الشخصية والمهنية على حد سواء. (بعيطيش وآخرين، ٢٠٢٢)

عناصر التحفيز:

عملية التحفيز تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تُعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز، وهي: القدرة، حيث أن الشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً، ثانياً الجهد، الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، فمجرد وجود القدرة لا يكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها؛ وثالثاً الرغبة، حيث أنه إذا لم تكن الرغبة موجودة، فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً، بالتالي إن تحفيز الأفراد يتطلب النظر في هذه العناصر الثلاثة، حيث إن وجود القدرة والجهد والرغبة مجتمعة هي العوامل الأساسية في تحقيق النجاح في أداء العمل. (صالح وآخرون، ٢٠١٣)

أنواع التحفيز:

الحوافز المادية هي تلك الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وتُعدّ الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بسرعتها وفوريته، حيث يشعر الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده المبذول في إشباع حاجياته، وتنوعت أشكال الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة اتباعها، فمنها الزيادة في الأجور والرواتب، والمكافآت والعلاوات، والترقيات والمناصب الإدارية، والحوافز المرتبطة بالإنتاجية والأداء، وغيرها من الحوافز المالية والاقتصادية، هذا التنوع في الحوافز المادية يمكن للمنظمات استخدامه لتحفيز وتشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد والإنتاجية. (الأمين، ٢٠٢٢)

الحوافز المعنوية هي إحدى صور الحوافز التي تستهدف بشكل أساسي نفسية العامل وتعمل على رفع معنوياته في بيئة عمله، فمنح العامل المتميز بالجهد العالي ترقية أو بعض الصلاحيات الوظيفية الأعلى، مثل متابعة الآخرين أو توجيههم، يكون له عائد إيجابي جداً، فالعامل سيشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه لتحقيق أهدافها، مما سيدفعه لبذل المزيد من الجهد، كما أن هذه الحوافز المعنوية ستحفز العاملين الآخرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه بهدف الترقى إلى مراتب أعلى، مما يعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل. (أبو حيمد، ٢٠٢٠)

نظريات التحفيز:

نظرية الحاجات: في عام 1943، قدم عالم النفس أبراهام ماسلو نظريته المشهورة في تسلسل إشباع الحاجات، وفقًا لهذه النظرية، هناك مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، والتي تعمل كمحرك ودافع للسلوك، تقوم هذه النظرية على مبادئ أساسيين: أولاً، أن هذه الحاجات مرتبطة بشكل تصاعدي على هيئة سلم حسب أولوياتها بالنسبة للفرد؛ وثانياً، أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز، ووفقاً لماسلو، تم تصنيف هذه الحاجات إلى خمس فئات تشكل ما يسمى بهرم الحاجات، حيث تدرج من قمة الهرم التي تشمل الحاجات الأساسية إلى قاعدته التي تشمل الحاجات الفيزيولوجية. (إسماعيل وآخرين، ٢٠١٥)



الشكل: رقم ٣

المصدر: بعيطيش وآخرين، ٢٠٢٢

نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج: قدم نظرية ثنائية العوامل كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان، رضاه، وإنتاجيته في أداء الأعمال المكلف بها، وتقوم النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تقدمها المنظمة للعاملين، وتركز على العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، هرزبرج استنتج أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات، غالباً ما تكونا مستقلتين عن بعضهما البعض، ولكن لهما تأثير متباين على سلوك الفرد، المجموعة الأولى هي "حوافز" تعمل كمحفزات للعمل والأداء العالي والإنتاجية المرتفعة، أما المجموعة

الأخرى فهي "عوامل صحية أو مطهرة"، والتي تعمل على تطهير بيئة العمل من الشكاوى والتذمر، لهذا السبب سميت هذه النظرية بـ"ثنائية العوامل"، حيث ترى أن هناك نوعين من العوامل من حيث تأثيرها على الدافعية: العوامل المحفزة. (الأمين، ٢٠٢٢)

نظرية X ونظرية Y : هذه النظريات قدمها دوجلاس ماك جريجور، وهما متناقضتان مع بعضهما البعض، ففي نظرية (X)، يرى ماك جريجور أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويتجنبونه، أما في نظرية (Y)، فيرى أن الأفراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم. (حميدة وآخرون، ٢٠١٧)

عناصر الاختلاف	نظرية (X)	نظرية (Y)
الأفضلية الطبيعية	الإنسان سلبي ولا يحب العمل	الإنسان يحب العمل والنشاط
التحفيز في العمل	الأجر	تحقيق الذات تفضيل العمل كفريق
نوع الإدارة	الخوف من العقاب تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	القدرة على تحمل المسؤولية التوجيه الذاتي الوقاية الذاتية
القدرة على التغيير	المقاومة للتغيير والتحسين	الموافقة والتأييد الحماس
تصور الإنسان	محدد مسبقاً	في تطور مستمر
مقتضى العمل	محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه	قوي بسبب إرادته الكبيرة للفهم والابتكار

الشكل: رقم ٤

المصدر: (حميدة وآخرون، ٢٠١٧)

المقومات الداعمة للتحفيز:

مشاركة الموظفين هي العنصر الأساسي لنجاح أي خطة عمل، عندما يتم إشراك الموظفين في تحديد الأهداف والحوافز، فإنهم سيكونون أكثر التزاماً وأداءً أفضل، وهذا يعود بالفائدة على الشركة بأكملها، من خلال إشراك الموظفين، سيكون لديهم فهم أعمق لتوجيهات الشركة وكيفية مساهمتهم في الصورة الكلية، هذا التفاعل والتواصل بين الإدارة والموظفين سيؤدي إلى زيادة الولاء والشعور بالملكية لدى الموظفين، وعندما يشعر الموظفون أنهم جزء من عملية صنع القرار، فإنهم سيكونون أكثر حماساً ودافعية في تنفيذ المهام المطلوبة منهم، وهذا بدوره سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء على مستوى الشركة ككل، بالإضافة إلى ذلك، إشراك الموظفين سيساعد في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها الشركة، والموظفون هم الذين على دراية مباشرة بالعمليات اليومية ويمكنهم تقديم أفكار قيمة لتحسين الأداء. (علوش، ٢٠١٩)

الخلاصة:

موضوع الحوافز يتضمن مكافآت مادية أو معنوية تقدمها المؤسسة للأفراد الذين يستحقونها، وذلك لتقدير جهودهم والتميز بين الموظفين المبدعين، كما أن الحوافز تساعد المؤسسة على الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة، وتتنوع أنواع الحوافز وتختلف باختلاف نشاط المؤسسة ومستوى الوظائف فيها، نظراً لهذا التنوع، تعددت النظريات المفسرة للحوافز، وأصبح على المؤسسات إزالة معوقات التحفيز وتطبيق نظام حوافز فعال. (بعيطيش وآخرين، ٢٠٢٢)

2.3. المتغير التابع (الإنتاجية)

تعرف الإنتاجية بأنها التوازن بين جميع عوامل الإنتاج التي ستعطي أكبر عائد لأقل جهد، وتُحصر الإنتاجية في أبسط أشكالها في نسبة الإخراج إلى المدخلات، كما تُعرف الإنتاجية بأنها علاقة صارمة بين الموارد التي تدخل في نظام تنظيمي خلال فترة زمنية معينة والمخرجات الناتجة عن تلك الموارد خلال نفس الفترة الزمنية، وهي ببساطة عبارة عن ناتج مقسوم على المدخلات، ومع ذلك، يخلق المديرون ارتباكاً حول مفهوم الإنتاجية لأنهم لا يميزون بين تعريفات الإنتاجية وقياسها وتحسينها من جهة، ومفاهيم الأداء وقياسه وتحسينه من جهة

أخرى، وقد يؤدي هذا الفشل في التمييز بين الإنتاجية والأداء إلى صعوبة التواصل بشأن الإنتاجية. (خريسات، ٢٠٢٢)

والإنتاجية هي طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد، والمكائن، والمنظمات، والمجتمعات، ويمكن تعريفها بشكل أوسع على أنها الطريقة التي يتم من خلالها تحسين استخدام هذه الموارد، لتحقيق ذلك، على كل من هذه الكيانات (الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات) أن يحدد بشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين إنتاجيتهم، بهذه الطريقة يمكن تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية ككل. (مركتي وآخرين، ٢٠٢٢)

كما إن هناك فهم واضح لدى الدول المتقدمة بأن تحقيق أهداف الإنتاجية هي المفتاح لزيادة التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي، في المقابل تواجه الدول النامية تحديات كبيرة تتمثل في البطالة وندرة الموارد وانخفاض معدلات النمو، وهي تحاول الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة من خلال رفع كفاءة استخدام مواردها بشكل يمكنها من تحقيق تنمية متوازنة وتحسين المستوى المعيشي لمواطنيها، ويتطلب ذلك جهوداً مستمرة لتطوير البنية التحتية والنظم الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى تحفيز الاستثمار وتشجيع الابتكار والإنتاجية، وتأمل هذه الدول أن تتمكن من اللحاق بالدول المتقدمة في المستقبل. (الفيفي، ٢٠٢٠)

أهمية الإنتاجية:

تكمُن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، وعلى المستوى القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث. (الفيفي، ٢٠٢٠)

وتأتي أهمية الإنتاجية من كونها عاملاً أساسياً في حسن استثمار وحماية الموارد الوطنية المادية والبشرية، وتلعب الإنتاجية دوراً فعالاً في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مردود طاقات العمالة، ومن ثم ارتفاع أرباح المشروعات وتحسن في متوسط الدخل الفردي، هذا الأمر يسمح للمؤسسات والمشاريع بزيادة حجم الإنفاق على تطوير الاستثمارات وخلق التراكمات الرأسمالية بقصد زيادة

التوسع والاستثمار، وبالتالي، تعمل الإنتاجية على زيادة الدخل الوطني من خلال تعظيم الاستفادة من عنصر العمل وعناصر الإنتاج الأخرى. (مركتي وآخرين، ٢٠٢٢)

وزيادة الإنتاجية تمنح المنشآت العديد من الفوائد الهامة، مثل تحقيق أرباح أعلى وتوفير التمويل الذاتي للاستثمار والتوسع، القدرة على توسيع نطاق السوق من خلال طرح المزيد من السلع والخدمات، الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة مما يخلق فرص عمل جديدة، وزيادة مرتبات وأجور العمال مما ينعكس إيجاباً على مستوى معيشة المجتمع ككل، مما يؤدي بشكل عام إلى تعزيز القدرات التنافسية للمنشآت وتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بشكل شامل. (الفيفي، ٢٠٢٠)

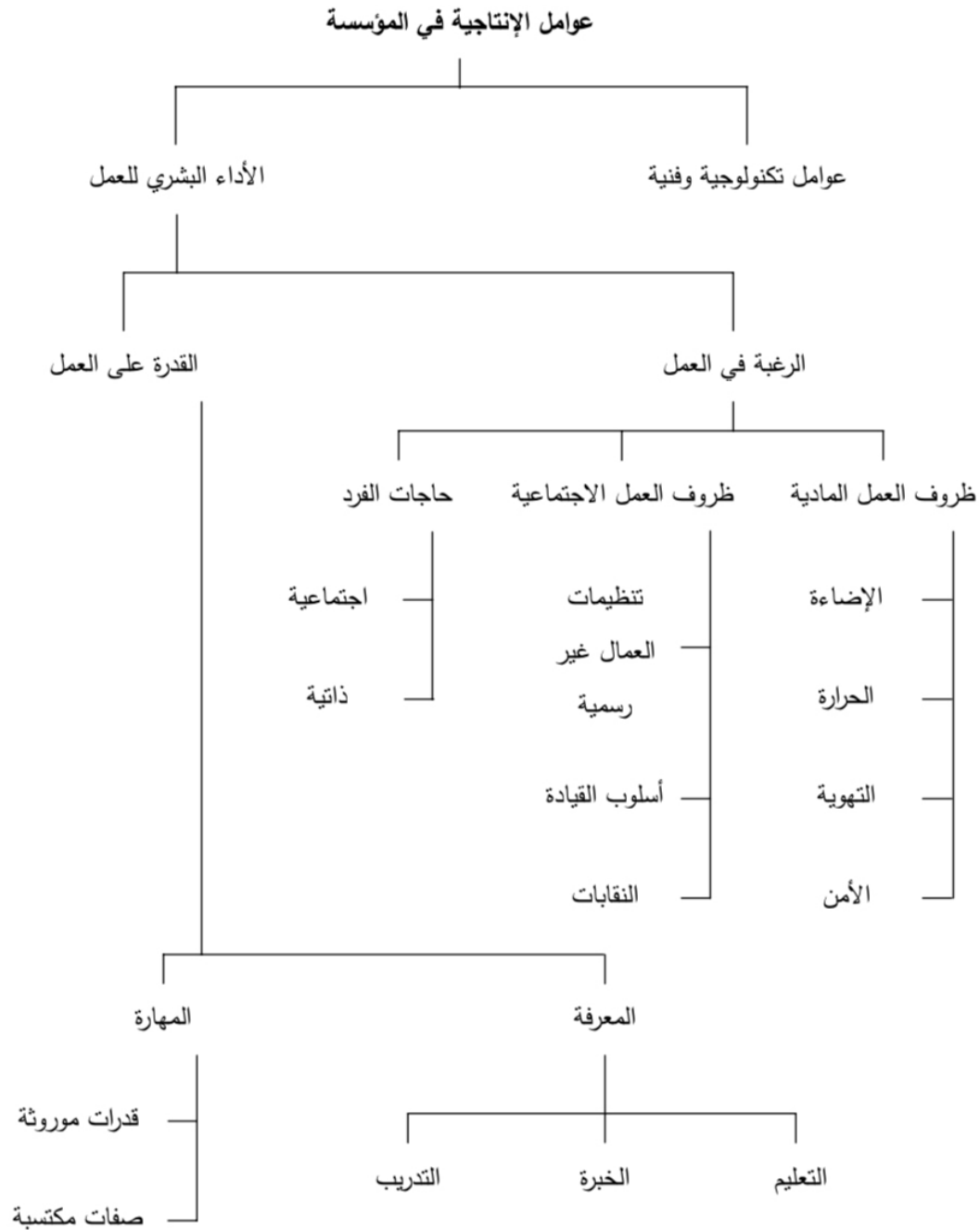
زيادة الإنتاجية:

للزيادة في إنتاجية فريق العمل، هناك عدة خطوات يمكن اتخاذها، بتحسين ظروف مكان العمل والمساحة المتاحة للموظفين يساعد على خلق بيئة عمل أكثر راحة وكفاءة، كما أن تحسين البريد الإلكتروني وآليات الاتصال يساهم في تسهيل التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق، وعلاوة على ذلك، تحسين إدارة الاجتماعات والسماح بجداول عمل مرنة تمكّن الموظفين من إنجاز مهامهم بكفاءة أكبر، كما أن توفير تدريب متطور للموظفين يساعدهم على تطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم، ومن ناحية أخرى، وقف الإدارة الجزئية في تفويض المهام يعزز من استقلالية الموظفين ويمنحهم المزيد من المسؤولية، وتحسين الاتصالات المكتبية وتشجيع الرعاية الذاتية للموظفين يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تماسكاً وإنتاجية. (محفوظ، ٢٠٢٢)

العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

وفقاً لتأكيدات العديد من الباحثين والمتخصصين، فإن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل جميع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية والتنظيمية، إضافةً إلى القوانين والأنظمة والتشريعات، ونسبة رأس المال إلى قوة العمل، والقوى البشرية (قوى العمل)،

والعامل الزمني، والتنسيق والاتصال الإداري، وتؤثر هذه العوامل مجتمعة على مستويات الإنتاجية في المؤسسات المختلفة. (الفيفي، ٢٠٢٠)



الشكل: رقم ٥

المصدر (عميور، ٢٠١٧)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يُعتبر موضوع نظام الحوافز ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من المواضيع البارزة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة منذ بداية الفكر الإداري، فقد برهنت العديد من الدراسات على أن المنظمات التي تسعى لزيادة إنتاجية موظفيها عليها أن تُولي اهتماماً كبيراً بمسألة الحوافز، وتشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تُحقق أهدافها بشكل أكبر في المنظمات التي يُولي أفرادها اهتماماً بالأداء الفردي، بينما تحقق الحوافز الاجتماعية أهدافها في المنظمات التي تتبنى مفهوم فريق العمل، وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الحوافز والإنتاجية، تشير المراجعات البحثية إلى أن أداء الأفراد الذين يتوقعون الحصول على مكافآت مقابل إنجاز مهام معينة لا يختلف عن أداء من لا يتوقعون مكافآت على الإطلاق، ومع ذلك توجد علاقة وثيقة بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين إنتاجية العاملين من جهة أخرى، حيث تتمتع الحوافز المادية بتأثير أكبر على إنتاجية العاملين مقارنة بالحوافز المعنوية. (بن يحي وأخريين، ٢٠٢٢)

كما إن توفير الحوافز المادية والمعنوية للعامل يؤدي إلى تحسين أدائه بشكل ملحوظ، فعندما يحصل العامل على فرص للتعليم والتدريب، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي، وتوفير الحوافز المعنوية كالمنافسة والفرصة للتعبير عن احتياجاته وأفكاره، سيدفعه إلى تحمل المزيد من المسؤوليات، وعندما يجد العامل المناخ والتنظيم المناسب، فإنه سيزيد من جهده وتعاونه والتزامه بالعمل، بالتالي فإن دمج الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية ككل. (عباس، ٢٠١٩)

الخلاصة:

بناءً على ما سبق، يتضح أن نظام الحوافز يمثل محوراً رئيسياً في جهود تحسين إنتاجية العاملين، وأن فهم طبيعة هذه العلاقة وتوظيفها بشكل فعال يعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الإنتاجية. (بن يحي وأخريين، ٢٠٢٢)

2.5. الخاتمة

يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد إستراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد إستخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا إلا أن هذا العنصر البشري ، في حاجة إلى العناية و التحفيز الكافي لأجل استمراره وتحسين أدائه وعمله .وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود. (صالحى وآخرين، ٢٠١٣)

وقد استخلصنا ايضاً أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز ، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية يدل أداء العمال على ما يبرزه ويظهره العاملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم. (الأمين، ٢٠٢٢)

وأوضحت نتائج دراسة الفيفي بأهمية تطوير نظم وآليات منح الحوافز على أساس التميز في الأداء، وليس على أساس الأقدمية أو عوامل ذاتية، إجراء دراسات وبحوث عن دوافع الموظفين واتجاهاتهم عند تقديم الحوافز لهم، ضرورة تحرى الدقة عند إعداد التقارير الدورية المتعلقة بأداء الموظفين وجهودهم المبذولة لاقتراح الحوافز المقدمة لهم. (الفيفي، ٢٠٢٠)

كما استنتجت دراسة الشغلي ان للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد. (الشغلي، ٢٠٢٤)

ومضمون نتائج دراسة البلوشي أكدت بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرضيات الدراسة ونتائجها من حيث تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى الموظفين داخل بيئة العمل مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية زادت معدلات الرضا والولاء الوظيفي ومستوى أداء الموظفين كذلك داخل الشركة والعكس صحيح. (البلوشي، ٢٠٢٣)

وبينت نتائج دراسة حمادية وآخرين بأهمية الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم، مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام رؤساء العمل بهم، وذلك لزيادة أدائهم. (حمادية وآخرين، ٢٠١٧)

وجاءت نتائج دراسة الفيفي انه من الأفضل إيجاد معايير دقيقة ومقننة لتحديد معدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها، وترى الباحثة تحقق ذلك من خلال وضع معايير متطورة تتناسب مع ظروف وبيئة العمل، وأيضاً تقيس جميع جوانب الأداء وتقييمها بشكل عادل وتراعي الفروق الفردية والوظيفية بين الموظفين. (الفيفي، ٢٠٢٠)

وأوضحت دراسة معاني بضرورة تكثيف الدورات التدريبية للمدراء وزيادة فرص النمو المهني لتشمل كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية وذلك من أجل تحسين الأداء المهني للمدراء وتحفيزهم على العمل الإداري. (معاني، ٢٠١٥)

كما استنتجت دراسة صالح وآخرون فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها وزيادة كفاءتها الإنتاجية، تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي يركز على مكافأة العاملين علن تميزهم في الأداء، تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية أي مؤسسة. (صالح وآخرون، ٢٠١٣)

واضهرت نتائج دراسة حمادية وآخرين بوجود من تقرب الإدارة أكثر من العمال والسماع لانشغالاتهم واحتياجاتهم وطموحاتهم عن طريق الجلسات العامة المفتوحة واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال. (حمادية وآخرين، ٢٠١٧)

قائمة المراجع

- أبو حيمد، ٢٠٢٠، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- إسماعيل وآخرين، ٢٠١٥، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- الأمين، ٢٠٢٢، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين.
- البلوشي، ٢٠٢٣، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي.
- السواط، ٢٠٢٢، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي.
- الشغذلي، ٢٠٢٤، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
- الفيفي، ٢٠٢٠، دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي.
- القاسم وآخرين، ٢٠١٦، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين.
- بعبطيش وآخرين، ٢٠٢٢، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- بن يحي وآخرين، ٢٠٢٢، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية.
- جلولي، ٢٠١٩، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- حمايدية وآخرين، ٢٠١٧، التحفيز وإثره على الأداء الوظيفي.
- خريسات، ٢٠٢٢، تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف.
- شريف وآخرين، ٢٠١٦، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي.
- صالح وآخرون، ٢٠١٣، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.
- عباس، ٢٠١٩، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين.
- علوش، ٢٠١٩، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- عمران وآخرين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي.
- عميور، ٢٠١٧، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
- قردوح وآخرين، ٢٠١٨، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين أداء الموارد البشرية.
- قصيبي وآخرين، ٢٠١٧، دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة.
- محفوظ، ٢٠٢٢، كيف تحفز الموظف لزيادة الإنتاجية في العمل.
- مركتي وآخرين، ٢٠٢٢، أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

- معاني، ٢٠١٥ درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية.
- مقيدش وآخرين، ٢٠١٧، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي.
- مؤذن، ٢٠١٤، دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية.