

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

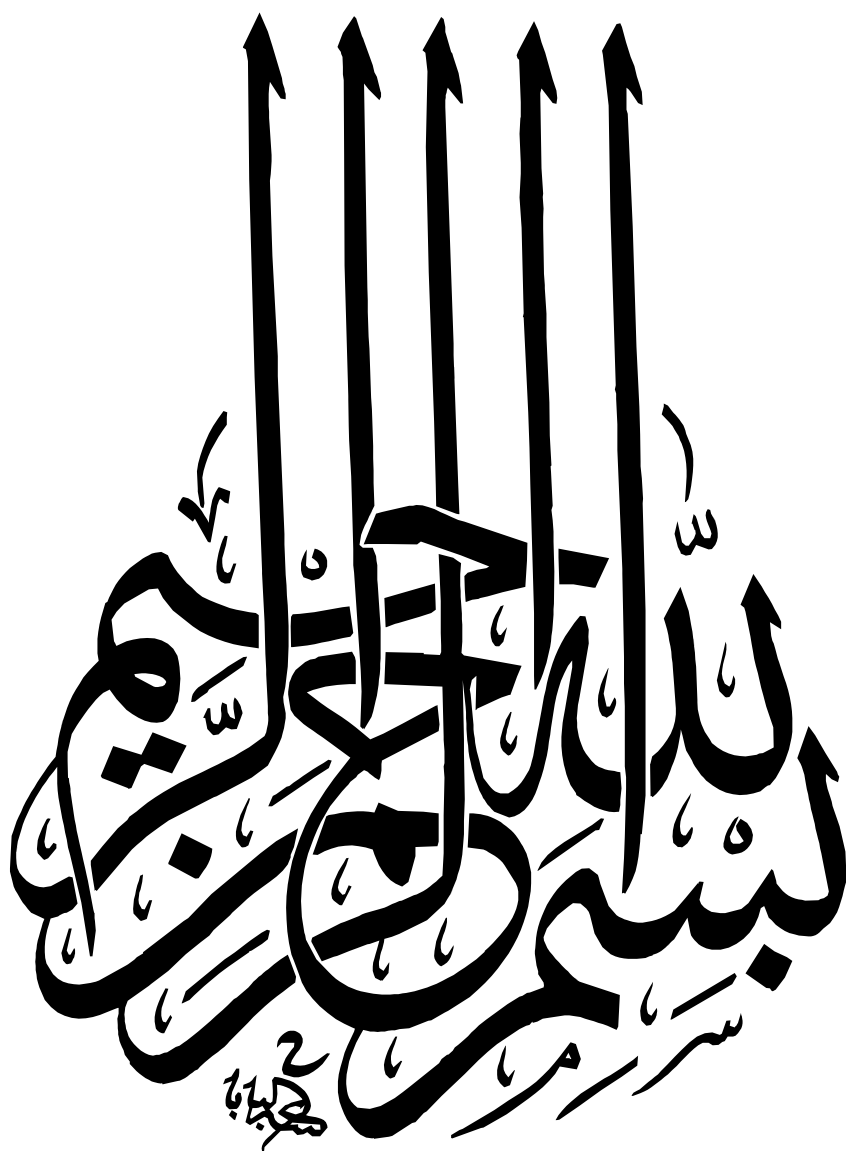
إشراف /

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024



الاهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي
البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقّون منّا الشُّكر
أولى الناس بالشكر هما الأبوان، لما لهما من فضلٍ عظيمٍ
يبلغ عنان السماء. فوجود الأم بركةٌ ورحمةٌ تضيء حياتنا،
وذكريات الأب الراحل تظل مصدر إلهام وعونٍ في مسيرتنا.
فهما سبب النجاح والفلاح في الدنيا والآخرة، جزاهما الله خير
الجزاء ورزقنا البر بهما أحياءً وأمواتاً.

إلى إخوتي الذين هم نعم السند والعون لي، وإلى أبنائي
الذين أفخر بهم وأشهد لهم بأنهم خير الرفقاء في كل أمور
الحياة.

ولا يسعني أن أنسى أساتذتي الكرام الذين كان لهم أعظم
الأثر في تعليمي فقد منحوني من علمهم ما ساهم في
تشكيل مسيرتي الأكاديمية. لكم مني خالص التقدير
والامتنان.

أهدي لكم بحث تخرّجي

-داعيتنا المولى عزّ وجلّ أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم
بالخيرات

شكر وتقدير

شكر الله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلما يراودني والان أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لأبنائي وزوجي، الذين كانوا لي خير سند وداعم، ووقفوا بجانبني وساندوني في كل خطوة. فلهم مني كل التقدير والاحترام على دعمهم وتوجيهاتهم التي كان لها الفضل، بعد الله، في إنجاز هذا العمل.

أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغت عينة الدراسة (124) من العاملين في المؤسسة وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة تساؤل رئيسي للدراسة انبثق عنه ثلاثة تساؤلات فرعية لمعرفة تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها تبين أن المتوسط الحسابي العام تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض (3.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط مرتفع حيث بلغت نسبة التوافر 67.6%

وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة قيام المؤسسة بإعطاء امتيازات على الاعمال في كل اخر سنة وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية في المؤسسة وإعطاء هدايا عينية للعاملين في المناسبات. والاهتمام بإعطاء الدورات التدريبية للعاملين لتدريب العاملين على العمل في المؤسسة والعمل على إعطاء العاملين في المؤسسة الأنشطة الرياضية وضرورة العمل على إعطاء الحوافز للعاملين في المؤسسة على أساس الأداء في العمل وضرورة تفعيل الحوافز المعنوية والمادية في المؤسسة للعمل على تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، الاداء الوظيفي

..

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
المستخلص	ج
Abstract	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ط
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
مقدمة الدراسة	1
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	2
اهداف الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
فرضيات الدراسة	5
حدود الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تعريف الحوافز	10
المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز	11
اهمية الحوافز	13
انواع الحوافز	15
أهم وسائل التحفيز الإيجابية	17
الحوافز المعنوية	19
مكونات الحوافز	23
الحوافز والأداء والمعايير	28
طرق حساب الحوافز والعوامل المؤثرة فيه	29
نظريات الحوافز	35
الاداء الوظيفي	40
مفهوم أداء العاملين	40
أهمية تحسين أداء العاملين	41

الموضوع	رقم الصفحة
العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته	43
الكفاءة الإنتاجية	44
مقاييس الكفاءة الإنتاجية	45
عناصر الأداء الوظيفي	48
مكونات الأداء الوظيفي	49
محددات الأداء الوظيفي	50
أنواع الأداء الوظيفي	51
عوامل ضعف الأداء الوظيفي	52
ابعاد الأداء الوظيفي	53
الدراسات السابقة	55
التعليق على الدراسات السابقة	75
الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها	
أسلوب الدراسة	78
مجتمع الدراسة	78
عينة الدراسة	78
أداة جمع البيانات	79
إجراءات التطبيق وجمع البيانات	80
الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	81
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها	
حساب ثبات الاستبانة	83
نتائج التحليل الوصفي	84
النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية	94
الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي	103
الفصل الخامس: خلاصة الدراسة وتوصياتها	
النتائج	109
التوصيات	112
قائمة المراجع	113
الملاحق	120

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
80	جدول (3-1) يوضح تركيب استثمار أداة الدراسة (الاستبانة)	(1-3)
80	جدول (3-2) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
83	جدول رقم (4-1) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض ثم للاستبانة ككل	(1-4)
84	أنواع الحوافز في المؤسسات	(2-4)
94	المتوسطات الحسابية لعبارات ما مدي توافر الحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض.	(3-4)
97	المتوسطات الحسابية لعبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض	(4-4)
100	المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض	(5-4)
103	المتوسطات الحسابية ما هو اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض	(6-4)
105	بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	(7-4)
105	بين معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	(8-4)
106	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)	(9-4)
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ الأداء الوظيفي من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الحوافز	(10-4)

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
84	رقم توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	(1-4)
85	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	(2-4)
86	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي	(3-4)
87	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	(4-4)
96	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهات السعوية في مينة الرياض وفقا لدرجة توافرها	(5-4)
99	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهات السعوية في مينة الرياض وفقا لدرجة توافرها	(6-4)
102	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهات السعوية في مينة الرياض وفقا لدرجة توافرها	(7-4)
104	المتوسطات الحسابية تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهات السعوية في مينة الرياض	(8-4)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها ولا يوجد خلاف حولها. فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية. وتعد وظيفة تحفيز الموارد البشرية من أهم الوظائف

المنوطة بإدارة الموارد البشرية التي تضم الى جانبها وظيفة التخطيط والاستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها.

فالاهتمام الاستراتيجي للموارد البشرية ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة. فالاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية الناجحة تركز بشكل أساسي على الحصول على الموارد البشرية المتميزة -بصفة نوعية لا كمية -وتحفيزها والاحتفاظ بها والاستفادة من طاقتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية. (على، 2021) .

وتهدف وظيفة التحفيز بشكل مباشر الى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية لأي نظام مؤسسي - سواء أكان هذا النظام قطاع عام أم خاص - ومن أهم هذه الأهداف: تطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة الإنتاج، واستمالة سلوكهم الإيجابي، ويستخدم كذلك وسيلة لجذب الأفراد اكفاء، ويستخدم أيضا كوسيلة فاعله للحفاظ على إخلاص وولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.

وقد بدأ الاهتمام بالحوافز كموضوع علمي منذ مطلع هذا القرن الحادي والعشرين ولقد اهتمت العلوم الادارية في مسار تطورها بالحوافز وعلى مر تاريخ الدراسات والبحوث الادارية تعرض موضوع الحوافز للتنظير والتطبيق والتجربة في مختلف المراحل وعلى مختلف الهياكل والنظم الادارية (اولاد حيمودة ، 2017) .

ويعد نظام الحوافز من أهم الوسائل المستخدمة لتطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة معدلات إنتاجهم، فكلما كان نظام الحوافز فاعلا أثر ذلك ايجابا على أداء العاملين وعلى معدلات إنتاجهم، وبالعكس في حال غياب نظام الحوافز، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أداء العاملين وانخفاض الروح المعنوية، وسيقل الولاء الوظيفي، وهو ما سينعكس بطبيعة الحال سلبا على معدلات الإنتاج. لذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة الى ايجاد نظام فاعل للحوافز لديها والسعي نحو تطوير هذا النظام ليوافق البيئة التنافسية الخارجية التي تزداد حدة يوما بعد يوم، حفاظا على الموارد البشرية الجيدة لديها (العنزي ، 2017).

حظي موضوع الحوافز المادية والمعنوية باهتمام الكثير من الباحثين إذ أن الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية يولد شعوراً لدى العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها ويعزز لديهم

الروح المعنوية ويوفر جوا من الثقة بين العاملين والمنظمة مما يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى ادائهم وتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية ، وتعد الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الافراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الاداء الامر الذي يمكن معه القول ان قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف على حد كبير على نجاح الادارة في توفير الدافعية للأفراد من خلال وضع نظام فعال للحوافز التي بدورها تؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الاداء للعاملين وتعتبر الحوافز احدي الأدوات التي يمكن للقائد في المنظمة استخدامها من اجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال ضمان توجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق تلك الاهداف (الصخور ، 2018) .

مشكلة وتساولات الدراسة:

أن المؤسسات وفي ظل اهتمامها بجانب القدرة على العمل المتمثلة في الحصول على الافراد من ذوي الكفايات العالية وابتعاثهم لتلقي دورات تدريبية بغية رفع قدراتهم الا انها ظلت تهمل الجانب الاخر من كفتي المعادلة والتي تتمثل في الرغبة في العمل والتي من أهمها تهيئة بيئة العمل والمناخ النفسي والاجتماعي وذلك من أجل تحفيز العاملين وترقية الهمم وابرار القدرات التي تصب جميعا في مصلحة العمل وصولا الى الهدف العام الذي تنتشده المؤسسات وهذا الدور التي تقوم بها الحوافز وتؤثر بذلك على الاداء وان الالهال في نظام الحوافز ادي الى احباط معنويات العاملين والذي انعكس سلبا على العمليات والاداء الوظيفي لهم .

تدور المشكلة البحثية في ما اشارت اليه التوصيات الخاصة ببعض الدراسات التي ناقشت موضوع الحوافز واثرها على الاداء ومن هذه الدراسات دراسة (الصخور ، 2018) ودراسة (توام ، 2021) والتي اكدت على أهمية نظام الحوافز في عملية تحسين الاداء الوظيفي وتحسين الانتاجية للعاملين وقد اكدت الدراسات بأن هناك مؤشرات أخرى تدل على وجود قصور في اساليب الحوافز المستخدمة على الموظفين وهو ما يعطي تأثيرا سلبيا على تحقيق الاهداف التي وضعت من أجلها نظام الحوافز وعليه وبناء على ما سبق تدور المشكلة البحثية

للإجابة على التساؤل المحوري للدراسة وهو : ما هو اثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع الحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية؟
- ما واقع الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى دراسة العلاقة التي تربط نظام الحوافز بعملية تحسين الاداء الوظيفي وتحسين الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية وتبسيط الضوء على نظام الحوافز المستخدم وذلك لفهمه والتعرف عليه بما يساهم في المساعدة على تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد في توعية المؤسسات بأهمية نظام الحوافز وتأثيره على الاداء في المؤسسات وعليه فان الدراسة تهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن هذه الأهداف:

1. التعرف على مفهوم الحوافز المادية والمعنوية في النظام الاداري.
2. بيان واقع الحوافز المادية لدى العاملين في القطاع الخاص في مدينة الرياض

أهمية الدراسة:

هذه الدراسة لها أهمية علمية وأخرى تطبيقية يمكن توضيحها على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- أ- تتناول هذه الدراسة التعرف على نظام الحوافز (المادية والمعنوية) والذي يساعد بدوره في تطوير اداء العاملين

ب- الرغبة في إبراز اشكال نظام الحوافز والتعرف على العلاقة التي تربط بين الحوافز وبين تطوير الاداء للعاملين.

ت- التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الحوافز وتأثيرها على الاداء

ث- زيادة الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية حيث تتسم الدراسات العربية بالندرة مقارنة بالدراسات الأجنبية ولذلك فإن هذه الدراسة قد تعمل على تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز وأثرها على الاداء الوظيفي.

ونظراً لكل ما سبق فإن الباحث أراد الاسهام في توضيح مدى أهمية نظام الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية.

الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية دراسة علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية فيما يلي:

أ- يسعى الباحثة من خلال العمل الميداني إظهار الأهمية التطبيقية في دراسة تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية ليتسنى للعاملين ولإدارة المؤسسة ومشروعاته الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بما يحقق المصلحة لهم.

ب- تأتي أهمية الدراسة على القطاع الخاص في إمكانية تطبيق نظام حوافز مالي متكامل على العاملين من أجل زيادة رضاهم ونتاجيتهم.

ت- استفادة ادارة مؤسسة البهارات السعودية من تطبيق نظام الحوافز والتعرف على الايجابيات التي تجنيها المؤسسة والعاملين من تطبيق هذا النظام.

ث- العمل على إبراز انواع الحوافز وتوضيح الفائدة التي تعود الادارة والعاملين من تطبيق هذه الانظمة وارتباط ذلك بالأداء الوظيفي.

فرضية الدراسة :

بناء على مشكلة الدراسة واهداف الدراسة يمكن صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية :

ف1.1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين

ف2.1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين .

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول لسنة 1446 هـ /2024 م

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة البهارات السعودية .

مصطلحات الدراسة

الحوافز

الحوافز هي مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستخدمها المنظمات لتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف معينة. تعمل الحوافز على تلبية احتياجات العاملين سواء كانت مادية، مثل الأجور والمكافآت والعلاوات، أو معنوية، مثل التقدير والاعتراف بالجهود. الهدف الأساسي من تقديم الحوافز هو تعزيز رضا العاملين وزيادة ولائهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء العام في المنظمة (بازيب، 2021)

تُعتبر الحوافز جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية والدافعة للإنتاج. فهي تساعد في تحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. تُقسم الحوافز عادة إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية التي ترتبط بالفوائد المالية المباشرة، والحوافز المعنوية التي تركز على تعزيز الانتماء الوظيفي والتقدير الذاتي. تعد الحوافز وسيلة فعّالة لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يساهم في تحقيق

النجاح المستدام للمنظمات (حفصي، 2020)

الحوافز المادية

الحوافز المادية هي المكافآت المالية التي تُقدم للعاملين كتعويض عن جهودهم وأدائهم في العمل، وتشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والحوافز النقدية المباشرة. تهدف الحوافز المادية إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. تُعتبر الحوافز المادية من أهم أدوات التحفيز، لأنها تلبي الاحتياجات الأساسية للعاملين مثل الأمن المالي والقدرة على تلبية متطلبات الحياة، مما يعزز رضاهم الوظيفي ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة (حسن، 2021).

تُستخدم الحوافز المادية كجزء من استراتيجيات الموارد البشرية لتحفيز العاملين وتحقيق التنافسية داخل المنظمة، حيث يتم تقديمها بناءً على معايير واضحة تتعلق بالأداء والإنجاز. تسهم الحوافز المادية في جذب الكفاءات وتثبيتها، وتحفيز الأفراد على تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم باستمرار. كما أن تقديم المكافآت والعلاوات بشكل عادل ومنصف يُعزز من روح الفريق ويخلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين للالتزام والولاء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (الحربي، 2022).

الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي المكافآت غير المالية التي تُقدم للعاملين بهدف تعزيز شعورهم بالرضا والانتماء داخل بيئة العمل. تركز هذه الحوافز على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل التقدير، الاحترام، الاعتراف بالإنجازات، فرص التطور المهني، والتواصل الفعّال. تُعد الحوافز المعنوية أدوات أساسية لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم، حيث إنها تساعد في بناء علاقات إيجابية بينهم وبين الإدارة، وتساهم في خلق بيئة عمل مشجعة وداعمة تزيد من الولاء والالتزام (درهوب، 2020).

تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز الروح المعنوية للفريق، مما يحفز الأفراد على تقديم أداء متميز وبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل الحوافز المعنوية أيضاً توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، منح العاملين مزيداً من الثقة والاستقلالية في أداء مهامهم، وتقديم الشكر والثناء بشكل علني على الجهود المبذولة. تُعتبر الحوافز المعنوية وسيلة

فعالة لرفع معنويات العاملين وتعزيز روح الفريق، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية ويحقق توازنًا بين الحوافز المادية والمعنوية داخل المؤسسة (الرشيدي، 2022)

الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو العملية التي يقوم من خلالها الموظف بتنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقًا للمعايير المحددة من قبل المنظمة. يعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة وفعالية الأفراد في إنجاز واجباتهم الوظيفية وتحقيق الأهداف المقررة. يُعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تُحدد نجاح المؤسسة، حيث إن الأداء الجيد يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. يُقيّم الأداء الوظيفي عادةً من خلال معايير محددة تشمل سرعة الإنجاز، دقة التنفيذ، الابتكار، والقدرة على التعامل مع التحديات (أبو حيمد، 2022)

يُعد الأداء الوظيفي نتاجًا للعديد من العوامل، مثل الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، المهارات الشخصية، والتوجيه الإداري. تهدف المؤسسات إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال التدريب والتطوير المستمر، توفير الموارد اللازمة، وتقديم التقدير والتحفيز للعاملين. يُساهم الأداء الوظيفي الفعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى تعزيز رضا الموظفين، وزيادة الانتماء، وتحقيق التوازن بين الجهود الفردية والأهداف الجماعية. يعتبر تقييم الأداء بانتظام خطوة أساسية للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الاحتياجات التطويرية لتحقيق أداء وظيفي مستدام (حفصي، 2020)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

تعريف الحوافز

تعرف الحوافز بالعديد من التعريفات ومن أهمها: أنها وسيلة للتعرف على كيفية تحديد الاتجاهات نحو الأهداف، وتركيز النتائج حيالها، والتعرف على الاتجاهات غير المتوقعة، كما تمثل أنماطاً مختلفة من العلاقات والاتجاهات، من طبيعة العمل القائم في المنظمة والجانب الإنساني من مقدار الحوافز والمكافآت التي تمنح للعاملين، وأساليب الرقابة، وطبيعة فرص

الترقية الممكنة في الشركة، وطرق الإشراف، والعلاقات بين الموظفين في المنظمة. (التيجاني ، 2010)

المفهوم الاصطلاحي:

عرفت الحوافز: انها مجموعة العوامل التي توفرها الإدارة لصقل قدرات الفرد الإنسانية والطاقات الكامنة مما يرفع كفاءة أداء الموظف لأعماله على نحو أكبر وأفضل، بالشكل الذي يلبي احتياجاته ورغباته الإنسانية (توام ، 2021)

وعُرفت الحوافز: بمجموعة العوامل والمسببات التي تعمل على إثارة القوى الذهنية والحركية في الإنسان مما يؤثر على تصرفاته وسلوكه (الحباشنة ، 2017)

كما عُرفت الحوافز: بأنها شيء توفره المنشأة للعاملين في بيئة العمل، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، والدافع هو شيء داخلي نابع من داخل الفرد، يعبر عن حاجة ما تحته على السلوك المرغوب به والعمل للحصول على الحافز، وبالتالي يشبع حاجته (شاويش، 2005).

وفي تعريف آخر للحوافز: المغريات الخارجية التي بدورها تشجع الموظف على تطوير أدائه وتعطى نتيجة لأدائه العالي والتميز ويؤدي لزيادة ولائه للمؤسسة ورضائه وبالتالي يتحسن أدائه على مر الأيام (أبو الكشك، 2006). والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة في الدلالة وتقصد إلى أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تهيئها إدارة المنظمة لكي تؤثر على العاملين وعلى سلوكهم من أجل رفع إنتاجيتهم وكفاءتهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ويعرفها السلمي (2001). بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ويعرفها عوده وعواد (2011) . بأنها أثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفقه مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز

العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي: تشجيع المنافسة بين الأفراد، تحسين الإنتاجية، إبراز أنشطة المنظمة، رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الإبداع والابتكار وحفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (التيجاني ، 2010)

المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، يمكن إتباع الخطوات الآتية

مرحلة الدراسة والإعداد: ويتم فيها إجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات. (عوض الله ، 2012)

مرحلة وضع الخطة: يتم في هذه المرحلة تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وإعدادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي تتضمن البنود الآتية:

1. تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
2. تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المنظمة.
3. تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
4. تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
5. تحديد إطار لتغيير عملية الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة. (عوده وعود ،

(2011)

مرحلة تجريب الخطة: في هذه المرحلة يتم تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب

الخطوة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق على المنظمة.

مرحلة التنفيذ والمتابعة: في هذه المرحلة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطوة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطوة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً (الحلايية ، 2013)

عناصر الحوافز: يوجد ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وهي:

القدرة: حيث نجد أن الشخص العامل المؤهل والقادر على القيام بعمل ما يمكن التحسين من أدائه من خلال التحفز بخلاف ذلك الشخص العامل غير المؤهل أصلاً للقيام بالأعمال.

والجهد: وهو الذي يقصد به الوقت والطاقة اللازمين للشخص العامل لتحقيق أهداف معينة حيث أن مجرد وجود القدرة للشخص العامل وحدها لا تكفي، حيث نجد أن الطبيب المؤهل فعلاً يجب عليه أن يبذل جهداً ووقت أكبر ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

والرغبة: أما ما يخص الرغبة فإنه إذا لم تكن تلك الرغبة موجودة أصلاً في الشخص العامل فإن فرصة تحقيق النجاح والوصول إليه في أداء الأعمال تقل حتى وإن أتم أدائه فعلاً (القطان ، 2021)

أهداف التحفيز: لوضع أي نظام لا بد من تحديد أهداف له وبالتالي فإن أي منظمة يجب أن تهتم بالهدفين الآتيين:

الهدف الاقتصادي: لزيادة الإنتاج كما ونوعاً هي الهدف الأساسي لأن الاهتمام يؤدي لتشجيع الزيادة في المبيعات مما يفيد المؤسسة والعاملين وبالتالي تنويع منتجاتها وخدماتها وتطوير الجودة والنوعية.

الهدف المعنوي: هو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة في الإنتاج والتحكم بالعملية الإنتاجية للعاملين، والمستهدف من وضع أنظمة تلك الحوافز إلى تحليل واقع المنظمة وتحديد أهم النظم المناسبة لها بما يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة. (النعيمة ، 2021).

أهمية الحوافز:

يعد التحفيز مطلباً أساسياً في المنظمات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين أداء الفرد المحفز والغير محفز، فالحوافز ذات تأثير فعال في العملية الإنتاجية، فإذا لم تستخدم بطريقة محكمة فهذا لا يؤدي إلى رفع الإنتاجية والكفاءة العالية وإن ذلك يعود إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة، عملية التحفيز تعد ذو أهمية عظيمة بأنها تقصد إلى ترتيب وإنجاز رؤية ورسالة المؤسسة وتفعيل العنصر البشري بعدالة، وأيضاً تحقق إشباع رغبات وحاجات الفرد العديدة (الحمدان، 2024).

الحوافز تلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء الأفراد داخل المنظمة، حيث تُعتبر واحدة من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات لتحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم. من خلال تقديم الحوافز، تستطيع المنظمة تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والالتزام بتحقيق الأهداف المقررة. يساهم ذلك في تحسين الأداء العام للمؤسسة، ويدعم تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية أكبر، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح التنظيمي.

تعمل الحوافز على تعزيز رضا العاملين عن وظائفهم، حيث تلبي الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين حالتهم النفسية والمهنية. رضا العاملين يرتبط بشكل مباشر بمدى تلبية احتياجاتهم، سواء كانت مرتبطة بالمكافآت المالية أو التقدير والاعتراف بإنجازاتهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير داخل بيئة العمل، فإن ذلك يرفع من مستوى ولائهم للمنظمة ويزيد من رغبتهم في الاستمرار والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.

تُعد الحوافز وسيلة فعّالة لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها. تقدم المنظمات التي تتميز بأنظمة حوافز فعّالة فرصاً أكثر جاذبية للموظفين الموهوبين الذين يسعون للحصول على مكافآت عادلة ومجزية. كما تساهم الحوافز في تقليل معدل دوران الموظفين، حيث يشعر الأفراد الذين يحصلون على حوافز مستحقة بقيمة عملهم وبأهمية مساهمتهم في المنظمة، مما يقلل من احتمالية انتقالهم إلى وظائف أخرى بحثاً عن بيئة عمل أفضل (القطان ، 2021).

تساعد الحوافز أيضاً في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد. عندما يشعر العاملون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة، فإن ذلك يساهم في تعزيز العمل الجماعي والتواصل الفعال بينهم، مما يؤدي إلى تحقيق بيئة عمل متناغمة ومنتجة. تسهم الحوافز في خلق روح تنافسية صحية بين الأفراد، حيث يسعى الجميع لتقديم أفضل ما لديهم للحصول على المكافآت، مما يحفز الابتكار والإبداع داخل المنظمة.

علاوة على ذلك، تسهم الحوافز في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي على المدى الطويل. فهي لا تقتصر على المكافآت الفورية فقط، بل تسهم أيضاً في بناء ثقافة تحفيزية داخل المنظمة تركز على التطوير المستمر وتحقيق الإنجازات. تُعتبر الحوافز جزءاً أساسياً من استراتيجيات الموارد البشرية التي تهدف إلى دعم التنمية المستدامة، من خلال تعزيز الأداء، ورفع كفاءة العاملين، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة في السوق (الرشيدي، 2022).

أنواع الحوافز

قسمت الحوافز من حيث الأطراف المستفيدة إلى:

أ - الحوافز الفردية:

وتتمثل الحوافز الفردية في كافة أنواع الحوافز الإيجابية أو السلبية لتصرف أو سلوك معين، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للفرد وحده مثلاً أن تمنح إحدى المكافآت المالية لأفضل موظف في الشهر، ومن أمثلتها تلك الحوافز: (المكافآت، والترقيات، والعلاوات التشجيعية، تحديد مكافئة لأفضل موظف قام بعملية إنتاج في المنظمة، وكذلك منح جائزة وإعطاء هدية لأفضل موظف في المنظمة أو في القسم) (أبو الكشك، 2006 م).

ب - الحوافز الجماعية:

وتتمثل الحوافز الجماعية في التعاون العمل الجماعي بين العاملين ومن أمثلتها: (المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية، والرعاية الصحية)، التي قد تستحقها مجموعة من الموظفين العاملين في وحدة إدارية، لتحسين أدائهم ورفع من الكفاءة الإنتاجية لديهم، وقد تكون تلك الحوافز الجماعية مادية أو معنوية أو حوافز إيجابية أو سلبية (المؤمن ، 2018). كما نجد أنه

تصرف المكافآت التشجيعية للعاملين مقابل إنجازهم لعمل مشترك ما بينهم، وهنا توزع المكافآت بنسب محددة حسب درجة اسهام كل منها في تحقيق أهداف هامة، منها ما يلي:

1. إشباع حاجة الولاء والانتماء.
2. توطيد الروابط بين أعضاء الجماعة.
3. تفعيل التنظيمي غير الرسمي من الإدارة. (الحلاييه ، 2013)

وقسمت الحوافز على أساس ارتباطها إلى:

أ - الحوافز الداخلية:

والحوافز الداخلية هي التي ترتبط بالعامل نفسه، وتشمل إحساس العامل بالمسؤولية تجاه عمله الذي يؤديه وهذه العوامل تتيح للعامل استخدام قدراته ومهاراته في التطوير كما توفر للعامل المعلومات عن أدائه الذي يؤديه

ب - الحوافز الخارجية: الحوافز الخارجية هي الحوافز المادية والمشاركة في الأرباح والمزايا الإضافية الأخرى والترقيات وتقدير زملاء العمل.

والحوافز الخارجية: هي تلك الحوافز التي تعطى للعاملين مثل: (الإجازات، والأجر النقدي، والتأمين، والعلاج، والوجبات المجانية، والخصومات الممنوحة على منتجات المنظمة أو المؤسسة).

ومن ناحية أخرى تنقسم الحوافز إلى مادية ومعنوية، فالمادية تتمثل في الأجر أو العلاوة أو الترقية أو المكافأة المالية إن كان الحافز ثواباً، وتتمثل في الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الترقية إن كان الحافز عقاباً. فالحوافز المادية الإيجابية تشمل الأجور بأنواعها والمكافآت التشجيعية والترقيات وبمعنى أشمل فإن الحوافز المادية الإيجابية هي التي تصرف في صورة نقدية مجمعة أو مجزأة على دفعات وتشمل أيضاً العلاوات والبدلات. أما الحوافز المعنوية فهي التي تؤثر نفسياً وتجعل العامل راضي أو مكتئباً، سعيداً أو تعيساً. (الرشدي،

(2022)

كما ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين رئيسيين هما إيجابي وسلبي:

أولاً: الحوافز الإيجابية: وتأخذ صوراً عديدة مثال ذلك منح العاملين المتميزين في عملهم، أو المنتظمين في العمل، أو من تقل الحوادث في منطقة عملهم العلاوات الاستثنائية أو المكافآت التشجيعية، أو منحهم ميداليات أو أوسمة عسكرية أو شهادات تقديرية أو خطابات شكر أو إجازات استثنائية تقديرًا لما أنجزوه من أعمال أمنية متميزة ولهذا فإن الحوافز الإيجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وخلق جو من الثقة بين الرئيس والمروؤوس ومن حسنات الحافز الإيجابي استئثار الفرد المكرم المسؤولية وبالتالي يراقب تصرفاته حفاظاً على ما حقق من مكاسب إيجابية وخوفاً من فقدان هذه المكاسب (القطان ، 2021)

ثانياً: الحوافز السلبية:

وتهدف الحوافز السلبية إلى تحقيق وسيلة ردع يقصد منها تقويم المعوج في السلوك الوظيفي لدى العاملين أو من تظهر عليهم تصرفات تخالف الالتزام بالنظم واللوائح التي تحدد طبيعة العمل الأمني، أو المتغيبين عن العمل ومن وسائل الردع التنبيه والإنذار والتوبيخ والتهديد بالعقاب ثم العقاب، ثم المحاكمة المسلكة وما يترتب عليها من إجراءات أشد وحتى تكون وسائل الردع نافعة يجب أن تكون العقوبة تناسب الخطأ وتؤدي إلى عدم الوقوع فيه مرة أخرى وذلك عن طريق المؤاخظة والعقاب.

إن الحوافز بنوعها الإيجابي والسلبي، يجب أن تتسم بالمساواة والعدل فلا يكرم مغل يعمل ولا يعاقب مجتهد في وظيفته. وأن يتخذ في تحقيق ذلك العدل والمساواة مع نبذ العواطف والأهواء وأن تتصاعد عناصر التكريم والعقاب تبعاً لنوعية الاجتهاد وأن يقصد من كل هذه الإجراءات زيادة في الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى العاملين. (العجمي ، 2017)

أهم وسائل التحفيز الإيجابية:

ومن أهم المحفزات الإيجابية بنوعها المادية والمعنوية ما يلي:

- إثارة العمل لاهتمامات العاملين: بمعنى أن يكون العمل متفقاً مع قدرات القائم بها ومهاراته واستعداداته وميوله ويتحقق ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- عدالة الأجر الأساسي وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي للعاملين: ولتحقيق الاستقرار المادي عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائدة في المجتمع وأن يكفل مستوى الأجر النقدي الحصول على مستوى مناسب من الأجل الحقيقي.
- تحقيق الارتباط الكامل بين الأجر والعمل المؤدى في ضوء معدلات عادلة وموضوعية: ومدخل التحفيز هنا هو أن يكون الأجر ذاته محفزاً للأداء في ضوء المعدلات النمطية للإنجاز ومن ثم يكافأ فقط من يتجاوز من العاملين هذه المعدلات المقررة وليس من أدى عمله على الوجه المطلوب فحسب.
- كفاءة استقرار العاملين في أعمالهم: وفي هذا ضمان استمرار العمل وحمائتهم من الفصل التعسفي، خاصة وأن العمل هو المصدر الوحيد لدخل الغالبية العظمى من أفراد القوى العاملة. ويعني استمرار العمل بالنسبة للعامل ضمان استمرار مورده الذي يرفع من معنوياته ويؤمنه على حاضره ومستقبله.
- توفير حوافز مادية ومعنوية: وهذه ترتبط بإنتاجية العاملين ومن أمثلتها منح المكافآت التشجيعية المجزية والعلاوات الاستثنائية للعاملين الممتازين الذين يحققون الأهداف المنشودة أو الذين يؤدون أعمالاً ممتازة في نطاق زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى أو خفض التكلفة وكذلك تحسين نوعية الخدمة المؤداة.
- العلاوات الدورية: يجب ربط العلاوات الدورية بتحقيق الأهداف المنشودة أو بارتفاع الإنتاجية بطريقة مباشرة.
- إشراك العاملين في الأرباح: ومن صور التحفيز المادي إشراك العاملين في أرباح المشروعات بحيث يخصص لهم نصيب من الأرباح يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الأهداف.

- توفير الحوافز المعنوية: ومن صور الحوافز المعنوية تتمثل في توفير فرص الترقيات الاستثنائية وأن يكون ذلك على أساس الكفاءة والحد من الترقية على أساس الأقدمية المطلقة.
- من صور التحفيز المعنوي أيضاً توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف نواحيها الاجتماعية والصحية.
- ومن أهم صور التحفيز المعنوي هو إشراك العاملين في إدارة المشروع حيث تتاح للعاملين فرص الاشتراك في إدارة وسائل الإنتاج والمساهمة بأرائهم وأفكارهم في تخطيط مستقبل المشروع وتوجيه حاضره. (ابن عمهوج، 2022)

الحوافز المعنوية

هنالك تعريف للحوافز المعنوية وأشكالها واختلافها من مؤسسة لأخرى (هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة) وتختلف أساليب الحوافز المعنوية من مؤسسة لأخرى فأحياناً تستخدم بعض المؤسسات أسلوب لوحات الشرف للأداء المتميز أو الابتكار أو تجاوز نسق الإنتاج المحدد، وتنقسم الحوافز المعنوية إلى حوافز معنوية إيجابية وحوافز معنوية سلبية (باذيب، 2021)

الحوافز المعنوية الإيجابية:

تشكل الحوافز المعنوية بعداً هاماً بجانب الحوافز المادية بتأثيرها الإيجابي على مستوى أداء العاملين بل ويتعداها إلى تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة ولا تقل أهمية الحوافز المعنوية عن مثيلتها الحوافز المادية لما لها من آثار كبيرة على أداء العاملين. ويمكن القول بأن الحوافز المعنوية قد تحقق غايات المؤسسة إذا استخدمت جنباً إلى جنب مع الحوافز المادية بشكل أكثر كفاءة فيما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها (المطيري، 2021).

وللحوافز السلبية بعض الآثار الضارة مثل:

أن إنزال العقاب كرد فعل على ما اقترفه الفرد من عمل قد يؤدي إلى إتباع سلوك مضاد إذا شعر أن حاجاته ورغباته غير مشبعة.

أن توقيع العقاب على الفرد يخلق لديه نوعاً من التردد والخوف من تحمل أي مسؤولية في العمل.

أن توقيع العقاب قد يؤدي إلى نشوء مشكلات شخصية بين من أنزل العقاب وبين من وقع عليه العقاب خاصة إذا شعر هذا الأخير بعدم عدالة وتكافؤ العقاب مع ما اقترف من سلوك.

أن إنزال العقاب دون توضيح أسباب هذا العقاب قد يولد الخوف لدى العاملين الأكفاء مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً، الأمر الذي يجعل وقوعهم في الخطأ أكثر احتمالاً.

وهناك بعض أنواع مزايا والخدمات التي تقدم للعاملين كنوع من أنواع التحفيز الإضافي مثل: مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

(ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني عن أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه) ومن أمثلة ذلك الوقت الممنوح للإفطار أو الإجازات السنوية والمرضية والمناسبات القومية والأعياد الدينية وإجازات أخرى للحج والزواج (حسن، 2021).

حيث يتأثر مستوى الأداء بعدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في العمل وأوقات الراحة فكلما زادت ساعات العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الإجهاد العضلي والنفسي من حيث السأم والملل وبالتالي قلت درجة الرضا عن العمل ونتاج الأداء وتنطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل المادية من حيث أن هناك مستوى معقولا من ساعات العمل يحفز الأفراد إلى العمل بكفاءة وإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى سيؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالإجهاد سواء أكان إجهاد عضلي أم نفسي مما ينعكس على حالته المعنوية وعلى كفاءته الإنتاجية وليس معني ذلك تقليل ساعات العمل يؤثر على الإنتاجية بل أن طريقة تنظيم ساعات العمل وفترات الراحة يعتبر من العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للأفراد (الحربي، 2022).

التأمينات:

تسعى بعض المؤسسات التي تستوعب أعداد كبيرة من العاملين أن تقوم بتغطيتهم بمظلات تأمينية وأهم أنواع التأمين هي تأمين التقاعد (المعاش) والذي يوفر نوع من الطمأنينة والأمان للعاملين عند تقاعدهم حيث يحصل العامل المتقاعد على راتب شهري يحدد وفق مستوى مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهريا وهناك بعض أنواع التأمين الأخرى مثل تأمين الحياة وتأمين الحوادث والإصابات والتأمين الصحي والعلاجي (المطيري، 2021)

الخدمات الصحية:

توفر بعض المؤسسات والشركات الخدمات الصحية وتختلف في مستوى الخدمة حسب إمكانيات المنظمات حيث تحرص المنظمات على أن يكون العاملون بمستوى جيد من الصحة وتقوم بإجراء عمليات الكشف الدوري عليهم.

تسهيلات السكن والإعاشة:

توفر بعض المؤسسات والشركات السكن المهيأ للعاملين وتزود المساكن بالإضاءة ومياه الشرب وتدفع لغير الساكنين علاوة بدل سكن.

كما تتضمن هذه التسهيلات خدمات الترحيل من وإلى أماكن العمل، وفي بعض المؤسسات تقوم المؤسسة بتوفير الإفطار أو العشاء المجاني أو المدعوم للعاملين ومن أنواع التسهيلات المعيشية إنشاء الجمعيات التعاونية التي توفر السلع الاستهلاكية بالخصم علي الراتب بأقساط ميسرة وبأسعار جاذبة تقل عن الأسعار بالأسواق مما يخفف أعباء المعيشة على العاملين (ابن عمهوج، 2022).

ومما سبق يتضح أن الحوافز تؤثر بصورة إيجابية في رفع معدلات الإنتاج فهناك مفهوم للحوافز المعنوية غير المادية (أنها تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية إلى تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة) (بازيب، 2021)

فرص التقدم والترقي:

فعندما تشغل أي وظيفة أعلى في الشركة بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الاستغناء عن الخدمة بسبب الفصل تلجأ أحيانا لتعيين أشخاص من أارج الشركة ولكن في أكثر الأحيان تتاح الفرصة للعاملين للتنافس للترقي أو عن طريق الترشيح المباشر لأحد العاملين لكفاءته أو لعامل المهارة والإبداع أو لصفات المواظبة والطاعة.

وفاعلية الترقى كحافز تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرجح البعض بأن الشركات التي ترتبط فيها الترقىات بالمردود الإنتاجي للفرد ومستوى أدائه تتميز بارتفاع مستويات الإنتاج عن مثيلاتها التي تتحدد فيها الترقىات بمعايير العلاقات الشخصية والمحابة. (من جانب آخر فإن إجراء الترقية يعتبر من أكثر الأمور مدعاة للتظلم والطعن في عدالة القرار الذي تتخذه الإدارة من قبل الذين لم تشملهم الترقية، وذلك بصرف النظر فيما لو كانوا محقين في تظلمهم أو غير ذلك) (الرشيدي، 2022)

مما سبق يتضح أن الترقية تكون محفزا للأفراد إلى تحسين إنتاجهم ورفع مستوى أدائهم والرغبة في الترقية تؤدي إلى إذكاء التنافس والتجديد بين العاملين وبمعنى آخر فإن فاعلية الترقية ترتبط بشرطين أساسيين لفاعلية الحافز وهما:

- ارتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي.

- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على الحافز.

إذا فالحوافز هي مجموعة الظروف التي توفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل وتتوقف فاعلية الحوافز المادية، وغير المادية في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة، ومن أهم الحوافز التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين هو حافز الأجر الذي اختلفت الآراء حول أهميته في تشجيع الأفراد على زيادة الإنتاج وتوصلت الكثير من الدراسات والبحوث أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد الذي يسعى الأفراد للحصول عليه ولكنه واحد من أهم تلك الحوافز التي ينبغي على إدارة المؤسسة أن تحرص على تحرى الدقة عند تقديمها للعاملين (المطيري، 2021)

تقدم المؤسسات والشركات خدمات مختلفة للعاملين وأسرههم وتختلف هذه الخدمات بين مؤسسة وأخرى من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية

هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكبر ويمكن حصر هذه الخدمات في مجالات الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ووسائل الترفيه والرعاية الاجتماعية (حسن، 2021).

الحوافز المادية

تحدد المنشأة الأجور التي تدفعها والمزايا التي تقدمها لتحفيز ودفع العاملين للقيام بالمهام والواجبات التي تحقق أهداف المنظمة ولللنجاح في ذلك لابد من تحديد ماذا تريد منهم وما الذي يجعلهم يستجيبون لذلك.

يهتم علماء النفس بموضوع الدافعية وتسمى وسائل التأثير التي تستخدم لاستشعار سلوك معين حوافز ولأن عملية التحفيز معقدة ولمعرفة كيفية التأثير علي العشرات والمئات والآلاف من العاملين بالمؤسسات تحتاج الإدارة إلى نظرية حول ما الذي يحرك العاملين ويتأثر نجاحها في التأثير والتحفيز بسلامة هذه النظرية. ومهما كانت درجة إجابة العاملين لعمل ما فمن المؤكد أن باستطاعتهم أداء هذا العمل بأسلوب أفضل (المطيري، 2021)

مكونات الحوافز

تتكون الحوافز من عنصرين أساسيين يتمثلان في الإثارة والعائد:

1. الإثارة وهي عملية التنشيط الداخلي للفرد بفعل عوامل الحث على الأداء.
 2. الحافز (المكافأة) التي يرغب الفرد في الحصول عليها وهي تمثل هدف الفرد.
- ولما كانت الحوافز وسيلة لزيادة الإنتاج عن طريق إثارة العاملين فإن لها أهمية وأهداف والتي تتمثل في الآتي:

- الزيادة في كمية الإنتاج وتحسين نوعيته.
- حفظ التوازن في تكلفة الإنتاج والعمل على خفضها.
- حرص العاملين على تأمين وصيانة الآلات والمعدات مما يؤدي إلى زيادة عمرها الافتراضي.
- تقليل الفاقد من الإنتاج وإنجاز المهام في أصغر وقت ممكن.

• زيادة نسبة المبيعات والارتقاء بمستوى الخدمات (الحربي، 2022).

ومن التعريفات السابقة للحوافز نري أن للحوافز أنواع:

أنواع الحوافز

تتعدد أنواع الحوافز بتعدد أسس التقسيم حيث وردت تقسيمات لأنواع الحوافز فمنهم من صنفها حسب مردودات الأداء للحوافز السلبية والحوافز الإيجابية -ومنهم من قسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية أو فردية وجماعية أو حوافز أساسية واجتماعية عليه يمكن تناول أنواع الحوافز كما يلي:

الحوافز المادية:

يغلب على هذا النوع من الحوافز كونه ملموسا محسوسا في المكافآت المادية، أو الأجور الإضافية للعاملين (يتمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين. من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة وبحيث يتم تنظيم طرق الدفع بشكل يضمن توافق الأداء وجهد افرد مع المبلغ المدفوع وعلى شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات تختلف على أساس معيار فارق الجهد المبذول) (درهوب، 2020).

أن الحوافز المادية عبارة عن عائد يحصل عليه العامل نظير جهده الفكري والعقلي الذي يبذله (هو ما يحصل عليه العاملون لقاء جهودهم الفكرية والعقلية أو بعبارة أخرى دخل العامل من عمله).

عند النظر إلى الحوافز المادية يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية وأخرى سلبية (يمكن النظر إلى الحوافز المادية على أنها)

الحوافز المادية الإيجابية:

هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه مثل الإنتاجية العالية أو المواظبة أو المحافظة علي سلامة الأجهزة والمعدات وصيانتها وتقسيم الحوافز المادية الإيجابية من كونها قد تكون فردية وقد تكون جماعية (الحربي، 2022).

الحوافز المادية الفردية الايجابية:

تختص الحوافز المادية الإيجابية الفردية بأداء العامل بمفرده أو في إطار مجموعة يربطها هدف واحد ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته. ويمكن أن يكون ذلك على أساس المجموعة أيضا عندما تكون جهودهم موحدة لبلوغ هدف معين (ابن عمهوج، 2022)

الحوافز المادية الجماعية الإيجابية:

تقاس الحوافز المادية الجماعية الايجابية بما تبذله مجموعة العمل وليس على أساس المجهود الفردي (هي ترتبط بأداء مجموعة من العاملين سوية وعلى جهودهم كفريق عمل واحد وليس على أقصى جهد لكل فرد ضمن المجموعة). مما سبق يمكن القول أن الحوافز المادية الإيجابية بشقيها الفردي والجماعي تعني المقابل المادي للمجهود فرديا يكون حافز مادي ايجابي للمجهود الفردي والمقابل المادي للمجهود الجماعي حافز ايجابي يقابل مجهود فريق العمل (باديب، 2021).

الحوافز المادية السلبية:

تتمثل الحوافز السلبية في إنها حوافز ليست إيجابية مما يعني إنها تتمثل في شكل عقوبة قد تكون مادية كأن يخصم جزءا من أجر العامل.

(تمثل الحوافز السلبية جانبا من أساليب التقويم للفرد بهدف إصلاح سلوكه أو أدائه في العمل وبهدف عدم تكرار ذلك السلوك ويصطلح عليه في بعض الأحيان بالعقاب)

أن استخدام العوامل السلبية يتطلب توافر بعض العوامل الضرورية حتى يحقق الأهداف المرتجاة منه، ينبغي أن يكون الحافز مساويا للخطأ المرتكب وأن يتزامن مع وقت حدوث السلوك الخاطئ.

لغرض أن يكون استخدام الحوافز السلبية هادفا لا بد من:

أن يكون الحافز مساويا للخطأ المرتكب بحيث لا يكون أكثر من الخطأ فيصبح عند ذلك انتقاما من العاملين ولا أقل من الخطأ فيضعف، تأثيره ونتائجه.

أن يكون متزامنا حين وقوع السلوك غير المرغوب فيه لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من الآخرين أو الإغفال فيها من قبل مرتكبي الخطأ.

أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية العاملين من عبث المفسدين.

عليه من أجل تحقيق أهداف الحوافز السلبية يجب عدم التعسف في العقوبة ومراعاة التوقيت ويقصد به تجويد العمل وتأمين مصالح العاملين (حسن، 2021).

الحوافز المادية السلبية الفردية:

تحتاج المنشأة أحيانا إلى تطبيق نظام الحوافز السلبية والتي يؤدي تطبيقها إلى تجنب السلوك الضار ويمكن أن تعوق هذه الحوافز مادية أو معنوية مثل الخصم من المرتب أو الحرمان من فرص التدريب ويمكن تقسيم الحوافز المادية السلبية إلى حوافز مادية سلبية فردية، وأخرى جماعية هي بنفس الوقت يمكن أن تكون:

وأنسب أنظمة الحوافز التي يمكن أن تقدم على الأساس الفردي هي أنظمة الحوافز بالقطعة بالوقت المعياري (أو النمطي) (المطيري، 2021)

الحوافز بالقطعة:

تعتبر من أهم طرق دفع الأجر أو الحوافز حيث يكون تحديد الحافز بحسب إنتاج العامل أو القطع المنتجة ويفضل عند تطبيق نظام الحوافز بالقطعة وجود أجر ثابت (يومي أو شهري). علما بأن تطبيق هذه الطريقة في أحيان كثيرة يتطلب وجود حد أدنى من العمل (ما يسمى عندنا في السودان بنظام المقطوعة) يجب أن يؤديها العامل قبل استحقاقه للحافز وما زاد علي ذلك يكافأ عليه بنسبة الزيادة في الإنتاج (الحمدان، 2024).

تتميز طريقة الحوافز بالقطعة أنها سهلة الفهم والحساب وأن عائد الفرد يرتبط بشكل مباشر بمقدار ما أنتجه ومن أهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج المعياري ويحاول

العمال أحيانا طلب تخفيض معيار الإنتاج أو إبداء الشعور بمعارضته إذا رأوا أن المعيار عال على طاقتهم كما أن هذه الطريقة تحتاج إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل (حفصي، 2020)

حوافز الوقت:

وفي هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد ويكافأ على مقدار الوفر في الزمن لإنجاز العمل أو تكون المكافأة لتحقيق إنتاج أعلى في الوقت المحدد ويمكن أيضا أن يعتمد الحافز على الوقت وذلك بحساب زمن الإنتاج النمطي أو المعياري ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجر في الساعة ونسبة متفق عليها كحافز وإنتاج معياري خلال يوم العمل ويتضح أن نظام حوافز الوقت يمكن أن يكون سهل الفهم والحساب إلا أن عمليات القياس وحفظ المعلومات حول الوقت والإنتاج هي عمليات مرهقة ومكلفة (بازيب، 2021)

الحوافز والأداء والمعايير:

تعتبر الحوافز ذات أثر كبير وبالغ الأهمية في توجيه العاملين وتحديد اتجاهاتهم واحتياجاتهم والاهتمام بدراسة الحوافز يؤكد أهميتها في التأثير على الأداء وينعكس ذلك على الإنتاج نوعا وكما وقدرة الحوافز على إثارة طاقات الإبداع والمبادأة لدى العاملين. وذلك لأن الحوافز تساهم في تحقيق التوافق الاجتماعي لتلبية حاجاتهم الشخصية وحاجات المجتمع. وتهتم المنشأة بتكييف، الفرد وتوافقه لانعكاس ذلك على مقدار كفاءته الإنتاجية وهناك بعض الحوافز التي تؤثر على الأداء وزيادة الإنتاجية (الحربي، 2022).

حافز الأجر

هناك شرطان لكي ينتج الحافز أثرا بالزيادة على الإنتاج هما:

أولاً: أن يكون الفرد راغبا في الحصول على أجر أعلا أي أن تكون الزيادة في الأجر مرغوبة في ذاتها.

ثانياً: أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط إيجابي بين زيادة الإنتاج والحصول على زيادة في الأجر.

يتضح مما سبق أن الشرط الأول منطقي وطبيعي، إذا أصبح الأجر حافزا على زيادة الإنتاج ورفع مستواه ينبغي أن تتوفر لدي العامل الرغبة في الحصول على أجر إضافي إذ أن العامل ليس لديه رغبة في زيادة الأجر لن تكون الزيادة في الأجر حافزا أو دافعا لتجويد العمل أو زيادة الجهد المبذول وعليه لو لم يكن هناك ارتباط بين الأجر والزيادة فيه مقارنة بالجهد المبذول في العمل لانهدام تأثير الأجر والزيادة فيه على الإنتاج إذ لا يشعر العامل بما يحفزه إلى زيادة الإنتاج (حسن، 2021)

إذا وجهت نظر الإدارة التي تريد رسم سياسة للحوافز أحد أركانها الأجر ينبغي أن تتأكد من: وجود علاقة بين الأجر المدفوع والإنتاج المقدم من العامل أو وجود سبيل إيجاد تلك العلاقة. توفر الرغبة لدي العاملين في الحصول على الأجر المرتفع مما يؤدي إلى عملية تغيير سلوك هؤلاء العمل بمعنى أن الإدارة تحاول تعليم العاملين على نمط سلوكي جديد بغرض رفع الأداء وكفاءة الأجر كحافز على هذا السلوك تتوقف بتوفير رغبة العاملين في السلوك الجديد وعلى ارتباط الأجر بالإنتاج، ومدى تحقق الزيادة في الأجر بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج (ابن عمهوج، 2022).

طرق حساب الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

حساب الحافز على أساس الأجر: حدد الإنتاج المعياري وحدد الأداء المعياري بنسبة 33.3% من الأجر حافز للعاملين لدي الوصول إلى الإنتاج المعياري. حساب الحافز على أساس المشاركة في الوفرة من التكاليف.

الحافز بالمشاركة في الإنتاج. (الرشيدي، 2022)

العوامل المؤثرة على أنظمة الحافز

هناك عوامل كثيرة في تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل ضمن غطار المؤسسة أو المنشأة ومنها ما يفصل بالسياسة العامة للدول وذلك كما يلي:

على مستوى الدولة سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوتين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وعلى تقييد الإطار الخارجي، الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق

القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤم بشكل واضح على أفراد المجتمع يحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات منها.

على مستوى المؤسسة أو المنشأة نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب واقتصاديات المنشأة للاقتصاد الوطني، نوع القوي العاملة وتركيبها المعنوي والاجتماعي والثقافي.

وعموما فإن نظام الحوافز يتأثر بالآتي:

العوامل الاقتصادية: الوضع الاقتصادي، الوضع العام للعمالة، النظام الضرائبي المتبع، المعايير المتبعة في نظام الحوافز، هيكل الأجر وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات وتوافق الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

كما يتأثر بالعوامل الاجتماعية المتمثلة في: الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل، انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة به وحب العامل لعمله واندفاعه وبذلك ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه.

إن وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أم خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثنائها وهي: (المطيري، 2021)

الأسلوب الإشرافي

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

السلوك الإشرافي الفعّال يلعب دورًا حيويًا في تعزيز الحوافز داخل المنظمات، حيث يسهم في توجيه وتطوير أداء العاملين بشكل إيجابي. يركز السلوك الإشرافي على توفير الدعم المستمر للموظفين وتقديم التوجيهات اللازمة، ما يعزز من شعور العاملين بالأمان والرضا. من خلال التواصل الفعّال، يستطيع المشرفون فهم احتياجات الموظفين المختلفة والعمل على توفير الحوافز الملائمة، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الحربي، 2022).

يلعب المشرفون دورًا هامًا في تحديد نوعية الحوافز المناسبة لكل موظف بناءً على احتياجاتهم ومستوى أدائهم، حيث يمكنهم تخصيص المكافآت والاعتراف بإنجازات الفردية كنوع من التحفيز. يُظهر السلوك الإشرافي الجيد القدرة على تعزيز الدافعية من خلال تبني استراتيجيات تشجيعية متعددة، مثل تشجيع الإبداع، وتقديم فرص التدريب والتطوير، والإشادة بالجهود المبذولة، مما يزيد من التزام الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم.

من ناحية أخرى، يرتبط السلوك الإشرافي الفعّال بالاهتمام بتحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية. يُعد التقدير والاعتراف بالجهود جانبًا رئيسيًا من الحوافز المعنوية، وهو أمر مهم لتلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية. عندما يتبنى المشرفون سلوكًا داعمًا يقوم على التقدير، فإنهم يعززون الانتماء والولاء بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين روح الفريق وتعاون العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة (المطيري، 2021).

يتطلب السلوك الإشرافي الفعّال تطوير مهارات تواصل قوية، والاستماع الفعّال، والقدرة على تقديم التغذية الراجعة بشكل بناء. يساعد ذلك في تحديد المشكلات وتحليلها بدقة، وبالتالي تحسين نظم الحوافز باستمرار. يُعد التدريب المستمر للمشرفين على كيفية تقديم الحوافز بطرق متنوعة ومتوازنة من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين على المدى الطويل (درهوب، 2020).

ظروف العمل

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد

ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينه فذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت وظروف عمل مريحة كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به (حفصي، 2020).

الجوانب التنظيمية

يعني ذلك إبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إشباع حاجات الفرد والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته (حسن، 2021)

العلاقة بين الدوافع والحوافز:

إذا كنا نشعر بالدوافع كقوة منسية من داخلنا نحاول أن نسيطر على سلوكنا لإرضاء هذا الدافع فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يوقظ في أنفسنا دوافع كامنة يحاول أن يخاطبها، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة له، ولا يستثمر الحافز الدوافع فقط بل يوقظ المشاعر التي قد تصاحب إرضاء الدافع. وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع وهذا ما يحدث في معظم الأحيان (أبو حيمد، 2020)

فإذا كانت الترقية تعتبر حافز على العمل فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ في أنفسنا كثير من الدوافع الاجتماعية، ولا يخاطب الحافز الدوافع فقط بل إنه يستثمر في العملية الدافعية ما يسمى بصراع الدوافع. وقد نطن لأول وهلة أن الحافز أقوى من الآخر في حين إننا لو قمنا بتحليل جميع القوي التي قد يخاطبها كل حافز على حده لتغير الميزان في كثير من الأحيان ويمكننا أن نحكم على قوة الحافز بمدى إغرائه وإثارته للدوافع وكما خاطب الحافز عددا أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره (الحربي، 2022)

ولابد أن نفرق بين الدوافع والحوافز وإن كان الفرق بينهما يمثل خيطا رفيعا، كما نجدهما يكملان بعضهما البعض فالحاجة تحرك الدوافع والحافز يحرك السلوك لإشباع الحاجات باعتبار أن الدوافع تعبير عن حاجات الفرد فهو شيء شخصي وداخلي بحيث يمثل القوة الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه. أما الحافز فهو المؤثر الخارجي الذي يحرك السلوك للإنجاز والعمل (ابن عمهوج، 2022).

الدوافع والحوافز وأثرها على الأداء:

إن دوافع السلوك الخاصة بالرغبة في الإنجاز والحصول على مراكز في العمل وتكوين العلاقات الاجتماعية تعتبر دوافع خارجية بمعنى إنها تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد فمثلا. ترقية زميل قد تولد الرغبة في الحصول على ترقية أيضا لدى الفرد آخر والثناء على فرد أيضا قد يولد الرغبة في الثناء على عمل فرد آخر.

وسلوك الفرد سواء كان سببا أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثير غرائز داخلية أو عوامل خارجية، ويعتمد الأداء الجيد على ثلاثة عوامل رئيسية هي: الرغبة والقدرة والمناخ ويتضح ذلك من خلال المعادلة (بازيب، 2021).

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} + \text{القدرة} + \text{المناخ}$$

حيث أن تكامل هذه العوامل مع بعضها البعض هو الذي يتمخض عنه الأداء سلبا أو إيجابا فتناسب مناخ العمل وتدريب وكفاءة العامل وحدهما لا يمكن أن يتحقق بهما أداء جيد ما لم تكن هنالك رغبة للفرد في الأداء الجيد تتولد لدى العامل بإثارة المؤثرات الخارجية له حتى تدفعه للعمل والإنجاز والسلوك الإيجابي تجاه العمل.

والقدرة وحدها أيضا لا تعني تحقيق الأداء المطلوب من الفرد مهما كانت كفاءته ما لم تواكبها رغبة حقيقة منه تدفعه للإنجاز.

قد يأتي الفرد لموقع عمله لكنه غير متحمس للعمل ويقل عطائه ويمضي الساعات الطوال دون إنتاج يذكر.

وبالتالي فإن الحوافز هي التي تعمل علي توليد الرغبة وتحويل سلوك الفرد إلى سلوك إيجابي نحو العمل.

وتمثل الحوافز إحدى المؤثرات الأساسية في خلق الرغبة لدى الفرد للإنجاز والأداء ومن هذا المنطلق كان اهتمام الأداء بالحوافز تطبيقاً علي المنظمات (أبو حيمد، 2020)

لأنك أن كل ما يتقاضاه العامل بخلاف الأجر الأساسي يدخل في نطاق الحوافز التي تؤدي إلى تحسين الأداء، وعليه فإن العلاوة السنوية والبدلات المختلفة التي يتقاضها العامل لكنها تؤثر في سلوكيات الفرد تجاه العمل.

ومما سبق يتضح أن البدلات المختلفة التي يتقاضها العامل تمثل حوافز تدفعه لزيادة جهده ولعل الأجر يمثل عاملاً مهماً في درجة رضا العامل وكلما كان الأجر عالياً زاد رضا العامل وقناعته بالعمل، في هذه المنظمة أو تلك كان جاذباً العمالة للاستمرار والاستقرار بها أما إذا كان هذا الأجر ضعيفاً كان طارداً للعمالة وباعثاً لعدم الرضا لديها وأثر سلباً في أدائها (الحمدان، 2024).

والمنظمات الناجحة تضع أجور عالية لمنسوبيها بالإضافة إلى الحوافز الأخرى المختلفة وبالتالي ترفع من درجة رضاهم من البداية بخلاف التي تضع حدوداً دنياً منخفضة لأجر موظفيها ثم تزيد من الحوافز المرتبطة بزيادة الأداء.

إن الترقية وشروط الخدمة تمثل أهمية كبرى للفرد كحوافز إيجابية للأداء كلما كانت مجدية فكلما زاد إشباع العامل زاد رضاه وزادت رغبته في الأداء وتكامل الأجور والحوافز وشروط الخدمة والترقية جميعها بحيث تعمل على تحسين الأداء وتجويده وتشكل دافعاً وحافزاً حقيقياً للسلوك الإيجابي في العمل (الرشدي، 2022).

كما أن زيادة الدافعية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستويات الأداء والعلاقة بين الدافعية والقدرة والأداء تمثلها المعادلة التالية: الأداء = (القدرة × الدافعية) (الحربي، 2022)

هذه المعادلة تذهب إلى أبعد من الحقيقة البديهية بأن الشخص لا يمكنه إنجاز المهمة بدون توفر بعض القدرة وبعض الدافعية. فالتركيز هذا على العلاقة التضاعفية بين العاملين والتي يترتب

عليها أنه عند انخفاض القدرة فإن الزيادة في الدافعية سوف تنتج عنها زيادة صغيرة في الأداء بالمقارنة مع إذ كانت القدرة عالية وبالمثل فإنه إذ كانت الدافعية منخفضة فإن الزيادة في القدرة سوف تنتج عنها زيادة صغيرة في الأداء بالمقارنة مع إذ كانت الدافعية عالية.

فيمكن للمنظمات أن تكسب الكثير من زيادة دافعية الأفراد ذوو القدرات العالية بالمقارنة مع الأفراد ذوو القدرات الضعيفة، كما أنه يمكنها أن تكسب الكثير كذلك من زيادة قدرات الأفراد الذين يتمتعون بدافعية عالية بالمقارنة مع أولئك الذي تكون دافعيتهم محدودة فعملية تحسين الأداء لا تتأتى إلا بتحريك الدوافع عن طريق إثارتها وهذه الإثارة تحدث بتوفير الحوافز التي تشبع وتلبي حاجات الفرد الذي يعمل من أجل إشباعها (ابن عمهوج، 2022).

نظريات الحوافز

إن سلوك الفرد ليس عملية سهلة يمكن حسمها لصالح المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، بل أنها عملية معقدة تخرج عن الإطار الذي حددته بعض النظريات في الإدارة، ولذلك لابد من أخذ هذه النظريات بنظر الاعتبار ولعل من أبرز هذه النظريات:

أولا - النظرية الكلاسيكية

تنطلق هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعد مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره وتعد نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماته ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة (حفصي، 2020)

تركز النظرية الكلاسيكية في الحوافز على دور التحفيز المادي كأداة أساسية لتحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. ترتبط هذه النظرية بالأعمال الأولى التي قدمها رواد الإدارة العلمية مثل فريدريك تايلور، الذي اعتبر أن تقديم الحوافز المادية، مثل الأجور والمكافآت، هو الأسلوب

الأكثر فعالية لدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق أعلى مستوى من الأداء. ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن العاملين يتجاوبون بشكل أكبر عندما يتم ربط الأجر بالأداء، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز كفاءة المنظمات (باذيب، 2021)

تعتبر هذه النظرية أن الحوافز المادية هي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تركز على زيادة الأجور والمكافآت والعلاوات كوسائل لرفع الروح المعنوية وتعزيز الالتزام لدى العاملين. وقد بُنيت هذه الفكرة على افتراض أن الإنسان يعمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح الشخصي، ولذلك فإن توفير حوافز مالية كافية سيؤدي إلى تحفيز الأفراد على العمل بجدية وبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة (درهوب، 2020)

ورغم النجاح الذي حققته النظرية الكلاسيكية في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، إلا أنها واجهت انتقادات لافتقارها للبعد الإنساني والنفسي في التعامل مع العاملين. فالنظرية تركز بشكل أساسي على الجوانب المادية وتتجاهل الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف بجهود العاملين، والتي تعتبر عاملاً مهماً لرفع الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي. وقد أدى هذا التركيز الضيق إلى ظهور الحاجة لتطوير مفاهيم جديدة تعزز التحفيز بطرق أكثر شمولية وتوازناً بين الحوافز المادية والمعنوية (حسن، 2021).

تظهر أهمية النظرية الكلاسيكية في الحوافز كجزء من تاريخ الإدارة وتطوير نظم التحفيز في المنظمات، حيث ساهمت في بناء أسس فهم العلاقة بين الأداء والحوافز. ومع التطورات الحديثة في علم الإدارة، أصبح من الضروري المزج بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق بيئة عمل متكاملة، تحفز العاملين على الأداء الجيد وتلبي احتياجاتهم المختلفة، سواء المادية أو النفسية (أبو حيمد، 2020)

ثانياً-نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية رد فعل على النظرية الكلاسيكية إذ وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأکید الذات واحترام الآخرين لذا

فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية (الحربي، 2022) وقد أسهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي (الحمدان، 2024):

تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين.

المشاركة في نشاطات المنظمة وتحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمروؤسين.

تركز نظرية العلاقات الإنسانية في الحوافز على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في تحفيز العاملين داخل المنظمات. ظهرت هذه النظرية كرد فعل على محدودية النظرة الكلاسيكية التي اقتصرت على الحوافز المادية، وقدمت بديلاً يركز على تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة. أبرزت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، مثل التقدير والاعتراف والمشاركة في صنع القرار، كعوامل رئيسية تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم.

تشير النظرية إلى أن الموظفين ليسوا مجرد أدوات إنتاج، بل أفراد لديهم احتياجات عاطفية واجتماعية تسهم في رفع مستوى رضاهم عن العمل. ومن خلال تعزيز التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتقديم الدعم المعنوي، يمكن للمنظمات تحسين روح الفريق وزيادة الرضا الوظيفي. ويؤدي هذا بدوره إلى رفع مستوى التحفيز الذاتي لدى العاملين، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية والالتزام بأهداف المنظمة (حفصي، 2020).

أظهرت نظرية العلاقات الإنسانية أن التحفيز لا يجب أن يقتصر على المكافآت المالية، بل ينبغي أن يتضمن جوانب مثل الاهتمام بتوفير بيئة عمل إيجابية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتقدير جهود العاملين. هذه الجوانب تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما

لديهم من خلال تلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية على حد سواء، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجامًا وتعاونًا (باذيب، 2021)

لعبت نظرية العلاقات الإنسانية دورًا حاسمًا في تطور الفكر الإداري، إذ أسهمت في تحسين طرق التعامل مع العاملين وفهم الدوافع التي تؤثر على أدائهم. أصبحت المنظمات الحديثة تعتمد بشكل أكبر على تطبيق مبادئ هذه النظرية، من خلال برامج التدريب والتطوير، وتهيئة بيئة عمل تفاعلية، وتبني ممارسات تحفيزية تعتمد على بناء الثقة والدعم المتبادل بين العاملين والإدارة، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل مستدام (ابن عمهوج، 2022).

ثالثًا -نظريات الحاجات الإنسانية

يعد مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعًا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، إذ أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة (أبو حيمد، 2020)

تعد نظرية الحاجات الإنسانية من النظريات الأساسية التي تفسر سلوك الأفراد وتحفيزهم داخل المنظمات، حيث تركز على تلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. طور عالم النفس أبراهام ماسلو هذه النظرية، مشيرًا إلى أن الحوافز تكون أكثر فعالية عندما تستهدف تلبية الحاجات البشرية الأساسية، والتي تصنف إلى خمس مستويات: الفسيولوجية، والأمن، والانتماء، والتقدير، وتحقيق الذات.

تفترض النظرية أن الأفراد يسعون أولاً لتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية مثل الأجور الكافية والراحة الجسدية، ثم يتطلعون إلى الأمان الوظيفي والحماية من المخاطر. بعد ذلك، يصبح العاملون أكثر اهتمامًا ببناء علاقات اجتماعية إيجابية داخل المنظمة من خلال الشعور بالانتماء إلى فريق العمل. تلبية هذه الاحتياجات تعزز الروح المعنوية وتشجع على التعاون والعمل بروح الفريق (حسن، 2021).

تؤكد نظرية الحاجات الإنسانية أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية لتحفيز العاملين بشكل مستدام، بل يجب أن يتم التركيز أيضاً على الحوافز المعنوية التي تلبي احتياجات التقدير وتحقيق الذات. يشمل ذلك تقديم الثناء والاعتراف بإنجازات الموظفين وتوفير فرص التطور المهني. هذه الحوافز تساهم في تعزيز الثقة بالنفس وتحقيق الطموح الشخصي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والالتزام بأهداف المنظمة.

تلعب نظرية الحاجات الإنسانية دوراً هاماً في تصميم نظم الحوافز داخل المنظمات الحديثة، حيث تُعتبر أداة فعالة لتطوير استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع احتياجات العاملين في مختلف المراحل الوظيفية. من خلال فهم مستويات الاحتياجات البشرية وتلبيتها، تتمكن المنظمات من خلق بيئة عمل محفزة تدعم الرضا الوظيفي وتساهم في تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل (حفصي، 2020)

الاداء الوظيفي :

إن حياة أي منظمة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، حيث توجد علاقة وطيدة بين القيام بأعمالهم وإنجازها على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، لأنها بذلك سوف تصل نحو تحقيق أهدافها المنشودة من أجل البقاء والنمو والازدهار، وبالعكس من ذلك إذا لم يكن الأداء كما هو متوقع فإن ذلك سوف يشكل عائقاً يحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها، وبالتالي يؤدي إلى تراجع المنشأة ومن ثم تصفيتها (الهرفي ، 2006) .

مفهوم أداء العاملين:

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام مهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وفي كثير من الأحيان يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء ومفهوم الجهد الذي يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، أما الأداء فيقاس

على أساس النتائج التي يحققها الفرد، في حين يعرف الأداء هو عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق مع بعضها (الدحلة، 2006) .

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (العجمي ، 2017)

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل. (الحلايبة ، 2013)

ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام والأداء الظرفي والأداء المعاكس أو المجابة:

أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إداره التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء، هنا ليس إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهامه الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة البيانات مثلا ممكن أن يكون موجه إلى الزملاء في

مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي إلى العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدوام الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب وإنما تشتمل سلوكيات مثل الانحراف والعنوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. (الحلاييه ، 2013)

أهمية تحسين أداء العاملين:

إن عملية تحسين أداء العاملين تعد من العوامل الهامة جدا والتي تلعب الدور الأساسي في إصدار الحكم على مدى الإتقان ومدى الدقة المتوقعة من الموظف، والعمل بموضوعية تامة وذلك من خلال التقييم الموضوعي للأداء بحيث يتم استخدام عملية تقييم الأداء كقياس يمكن من خلاله اتخاذ القرار الإداري الخاص بالموظف، والتي تسهم في تحقيق فاعلية أداء مرتفعة تؤدي بالنهاية إلى معرفة الفروق الدرجات الأداء بين الموظفين، والقدرة على تمييز المهارات ودرجة المعرفة التي يمتلكها الموظف، وتحديد الحاجات التدريبية الخاصة بهم، إذ تسهم عملية تقييم الأداء في إصدار الأحكام الإدارية الخاصة بالموظف كالرفض، والقبول، والترقية، كما تسهم في تحسين دافعية الموظفين داخل المنظمة، وتحديد أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها ، إذ إن تحقيقها يدل على فعالية الأداء، ومعرفة قيم المنظمة من أجل الإلمام بمكوناتها وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم والتي تعمل بصورة فعالة على تحقيق فاعلية الأداء، فمكونات أي منظمة تشتمل على إدارة المنظمة، و أفرادها في مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية، والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي والمنظمات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها وتتأثر بها كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها وذلك بتطبيق نظام التعزيز الإيجابي من أجل زيادة دافعية العاملين للعمل، وإعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية (الزعبي ، 2009).

وتعد طريقة تحسين أداء العاملين نظاما داخليا ويتم مقياسها من خلال المؤشرات المشتقة من تجارب الوكالة المساعدة والتي تعتمد على اقسام الموارد البشرية فيها والمؤشرات هي (المستوى التشغيلي، دوران العمل، كفاءة الأداء ، الابتكار والمرونة .

كفاءة الأداء: قدرة العاملين في المنظمة بتحقيق أفضل النتائج بأفضل الموارد تجد كفاءة الأداء بقدرات العاملين في حجم كمية العمل المنجز في الزمن المحدد في الظروف العادية وغير العادية واحاطتهم التامة بمعارف ومهارات وخبرات وإجراءات العمل وسبل تأديته بكفاءة وفاعلية وتطويرهم وابداعهم المستمر لكفاءاتهم المهنية وتحقيق أفضل النتائج بأفضل الموارد المتاحة لديهم.

الابتكار والمرونة: الاستعداد لتنفيذ الأوليات حسب أهميتها، تقديم الاقتراحات العملية المبدعة لتحسين العمل، فهم واستيعاب أوامر العمل فهم وتعلم الطرق الجديدة للعمل بسرعة المرونة، والتكيف مع ظروف ضغط العمل.

هناك من العاملين نادرا ما يستعد لتنفيذ ما يوكل الي هم من اعمال وتكون أفكاره سطحية ولا يبدي رغبة في التعامل مع الرؤساء وطاعة اوامرهم بينما يكون هدف القادة حفز هم العاملين وزرع الاستعداد التام والمستمر لتنفيذ المهام وفق أولوياتها وتقديم المقترحات المبدعة وإيجاد قدرة عالية على التكيف مع ظروف العمل وتحدياته كما يظهر العاملون احتراماً كبيراً للرؤساء وينفذون تعليماتهم بدقة (حمودة ، 2005) .

العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفة إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات أو جدارات تدريبه سابقة أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة فقد أشار (الجساسي ، 2011) إلى محددات الأداء وقسمها إلى ثلاث أنواع:

معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقرير

معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء مستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

أن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد أن تكون العملية صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤدي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنطقة أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل.

المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤوليه العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (توام ، 2021)

الكفاءة الإنتاجية

تشير الدراسات بان مفهوم الانتاجية هو مفهوم اوسع من مفهوم الكفاءة حيث إن الكفاءة هي مقياس النتائج وانجازات الموارد البشرية، اما الانتاجية فهي تقيس النتائج النهائية للمنشأة أو النظام الاقتصادي ككل ويتم التركيز على قياس الكفاءة على صعيد المنشأة النهائية. فضلا عن التركيز على القيمة المضافة وليس على حجم الإنتاج، لأن القيمة المضافة تعني الاضافة في القيمة النهائية للاقتصاد الذي هو حصة الفرق بين المبيعات والمصروفات. ويرى البعض أن الإنتاجية هي المعيار الأدائي أما الكفاءة فهي المعيار الاقتصادي وإن كلا المعيارين يكونان ما يسمى الرشد التقني (صباح، 2009)

وتعرف الكفاءة بأنها واحدة من المقاييس المهمة التي شاع استعمالها من قبل منظمات الأعمال في قياس أدائها نتيجة التوجهات الكبيرة لدى إدارة هذه المنظمات نحو تحقيق أكبر عائد ممكن من استعمال الموارد المادية البشرية والمالية المتاحة فضلا عن ندرة هذه الموارد، فهي تعني تحقيق أفضل نتائج من العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات.(Evans ,et.al., 2007)

إن كفاءة الإنتاج مفهوم يصعب تحديده. يمكن تعريف الكفاءة بشكل عام على أنها قياس (يتم التعبير عنه عادة كنسبة مئوية) من الناتج الفعلي إلى الناتج القياسي المتوقع. تقيس الكفاءة مدى جودة أداء شيء ما مقارنة بالمعايير الحالية؛ في المقابل، تقيس الإنتاجية المخرجات بالنسبة لمدخل معين، على سبيل المثال، طن / ساعة عمل. الكفاءة هي نسبة الوحدات الفعلية المنتجة إلى المعدل القياسي للإنتاج المتوقع في فترة زمنية، والساعات القياسية المنتجة إلى ساعات العمل الفعلية (يستغرق وقتًا أطول يعني أقل كفاءة) والحجم الفعلي للإنتاج بالقيمة إلى معيار الحجم في فترة زمنية من حيث القيمة. في الجانب الاقتصادي الكفاءة هي نتيجة نشاط الشركة وهي نسبة من التأثير المحقق لتحمل الإنفاق.(Kolinski, A. 2013)

مقاييس الكفاءة الانتاجية

يصف (Myronenko, 2012) تعد إنتاجية العمل مكونًا من مكونات المؤشرات الاقتصادية لأنها توفر مقياسًا ديناميكيًا للقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي ومستويات المعيشة داخل الاقتصاد. إن قياس إنتاجية العمل (وكل ما يأخذه هذا المقياس في الاعتبار) هو الذي يمكن أن يساعد في تفسير الأسس الاقتصادية الرئيسية التي يجب أن تكون لكل من التنمية الاجتماعية والنمو الاقتصادي. ويتم قياس إنتاجية العمل من خلال عدد المنتجات التي أصدرها الموظف لبعض الوقت. لذلك، يجب على المنظمات تحديد المقاييس التي يمكن من خلالها قياس الإنتاجية على أفضل وجه وهي كالآتي:

سرعة الاستجابة

تحتاج الشركات التي لديها استراتيجية لقيادة المنتج إلى تغيير عمليات الإنتاج والعمليات التنظيمية بسرعة من أجل تلبية تفضيلات السوق والعملاء المتغيرة. يتطلب عدم اليقين هذا

مزيداً من العمق والاتساع في المهارات، واهتماماً كبيراً بالجودة، والالتزام بأهداف المنظمة. تفي ممارسات الموارد البشرية بهذه المتطلبات من خلال التأكيد على التركيز طويل الأجل مع مستويات عالية من مشاركة الموارد البشرية، ومجموعة من المعايير الفردية والجماعية لتقييم الأداء، والتدريب والتطوير المكثف والمستمر الذي يحسن الانتاجية بشكل كبير (Wang & Verma,2012). يجب أن تعتمد على المبادرات والأفكار التي تنشأ من قوة عاملة شديدة الالتزام من أجل تحقيق النجاح يجب أن يتماشى مع مصالح الشركة ومصالح موظفيها. يجب على الشركات التي ترغب في تنفيذ برامج إشراك الموارد البشرية لتحسين الكفاءة والإنتاجية إيجاد طرق لتشجيع ولاء الموارد البشرية والتزامهم، ويمكن أن تساعد فوائد التوازن بين العمل والحياة في تحقيق هذا الهدف قسم الموارد البشرية يجب أن يلعب دوراً رئيسياً في إدارة أي تغيير في المنظمة (Hoke et al,2020)

الوقت

الوقت هو مجرد واحد من العديد من الموارد المتاحة لاستخدام كل منظمة وكل جهد بشري. يؤدي الاستخدام الفعال لهذا المورد إلى جانب الموارد الأخرى إلى زيادة الإنتاجية وتحسينها . (FOLASADE,2014)

، تتضمن إدارة الوقت استثمار الوقت لتحديد ما يريده المرء من أنشطته. إنها عملية استخدام الوقت من أجل إنجاز مهام معينة بطريقة فعالة وفعالة باستخدام المهارات والأدوات لتحقيق المهام والأهداف التنظيمية. كما تم وصفها بأنها طريقة للمديرين لزيادة فعالية أداء العمل) لذلك فإن الإدارة الفعالة للوقت هي مفتاح مستويات الأداء العالية والأخيرة ضرورية للنجاح التنظيمي. وهكذا تصبح إدارة الوقت عملية يمكن للأفراد من خلالها إنجاز المهام والأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، بأن إدارة الوقت غالباً ما يتم التفكير فيها أو تقديمها كمجموعة من مهارات إدارة الوقت. النظرية هي أنه بمجرد إتقان الناس لمهارات إدارة الوقت، سيكونون أكثر تنظيماً وكفاءة وسعادة (Al-Marri,2019).

المرونة

يذكر (Veise et al,2014:1971) ان مصطلح مرونة في الموارد البشرية" يشير الى القدرات إدارة الموارد البشرية ومدى تعزيز قدرة المنظمة للتكيف الفعال خلال الوقت المناسب مع احداث وتغيرات البيئة الخارجية أو داخل المنظمة. ويبين (Kumari&Pradhan,2014) أن مرونة الموارد البشرية تهتم بالعاملين متعددين المواهب ومعرفة كل من خبرتهم وسلوكهم ومستوى تعليم الخاص بهم . إضافة الى القدرة على تطوير نظام للموارد البشرية في جانب تنظيمي من شأنه أن يدير العاملين بشكل تام من اجل القدرة على التنافس على أساس الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق مستويات عالية من انتاجية في المنظمة، وينظر إلى مرونة في الموارد البشرية بأنها امكانية تساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة وان هذا امكانية على التكيف تساعد المنظمة في زيادة الانتاجية وتحسين الاداء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تنفرد بها على باقي المنظمات في بيئة الاعمال.

الجودة

تلعب الموارد البشرية وخاصة الموارد البشرية عالية الجودة دورًا حاسمًا بشكل متزايد. فيتنام في طور التصنيع والتحديث للبلد، تتطور في اتجاه الانفتاح والاندماج في العالم. من أجل أداء العملية المذكورة أعلاه بشكل جيد، فإن العامل الذي له الدور الأكثر أهمية هو العامل البشري. الموارد البشرية المؤهلة وعالية الجودة ستجعل عملية التجديد في الدولة أسرع وتحقيق نتائج أعلى. يتطلب التصنيع والتحديث في البلاد العديد من العوامل المهمة مثل رأس المال والعلوم والتكنولوجيا والموارد الطبيعية. لكن العامل الأكثر أهمية وحسمًا لا يزال الإنسان. بالمقارنة مع الموارد الأخرى، فإن الموارد البشرية هي عامل داخلي، يقرر النجاح أو الفشل في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لكل بلد. لذلك، بالمقارنة مع الموارد الأخرى، فإن الموارد البشرية، وخاصة الموارد البشرية عالية الجودة، تحتل دائمًا موقعًا مركزيًا وتلعب دورًا رائدًا في تصنيع الدولة وتحديثها. لذلك، (Tien et al,2021)

وتعرف الجودة الموارد البشرية هي مستوى التعليم والخبرة والمعرفة والمهارات المطلوبة لتنفيذ المهام التي تقع على عاتق الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Samiruddin, 2014).

الكلفة

ان كلفة الموارد البشرية لها اهمية في إنشاء ميزة تنافسية خاصة بالشركة. وامكانية الشركات الاستفادة من هذا المصدر المحتمل للربحية. أن الموارد البشرية غالبًا ما تكون "غير مستغلة بشكل كافٍ" لأن أداء الموارد البشرية غالبًا ما يكون أقل من الحد الأقصى لإمكاناتهم. وجادل بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) يمكن أن تؤثر على هذا الجهد التقديري من خلال تأثيرها على مهارات الموظف وتحفيزهم ومن خلال الهياكل التنظيمية التي تزود الموارد البشرية بالقدرة على التحكم في كيفية أداء أدوارهم. تؤثر كلفة إدارة الموارد البشرية على مهارات الموظف من خلال اكتساب وتطوير رأس المال البشري للشركة. إن إجراءات التوظيف التي توفر مجموعة كبيرة من المتقدمين المؤهلين، مقترنة بنظام اختيار موثوق وصالح، سيكون لها تأثير كبير على الجودة وزيادة الانتاجية ونوع المهارات التي يمتلكها الموظفون الجدد (Bassey& Tapang, 2012).

عناصر الأداء الوظيفي:

لقد اجمع الباحثين في مجال الإدارة على أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة عناصر رئيسية تتعلق بكون الأداء الوظيفي هو نتاج عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبشكل أكثر تحديداً أشار (النميان، 2003) بأنه توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي: الإلمام بضروريات الوظيفة: "وتتضمن البراعة العملية والدراسة الفنية والخلفية الكلية عن الوظيفة والحقول المتصلة بها، نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء، كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز ومقدار سرعة هذا الإنجاز، المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. وذكر (الحراشنة، 2011) أن الوظيفة جزء من سلسلة هرمية تعمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتوخاة لتحقيق الأهداف الموضوعية من القيادة الإدارية العليا، حيث يعبر الموقف عن ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي. كما يعتبر من الضروريات

الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير على جودة العمل والعملية الانتاجية والفعالية للموظفين في أي قطاع أو مؤسسة.

مكونات الأداء الوظيفي

تناول الباحثين مكونات للأداء الوظيفي، والتي أكد مجموع الباحثين على أنها تشكل أعمدة أساسية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي ومنها (المطلق ، 2021):

الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.

الفاعلية: تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق النتائج الإيجابية.

الجهد: وتتمثل في الجهود التي يبذلها الموظفون والتي يتم الحصول عليها من خلال الحوافز وأساليب الدعم المتنوعة، والتي تساعد الموظفين على أداء المهام المنوطة بهم.

العناصر الشخصية: وهي العناصر التي تتعلق بالسمات الشخصية للموظفين، والتي لا يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة مثل الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات الخاصة بكل موظف وقابليته ودافعيته تجاه الأعمال الموكلة إليه.

العناصر الادائية: وهي العناصر التي تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي يقوم بها الموظف في عمله، وتعتبر هذه العناصر سهلة القياس والملاحظة، مثل احترام مواعيد العمل، والعلاقات الشخصية، والتخطيط، والقدرة على حل المشكلات، والقيادة والتفويض.

ويرى آخرون أن العناصر أو المكونات المتعلقة بالأداء الوظيفي وهيكلية تمثلت فيما يلي (المطيري ، 2016):

الموظف: وتتمثل فيما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واهتمامات.

الوظيفة: وتتمثل في المهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة، وما تقوم بتقديمه من تحديات وفرص نجاح.

الموقف: وتتمثل فيما يتضمنه مناخ العمل، وما يمتلكه من موارد وأنظمة إدارية..

محددات الأداء الوظيفي

تعددت تقسيمات الباحثين فيما يتعلق بالمحددات المرتبطة بالأداء الوظيفي، والتي تسهم بشكل مؤثر في طبيعة الأداء ومستواه، وأشارت الدراسات إلى أنه يمكن تقسيمها كما يلي:

المحددات الداخلية وتحتوي (البطائية ، 2016):

القدرات: ويقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية التي يجب على الموظف أن يمتلكها لأداء الوظيفة الموكلة إليه، حيث يطلق عليها أحياناً بالكفايات أو السمات الشخصية، والتي تتمثل في القدرة، والتحمل، وسرعة البديهة التي لا بد من توافرها في القائم على الوظيفي.

إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد فيه الموظف أن من الضرورة توجيه الجهود نحو في العمل، حيث أنه يتحدد أداء الموظف بمدى فهمه وإدراكه للأدوار المنوطة وظيفياً، حيث يتضمن هذا الوعي والإدراك ترجمة للقدرات والجهود وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم.

المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإرشاد والتوجيه.

الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحوافز والذي يشير إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتكاتف هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تنبّطه.

المحددات الخارجية وتتمثل في:

متطلبات العمل: وتشمل الواجبات، والمسؤوليات، والأدوات، والطرق، والأساليب المستخدمة في ممارسة الموظف لمهامه.

البيئة التنظيمية: وتشمل المناخ السائد في بيئة العمل، ومدى توافر الأنظمة الإدارية، والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز

البيئة الخارجية: وتتمثل في المنافسة الخارجية، والتحديات الاقتصادية، واختلاف الرتب الوظيفية نظراً لتأثيرها المباشر على أداء الموظفين.

أنواع الأداء الوظيفي

إن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، ولذلك فإن المعايير المستخدمة في الأهداف هي نفسها المستخدمة في تقييم الأداء كمعايير شمولية، وتقسم أنواع الأداء الوظيفي كما يلي (بن خيرة ، 2021):

الأداء الكلي: يتجسد الأداء الكلي بالإنجازات التي تساهم جميع العناصر والوظائف الأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب الإنجازات إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة للأهداف الشاملة التي تريد تحقيقها بشكل مستمر، بالإضافة إلى الشمولية والأرباح والنمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث أن وظيفة الفرد قد تكون وظيفة مالية، أو وظيفة إدارية، أو وظيفة اجتماعية، والجدير ذكره أن الأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداء بين مختلف فروع المؤسسة، كما أنه ولدراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفترض أيضاً دراسة الأداء على مستوى كافة الفروع والمستويات.

عوامل ضعف الأداء الوظيفي

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وفيما سبق تناول الباحث بعض العوامل المؤثرة على أدائهم، والتي تتعلق في بالموظف، والعوامل الإدارية والبيئية في المؤسسة، وتمثلت هذه العوامل فيما يلي (الهزايمة ، 2018):

غياب الأهداف: حيث أن المؤسسات التي تسير فيها مجريات العمل بدون أدنى تخطيط أو خطط واضحة أو معدلات إنتاجية محددة، لا يمكن لها الاستمرارية وتحقيق الإنجازات، وهذا ما ينعكس بشكل سلبي على أداء الموظفين لديها.

عدم المشاركة في الإدارة: حيث أن عدم مشاركة الموظفين في المؤسسة في عملية التخطيط وصنع واتخاذ القرار، يزيد من الفجوات والانفصال بين الإدارة والموظفين، وهذا ما ينتج عنه شعور بغياب المسؤولية وتدني تحمل المسؤوليات، مما ينعكس بالسلب على أداء الموظفين في المؤسسة.

مشكلات البيئة المادية: وتتمثل في عدم مقدرة المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة، بالإضافة على عدم قدرتها على تحسين ظروف العمل للموظفين، وهذا ما يترك آثاراً سيئة في نفوسهم، مما يسبب ضعف الإنتاجية لديهم.

مشكلات الرضا الوظيفي: يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، كما أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني المستويات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

أبعاد الأداء الوظيفي

وهناك اتفاق واسع بين الباحثين على الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء، وأهم أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون على الأداء المتكرر للمهمة هي أداء المهمة والأداء السياقي:

أداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي.

ويشير مفهوم أداء المهام إلى أنشطة أداء العمل التي تساهم في الطبيعة التقنية للمنظمة مباشرة من خلال استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر من خلال الحفاظ على المتطلبات التقنية للمنظمة. يمكن تعريف أداء المهام بأنه سلوك الدور الرسمي على أنه أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة (البطايينه، 2016)

الأداء السياقي:

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة, وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة, والمناخ التنظيمي, والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية . بينما يرى Jamal (2016) أن الأداء السياقي يقاس من خلال خمسة أبعاد: التطوع للعمل, والعمل بحماس, مساعدة الآخرين, بعد القواعد والإجراءات التنظيمية, ودعم الأهداف التنظيمية.

ان مفهوم السلوكيات خارج الدور هو مفهوم شامل واسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن أن تنتج على مستوى الفرد, الجماعة, المنظمة. إن صياغة مفهوم سلوكيات الأدوار المتعددة الأوجه والأبعاد لها أصول دينية وفلسفية وتاريخية وأخلاقية, وفي الشراكة بين القطاعات (الحربي ، 2017 ، ص25)

وهذا يتفق مع مفهوم "الفاعلية" في إطارها العام سواء على مستوى الفرد – فاعلية الاداء- او على مستوى المنظمة – الفاعلية التنظيمية- والتي تقوم على ركنين اساسيين يشكلان حقيقتها واساس تكوينها، حيث لا تتوافر الفاعلية الا بتحققهما مجتمعين، وهذا الركنان هما: تحقيق الاهداف المنشودة على مستوى الخدمة او السلعة، واحداث الاثر الايجابي لدى المستفيد (الحياصات، 2020، ص65)

الدراسات السابقة:

دراسة الطاهر (2024) بعنوان : الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المالية والحوافز المعنوية على رضا وأداء العاملين في جامعة امدرمان الأهلية- السودان وكذلك تقديم مقترحات تساعد في زيادة فعالية نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق الرضا وتحسين الأداء للعاملين. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية حيث أن مجتمع الدراسة يشمل 89 عاملا إداريا بالجامعة وقد شملت عينة الدراسة 50 من العاملين في جامعة امدرمان الأهلية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة. النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في جامعة امدرمان الأهلية وتحقيق الرضا الوظيفي بمعنى كلما زادت الحوافز المالية تحقق الرضا للموظفين العاملين في الجامعة، وكلما زاد رضا الموظف أدى ذلك لتحسين أدائه الوظيفي. كذلك أظهرت نتائج الدراسة في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (أداء العاملين في الجامعة) لأفراد العينة المبحوث في الجامعة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. الخلاصة: أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة، وينعكس ذلك على رضا العاملين وبالتالي سيكون لديهم دافع وحرص عالي على أدائهم في عملهم مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح، حيث أن الأداء يمثل أحد العوامل المهمة في تقدير كفاءة العاملين بالجامعة.

دراسة غزال (2022) بعنوان: تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء في المنظمة (شركة نسيج اللاذقية) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة البحث من (235) عاملا في الشركة، تم توزيع الاستمارات عليهم واستردت كاملة. استبعد منها (3) استمارات لعدم صلاحيتها وبقيت (232) استمارة صالحة للاستخدام. تمت عملية التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 في ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة معنوية بين نظام الحوافز والأداء في المنظمة _وجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية من جهة (كل على حدة) وبين الأداء في المنظمة من جهة أخرى. مع الإشارة إلى أن الحوافز المادية أكثر أهمية مقارنة مع أهمية الحوافز المعنوية من وجهة نظر عينة الدراسة في شركة نسيج اللاذقية. واوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمفهوم الحوافز بجانبها المادي والمعنوي لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين في المنظمة، وتصميم نظام حوافز مادي يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية وتقلباتها، وإعادة النظر في التعرفة اليومية للحوافز من (26) ل.س إلى (500) ل.س كحد أدنى نظرا لتدني أسعار الصرف من أجل أن يكون حافزا حقيقيا، والتوسع أكثر مع الاهتمام بروح فريق العمل الواحد لتحفيز العاملين على العمل. وإضافة مزايا أخرى للعاملين كالقيام برحلات ترفيهية للمتفوقين في العمل، وكذلك القيام برحلات ترفيهية لأبنائهم المتفوقين ومشاركتهم في مصاريف الدراسة، وإضافة لوحات إعلانية ضوئية داخل المنظمة يوضع فيها أسماء العمال المتفوقين.

دراسة مدخل (2022) بعنوان: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز في الرفع من أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وبين أدائهم في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي- الجزائر، كما تسعى الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي المعتمد لدى الشركة، وقد استخدم الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية للدراسة وذلك بتوظيف البرنامج الإحصائي. Smart. PLS 3

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب سياسة الأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت؛ يحتاج العمال في الشركة الاهتمام أكثر بالبعد المعنوي والنفسي؛ كما نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية؛ مع وجود مستوى عالي من رضا على ظروف العمل وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال، وبينت الدراسة أن هناك أثر بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها حيث نسجل أن هناك توازناً في الحوافز الاجتماعية من خلال ما تقدمه الشركة للعمال.

وقد اوصت الدراسة بإعادة النظر في سياسة الأجور وجعلها أكثر مرونة تتناسب مع مجهودات العمال من خلال منح علاوات ومكافآت لمن يستحق ووضع نظام الحوافز المعنوية وذلك من خلال الاهتمام بالبعد النفسي للعمال والحرص على تقديم حزمة من التشجيعات كالشهادات التقديرية والاهتمام باقتراحات العمال ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات والعمل على حضور الحوافز المعنوية بشكل دائم كتقديم الشكر والثناء والاحترام والتقدير لما لذلك من أهمية وتأثير بالغ على أداء العمال ، وتفعيل الدورات التدريبية بالشكل الذي يعود على الشركة إيجاباً من خلال رفع مستوى أداء العمال .ويوجد أثر بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها فهناك مستوى عالي من رضا العمال على نوعية ظروف العمال وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

دراسة باذيب(2021) بعنوان : تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر 2020 م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحافز الوظيفي على الأداء الوظيفي ومن ثم قياس أثره والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لموظفي ديوان رئاسة جامعة عدن في ديسمبر من عام 2020 م. ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من 88 عنصراً وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال برنامج spss21. توصلت الدراسة لما يلي: وجود تأثير إيجابي لأبعاد الحوافز الوظيفية المادية والمعنوية والاجتماعية على الأداء الوظيفي لموظفي الديوان عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05 وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير كل محور من محاور المتغير المستقلة الحوافز الوظيفية وهو التحفيز المادي كان أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي وذلك لما له من أهمية في رفع مستوى أداء العاملين، فيما ظهر محور الحوافز المعنوية أقل منه في التأثير على الأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين لدى عينة الدراسة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر والمؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة في ضوء هذه النتائج كانت أبرز التوصيات: ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بتحسين نظام الرواتب والحوافز لزيادة أثرها على الأداء الوظيفي.

دراسة نعرورة ، بوبكر (2021) بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

تهدف هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة تبعاً لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية. شملت عينة الدراسة 31 عاملاً من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة البحث،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كذلك لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية والمتغيرات الاسمية لأفراد العينة المبحوثة وقد بينت الدراسة ان ان المدرء ورؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة يقومون بالمدح والثناء للعمال عند انجاز الأهداف وتقديم أداء جيد وتقوم كذلك بترقية العامل استنادا لمعايير واضحة وكذلك تشارك العمال في عملية اتخاذ القرار وتستخدم الحوافز المعنوية لتحفيز العاملين لديها وانها توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء في الدراسة وقد اوصت الدراسة بالتنوع في استخدام الحوافز المعنوية والمادية بهدف تحفيز العاملين فيها اكثر وعدم ربط نظام الحوافز بالأقدمية في الوظيفة فقط بل يجب ان يراعي جميع أسس منح الحوافز ويجب ان يكون نظام الحوافز المطبق في المؤسسات واضح وعادل ومرن وقابل للمراجعة والتعديل .

دراسة القطان، وحيد (2021) بعنوان الحوافز المادية والمعنوية لدي المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدي المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (220) معلماً وقد اعدت الدراسة استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على ثلاث محاور هي محور الحوافز المادية وتكون من 17 فقرة والمحور الثاني ويتعلق بالحوافز المعنوية وتكون من (16) فقرة اما المحور الثالث فيتناول الرضا الوظيفي للمعلمين وبلغ عدد فقراته (17) فقرة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان تفعيل الحوافز المادية والمعنوية عامل مهم في اضاء جو من الود والطمأنينة في العمل كما تعكس حالة المدرسة التي تتوافر فيها بيئة عمل تمكن المعلمين من النجاح للوصول الى مستوى اداء يحقق التوقعات على المدى البعيد حيث ظهر ذلك في تدني معدل الغياب وانخفاض دوران العمل ، اضافة الى اكتساب المعلمين راحة نفسية وفسيولوجية وقد يعود السبب في ذلك لاتباع وزارة التربية بدولة الكويت لاستراتيجيات تجديدية لأليات نظام الحوافز المادية والمعنوية لتنمائي والمستجدات الحياتية المعاصرة وبينت الدراسة ان تقديرات المعلمين لدرجة تفعيل الحوافز المادية والمعنوية

والرضا الوظيفي مرتفعة من وجهة نظرهم كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين تفعيل الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين .

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها استمرار تفعيل الحوافز المادية والمعنوية في المدارس الحكومية بدولة الكويت لما لها من دور في تحقيق الأهداف التعليمية لدى المعلمين وتطوير آليات الحوافز المادية والمعنوية باستمرار لتتلاءم والتطورات الحياتية والعمل باستمرار على تحقيق درجات مرتفعة من الرضا لدى المعلمين.

دراسة النعيمي ، فاطمة (2021) بعنوان أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان

هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديريات التعليمية بسلطنة عمان.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الوسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديريات العامة محل الدراسة، وبيّنت الدراسة أن نتائج الفروقات في قيم التقديرات المعنوية في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي ترى بوجود عدالة تنظيمية في المديريات محل الدراسة، وتعزوا

الدراسة هذه النتائج لما للعدالة التنظيمية دوراً غاية في الأهمية في تحقيق التوازن بين الحوافز المادية المعنوية على تحقيق الرضا بين الموظفين.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها التأكيد على تفعيل نظام التحفيز بشكل موضوعي وعادل بين الموظفين وفق معايير الأداء والجهد المبذول والاستمرار في منح الحوافز المادية للموظفين المستحقين في وزارة التربية والتعليم بجميع مستوياتهم الوظيفية، وفي الوقت المناسب.

دراسة توأم ، زاهية (2021) بعنوان : اثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت

استهدفت الدراسة الى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) في اداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان لأجراء الدراسة الميدانية والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 39 عامل وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستمارة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها ان الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الاداء من قبل العينة المدروسة حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية واداء العاملين في الشركة وقد بيئت الدراسة انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوي دلالة بين الحوافز واداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت وانه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوي الدلالة بين الحوافز المادية واداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز وانه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي الدلالة بين الحوافز المعنوية واداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت وقد اوصت الدراسة بضرورة التزام الشركة بتقديم حوافز ومكافئات وترقيات تحفز الموظفين على اداء مهامهم بكفاءة اذ لا بد للشركة من اعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما وان تنشيط الجانب المعنوي للعاملين كونه اقل تكلفة وأكثر فعالية كالشكر والتقدير والاحترام وضرورة العمل على اعادة تقييم نظام الحوافز المعنوية ووضع سياسة حوافز معنوية عادلة تتضمن تلك التي

لها أثر في تحسين أداء العاملين فإعطاء تلك الحوافز بشكل غير مدروس يقلل من أهميتها وجدواها لدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد.

دراسة على ، أبو بكر (2021) . بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين (بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة 2017 م.-2019 م.)

هدفت التعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية وهدفت كذلك إلى توضيح دور المدراء والمسؤولين في تنمية الروح المعنوية للعاملين، وتحديد الأثر الذي تحدثه الحوافز على أداء العاملين وهدفت إلى توضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع أدائهم والتعرف على أساليب الحفز وأنواعها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وحصل الباحث على (٦٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها

توصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة.

وفي الختام أوصي الباحث بعدة توصيات أبرزها يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء وإقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز على العاملين بشركة MTN للاتصالات بالسودان.

دراسة عمر(2020). بعنوان : دور الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات: دراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين 2018-2020 م.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز على أداء العاملين بالشركة التعاونية للتأمين. وتمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في أن العديد من الشركات ومن بينها الشركة التعاونية

للتأمين لا تنتظر إلى الحوافز كمحرك لدوافع العاملين تدفعهم لتطوير أدائهم لهذا برز السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي: -ما هو دور الحوافز في تحقيق كفاءة الأداء للعاملين في هذه الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد قامت الدراسة على فرض رئيسي واحد وعدة فروض فرعية أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بالشركة، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن الشركة تعطي الاهتمام الكافي لعملية تشجيع وتحفيز العاملين وبناء على ذلك أوصت الدراسة بتطوير نظام الحوافز لتحريك دوافع العاملين وإرضائهم ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أنشطة الشركة وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية.

دراسة برهومة (2019) بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع العام: دراسة حالة وزارة العمل في الاردن

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الحوافز على أداء العاملين في القطاع العام بالأردن، بحيث قام الباحث بدراسة وزارة العمل كوزارة حكومية في الأردن، وتم اختيارها كمجتمع دراسة كونه مكان عمل الباحث، وهذا الأمر من شأنه أن يرفع المستوى الإداري للوزارة. ويهدف هذا البحث: إلى دراسة مستوى أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع العام، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية على الأداء للعاملين في الوزارة، وهو مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث في دراسته "استبيان" لدراسة واختبار الفرضية، وتم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي وزارة العمل بالمناطق المختلفة، وتحليل البيانات (إحصائياً) للتوصل إلى نتائج البحث، والذي يشير إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين الحوافز التي يتلقاها موظفو وزارة العمل، وأدائهم الوظيفي، ولكن لم تظهر علاقة بالنسبة لمؤهلاتهم ومستوياتهم العلمية والعملية مع أدائهم بالعمل. وتم تعريف الحوافز إجرائياً بالبحث على أنها: المبلغ الذي يتقاضاه العامل في مجتمع الدراسة (مكان البحث وهو وزارة العمل الأردنية) حسب سنوات الخبرة

لديه في مكان العمل، وكذلك تم تعريف أداء العاملين تعريفاً إجرائياً بأنه: الجهد المبذول من قبل العامل لإنجاز العمل خلال التزامه بذلك، وقد حددت الدراسة مجتمع البحث في القطاع العام وهو مفهوم يدل على القطاع الحكومي في الأردن.

دراسة فراونة(2019) بعنوان : انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة". ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تصميم استبانة لإجراء الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة. وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليل الوصفي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة بلغ حجمها (40) من العاملين في شركة العودة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها بأن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية. كما أوجدت الدراسة عدم وجود تغير في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أوصت بضرورة التزام الشركة بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة. الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للموظفين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار.

دراسة زواوي(2019) بعنوان : انعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية للاتصالات ورقلة

حاولت هذه الدراسة الكشف عن مدى انعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، من أجل تقديم تحليل سوسيولوجي يلامس الواقع، للوصول إل تغيير ما هو كائن فعلاً، ولتحقيق هذا تم طرح التساؤل التالي: - "كيف تنعكس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟". وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع الفرضية العامة والفرضيات

الجزئية التالية: الفرضية العامة: تنعكس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. اعتمد في جمع المعلومات على الملاحظة والاستمارة والمقابلة، هذه الأدوات طبقت على عينة من 40 موظف من المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة والمقدر عددهم 85 موظف وموظفة تم تقسيمهم إلى أربعة فئات (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) وعن طريق أسئلة الاستمارة والمقابلة تم التحصل على النتائج التالية: - تنعكس الحوافز المادية زيادة العاملين في الإنتاج بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. - تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين أثناء أدائهم للأعمال بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، يتبين أن للحوافز بنوعها انعكاس على تحسين ورفع من أداء العمال سواء من جانب تحسين الخدمة أو من جانب زيادة الإنتاج لأي مؤسسة وتحقيق أهدافها.

دراسة عباس(2019) بعنوان: آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة. وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل إذ وزع الاستبانة على العاملين الإداريين كلهم في الجامعة البالغ عددهم (85) عاملاً، استعيد منها (73) استبانة بنسبة (85.88%)، وقد تضمنت الاستبانة (40) فقرة، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية التي أعدها الباحث موزعة على خمس رتب راوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثم حللت باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)". كانت أهم النتائج: كان مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالياً من وجهة نظر الباحثين. كما اقتصر الحوافز المادية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على مكافأة نهاية الخدمة"، وأجر العمل الإضافي. كما اقتصر الحوافز المعنوية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "عبارات الشكر في أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية والغير رسمية"، والدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة عمل الجامعة"، و"الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة رسمية". وأخيراً وجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية

والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة، حيث كان تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين طردياً، أما متغير الحوافز المعنوية فقد أثر في متغير أداء العاملين عكسياً. أوصت الدراسة بإعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة بحيث توضع سياسة حوافز عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، مثل المكافآت، والتعويضات، والميزات المادية السنوية المرتبطة بالأداء المتميز، والموظف المثالي لكل شهر، والتقدير والشكر أمام الآخرين وغيرها. وأيضاً العمل على دراسة حاجات العاملين والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع تلك الحاجات غير المشبعة لديهم. كما أوصت بتوزيع الحوافز توزيعاً عادلاً ومدرّساً يشمل العاملين جميعهم وربطها بالأداء المتميز للحفاظ على فاعليتها. وأخيراً وضع معايير أداء واضحة وقابلة للتحقيق وعادلة، والعمل على تدريب العاملين عليها، وربطها بنظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم بغية الحصول عليها.

دراسة المؤمن ، عدنان (2018) . بعنوان اثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية

هدفت الدراسة إلى اختيار دور سياسات التحفيز المادي والمعنوي في الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية في الكويت ومن ثم القدرة على تطوير أنموذج مفاهيمي حول التحفيز المادي والمعنوي ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركة زين والبالغ عددهم 2800 أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 10% وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 280 وقد تم توزيع 280 استبانة، تم استرداد 210 استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد حوالي 30 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 180.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان هناك درجة ارتباط وتأثير متبادل عالية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية وذلك بالتطبيق على شركة زين للاتصالات الخلوية وأوضحت الدراسة أن هناك درجة من التحفيز المادي والمعنوي يتم استخدامها في تلك المؤسسات إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب خصوصاً

فيما يتعلق بالحوافز المعنوية وعلى رغم ذلك فإن الدراسة أثبتت أن هناك ارتباط كبير بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي وتأتي الحوافز المادية في المرتبة الثانية وهو ما يعني أنه يجب على تلك المؤسسات الاهتمام بالحوافز المادية وإعطائها مساحة أكبر وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة وربما جيدة جداً بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع على تكوين جماعة العمل المفيدة والتأكد من حصول العاملين على رواتب تتناسب مع ما يقومون به من عمل ومشاركة العاملين في نسبة سنوية من الأرباح التي تحققها المؤسسة.

دراسة العجمي ، فهد (2017) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية

هدفت الدراسة إلى العمل على تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء وما مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وتم إتباع المنهج الوظيفي التحليلي الذي يناسب دراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لاختلافهم في المستوى الوظيفي، تكونت من (12) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة (17%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (70) موظفاً واستخدم الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها نسبة العاملين الذين يرون توفر وسائل التحفيز بدرجة كافية لا تزيد عن (18%). ويقيم العاملين لمستوى التحفيز المادي المقدم لهم بدرجة منخفضة ويقيم العاملين لمستوى التحفيز المعنوي المقدم لهم بدرجة متوسطة ويقيم

العاملين لمستوى التحفيز الاجتماعي المقدم لهم بدرجة منخفضة ويقيم العاملين لمستوى أدائهم الوظيفي لهم بدرجة مرتفعة ويرى العاملون أن التحفيز المقدم لا يؤثر بصورة دالة إحصائياً على الأداء الوظيفي لهم ويتقارب تقييم العاملين على اختلاف المتغيرات الديموجرافية الجنسية والخبرة والتدريب والمستوى الوظيفي لكل من مستوى التحفيز المقدم ومستوى الأداء الوظيفي وارتفاع تقييم ذوي التعليم الجامعي لمستويات التحفيز المقدم مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

وقد اوصت الدراسة بعدة توصيات منها أهمية العمل على تعزيز علاقات العمل بين الموظفين والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد وترسيخ ذلك في ثقافة العمل كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخطط لها والمطلوب تحقيقها.

دراسة اولاد حيمودة ، عبد اللطيف (2017م). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن تقدير للمتغيرات الأساسية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي). ثم وزعت على عينة اختيرت بشكل عشوائي من بين مجموع موظفي هذه المؤسسة، والتي بلغ عددها 120 موظف.

توصلت الدراسة لنتائج هامة، تمثلت في أن لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن هناك شبه اتفاق لدى العاملين بأن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول نوعاً ما، حيث تجاوز قيمة المتوسط الحسابي القيمة المعيارية، أما بالنسبة لمستوى رضا العاملين داخل المؤسسة، فهو الآخر كانت نتيجته إيجابية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,123 ، مما يعني أن الوزن النسبي لرضا العاملين في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بولاية البويرة تجاوزت 62,46% وهناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار أن الحافز هو تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للإشباع المطلوب

بدرجات متفاوتة للحاجات غير المشبعة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز فعالة ومتنوعة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي .

وقد اوصت الدراسة بانه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل الوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.

دراسة الحباشنة اسماعيل (2017م). درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك- الأردن.

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز، حسب المجالات الثلاثة، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز المتعلقة بالتطوير المهني من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، باختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية. تكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي 2015/2016، التي بلغ عددها (100) مدرسة ثانوية. استجاب منهم (97) مديراً ومديرة، (44 مديراً، 53 مديرة). وتم تصميم أداة البحث من استبانته لتقدير درجة الرضا عن الحوافز، توزعت على (3) مجالات .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها أن درجة الرضا عن الحوافز لإدارية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة للمجال الأول والثاني على التوالي، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ومتوسطة للمجال الثالث وهي الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية وأظهرت درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الدلالة أن الذكور والإناث لهم نفس درجة الرضا عن الحوافز، ولا يوجد أي اختلاف بينهم يُعزى إلى النوع الاجتماعي .

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها العمل من قبل إدارة مديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية على إشراك مديري المدارس وخاصة الثانوية منها في وضع الأهداف وصناعة القرارات، من أجل تحفيزهم للعمل، الأمر الذي يساهم في رفع درجة رضاهم الوظيفي، وكذلك العمل على الاستفادة من خبرات مديري المدارس الناجحة من خلال عقد ندوات ومؤتمرات، من أجل تعميم معرفتهم وخبراتهم على المدارس الأخرى.

دراسة الغزي محمد (2017). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (40) فقرة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت والبالغ عددهم (1303) موظف وموظفة حيث قام الباحث بسحب عينة ميسرة من مجتمع الدراسة بتوزيع (297) استبانة وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (269) .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان مستوى الحوافز المقدمة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بدرجة تقييم متوسط حيث جاء بعد الحوافز المعنوية في المرتبة الاولى وبدرجة تقييم متوسط وفي المرتبة الثانية جاء بعد الحوافز المادية بدرجة تقييم متوسط وبينت الدراسة انه جاء مستوي الرضا الوظيفي عن الحوافز المقدمة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بشقيها المادي والمعنوي بدرجة تقييم متوسط واطهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة للحوافز ككل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت . كما اوضحت الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة لكل من بعدي الحوافز (المادية والمعنوية) بشكل منفرد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

وقد اوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بعملية تقييم أداء العاملين بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي والعمل على وجود دليل مكتوب لانظمة الحوافز الوافز المطبقة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت .

دراسة ضوالبيت(2018) بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الانتاجية : دراسة حالة بنك النيلين

تناول الباحث معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وتمثلت مشكلة البحث في عدم توفر الحوافز المناسبة للعاملين تؤثر على أدائهم، وتتضمن مشكلة البحث عدد من الأسئلة منها: ما هو أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، هل يوجد علاقة مباشرة بين الحوافز وتحسين الأداء والإنتاجية، وتمثلت أهمية البحث في معرفة أساليب التحفيز والدور الذي يلعبه ومدى تقبل الأفراد له ومعرفة أفضل طرق التحفيز. وهدف البحث إلى معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين، وتحديد أكثر الحوافز تأثيراً على أداء العاملين، وبالإضافة إلى اختبار عدد من الفروض ومنها: الحوافز للعاملين أثرت على زيادة الإنتاجية بالبنك، يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الأداء. وتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها، إدارة البنك تركز على الحافز المادي لرفع كفاءة الأداء، وتسمح إدارة البنك للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تقدم إدارة البنك التشجيع المعنوي والشهادات التقديرية للعاملين، الحوافز المعنوية أدت إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في البنك. وكذلك توصل الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بوضع نظام للحوافز المعنوية والموازنة في التطبيق بين المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر، معالجة أسباب عدم الرضا في بيئة العمل الوظيفية، الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وخاصة للجان الحوافز، منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومناسبة زمنياً مع أداء العمل، ضرورة ربط الحوافز ربطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز العاملين.

دراسة موسي(2017) بعنوان : أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين : بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة 2010 - 2016م.

إن الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين من خلال أنواع الحوافز المعنوية المقدمة، ومدى أهميتها لدى العاملين، وكذلك قياس مستوى اهتمام الإدارة بتلك الحوافز، ومدى وضوح وعدالة أنظمتها، وقد تم اختيار العاملين بمدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة لإجراء البحث باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وحصر شامل لمجتمع البحث، وكانت الاستبانة هي أداة البحث وقد تم توزيع 180 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 174 منها بنسبة بلغت 96.7%. وتتلخص مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي: هل الحوافز المعنوية تؤثر على أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة؟ واختبار صحة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وارتفاع مستوى أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة، وقد تفرعت من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية على النحو التالي: توجد علاقة بين إشراك العاملين في الإدارة وارتفاع مستوى الأداء، كما توجد علاقة بين خطابات الشكر وارتفاع مستوى الأداء وهناك علاقة بين تدريب العاملين وارتفاع مستوى الأداء، وكذلك توجد علاقة بين الدروع التقديرية، والترقية الاسمية وارتفاع مستوى أداء العاملين. وتوصل الباحث إلى أن جميع الفروض صحيحة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وارتفاع مستوى أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية، كما أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكذلك ارتفاع نسبة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المعنوية وتطوير أنظمة الأداء، كما أوضحت الدراسة ارتفاع نسبة رضا العاملين عن الحوافز المعنوية المقدمة، وأن مستوى أدائهم مرتفع من خلال اتجاهاتهم الإيجابية، واعتزاز المنظمة بأدائهم، ورضا العملاء. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العناية بالحوافز المعنوية التي تمت الموافقة على أهميتها وتأثيرها على الأداء من خلال العمل على تطويرها وتجديدها وكذلك ضرورة عمل الاستبانات والمقابلات الموجهة؛ لقياس مدى تأثير الحوافز المعنوية على الأداء بصورة دورية، كما يجب الاهتمام بتحقيق التناسب بين الحوافز المعنوية المقدمة ومستوى أداء العاملين، وأيضا التأكيد

على ضرورة مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء، واختيار الحوافز المعنوية التي تساعد على رفع وتحسين الأداء، وأيضا الاستفادة من نتائج الدراسة في برامج التحفيز المعنوي وتطبيقها في إدارة مدرسة الأقصى الأهلية بجدة خصوصا، والإدارات الأخرى عموما، وكذلك إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين في بيئات العمل المختلفة.

دراسة سليمان (2017) بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سكر كنانة، للعام 2017، واختبار صحة الفروض المتمثلة في: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين. وتصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الشركة في سياستها الخاصة -بالاختيار التعيين أفردت حيزا للعنصر النسائي في الوظائف التي تلائم مقدراتها وخصائصها وإن كان عددهن أقل من الرجال. تعتمد الشركة في سياساتها التشغيلية على حملة الشهادات الجامعية ويعزي ذلك للتطور والتقدم التكنولوجي والذي يتطلب كادر وظيفي يتناسب مع هذا التقدم. يتم منح الحوافز المادية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقاً للجهود التي يبذلونها. يتم منح الحوافز المعنوية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقاً لما يتناسب مع متطلبات أدائهم. يلتزم العاملون في شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر. لدي الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة. اختتمت الدراسة بتوصيات مرتبطة ومتعلقة بنتائج البحث متمثلة في: يجب أن تتوافق حاجات ورغبات العاملين المختلفة في الشركة مع نظام الحوافز المطبق. ضرورة مراعاة عنصر الفورية في صرف المكافآت وعدم تأخير الصرف ضمانا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بجانب مراعاة العدالة في صرف هذه المكافآت وتشمل العدالة هنا المقدار والنوع والتوقيت. ضرورة إسهام الإدارة في رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية وربط الحوافز الممنوحة بقدر الجهود المبذولة. عدم التوسع

في استخدام الحوافز السلبية المتمثلة بالعقاب المادي والنقدي والعقاب المعنوي في الشركة إلا في حالات الضرورة لما لها من أثر سلبي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

3.2 التعلق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بأثر الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية على موظفين في المنظمات والمؤسسات المختلفة وتأثيرها على الأداء وتحسين الكفاءة الانتاجية، نلاحظ انه هذه الدراسات تعددت أهدافها واسئلتها ومحاورها ونتائجها، نلاحظ انه اختلفت دراستي عن الدراسات السابقة من حيث الزمان حيث ان دراستي تمت في عام 2024، ومن حيث المكان حيث أني اعتمدت على عينه من العاملين في مؤسسة البهارات السعودية ويأمل الباحث في ان تضيف هذه الدراسة بعدا اخرًا لكل من هذه الدراسات بحيث تتكامل الدراسة الحالية مع تلك الدراسات السابقة لتحقيق مبدأ تراكمية العلوم.

1. نقاط الاتفاق:

جميع الدراسات تتفق على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي، مما يعزز الفرضية بأن الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، مما يتيح فهم أعمق للتأثيرات المتبادلة بين الحوافز والأداء. أشارت الدراسات إلى أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ما يُبرز حاجة المنظمات إلى تصميم أنظمة حوافز شاملة ومتوازنة.

2. نقاط الاختلاف:

في حين ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة "الطاهر (2024)"، على تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات، توجهت دراسات أخرى، مثل دراسة "غزال (2022)"، لدراسة تأثير الحوافز على الأداء في شركات صناعية.

الدراسة التي أجريت في الكويت، مثل "دراسة القطان (2021)"، وجدت أن الحوافز المعنوية كانت أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، بينما دراسات أخرى، مثل "دراسة باذيب (2021)"، أظهرت أن الحوافز المادية كانت الأكثر تأثيراً.

كما أن بعض الدراسات، مثل "دراسة النعيمي (2021)"، تناولت تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسطي بين الحوافز والرضا الوظيفي، مما أضاف بُعداً مختلفاً لفهم العلاقة بين هذه المتغيرات.

3. أوجه الاستفادة:

تساعد هذه الدراسات في تعزيز فهم كيفية تصميم نظم الحوافز الفعالة، من خلال التعمق في جوانب مختلفة مثل التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وتأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

يمكن الاستفادة من الدراسات في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المنظمات لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تقديم حوافز تتماشى مع احتياجات ومتطلبات العاملين وتوجيه السياسات لتجنب الحوافز السلبية والاهتمام بتوفير بيئة عمل عادلة ومنصفة، لضمان الاستدامة وزيادة الولاء الوظيفي وتحقيق الرضا الكامل للعاملين.

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

الفصل الثالث : منهج البحث وإجراءاته

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث من حيث أسلوب البحث وتحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وكذلك نوع أداة البحث المستخدمة فيه وطريقة تحديدها بالإضافة إلى نوع المقياس الذي تم استخدامه.

3-1 أسلوب البحث:

اعتمد هذا البحث على أتابع الاسلوبين التاليين:

1. منهجية البحث :

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً، أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2012:80).

- أ- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسة العامة للطيران والذي يبلغ عددهم (250) موظفاً من العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة .
- ب- **عينة البحث:** تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (124) فرداً ، قام الباحث بتوزيع (250) استبانة على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (124) استبانة وبنسبة استجابة 49.6% من عينة الدراسة وهي الاستبانات الصالحة للتحليل .

ت- **أداة جمع البيانات:** تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116).

وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في بحث محمد (2018) والتي تكونت من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع ، العمر ، العمر ، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بتأثير الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية حيث تضمن هذا الجزء (18) فقرة من أسئلة الاستبانة مقسمة إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- **المحور الأول:** مدي توافر الحوافز المادية في مؤسسة البهاترات السعودية ، وقد احتوى هذا المحور على (6) عبارات.

- **المحور الثاني:** مدي توافر الحوافز المعنوية في مؤسسة البهاترات السعودية، وقد احتوى هذا المحور على (6) عبارات.

- **المحور الثالث:** محور الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية، وقد احتوى هذا المحور على (6) عبارات.

جدول (3-1)
يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

أبعاد البحث	متغيرات البحث	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة البحث	4
المحور الأول	الحوافز المادية	6
المحور الثاني	الحوافز المعنوية	6
المحور الثالث	الاداء الوظيفي	6

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على دراسة محمد، 2018.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو التالي:

جدول (3-2)
يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

• إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع البحث من العاملين في مؤسسة البهارات السعودية، حيث أوضحت الباحثة للمبحوثين الغرض من هذا البحث، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل، وقد بلغ

عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (124) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي لها.

● الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

(1) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة البحث.

(2) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.

(3) تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضا تفصيليا للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

4.1 حساب ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرو نباخ)، ويوضح الجدول رقم (4-1) معاملات الثبات لكل محور من محاور تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض ثم للاستبانة ككل.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
الحوافز المادية	6	0.840**
الحوافز المعنوية	6	0.956**
الاداء الوظيفي	6	0.985**
لجميع عبارات الاستبانة ككل	18	0.927

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية. جدول رقم (4-1) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ

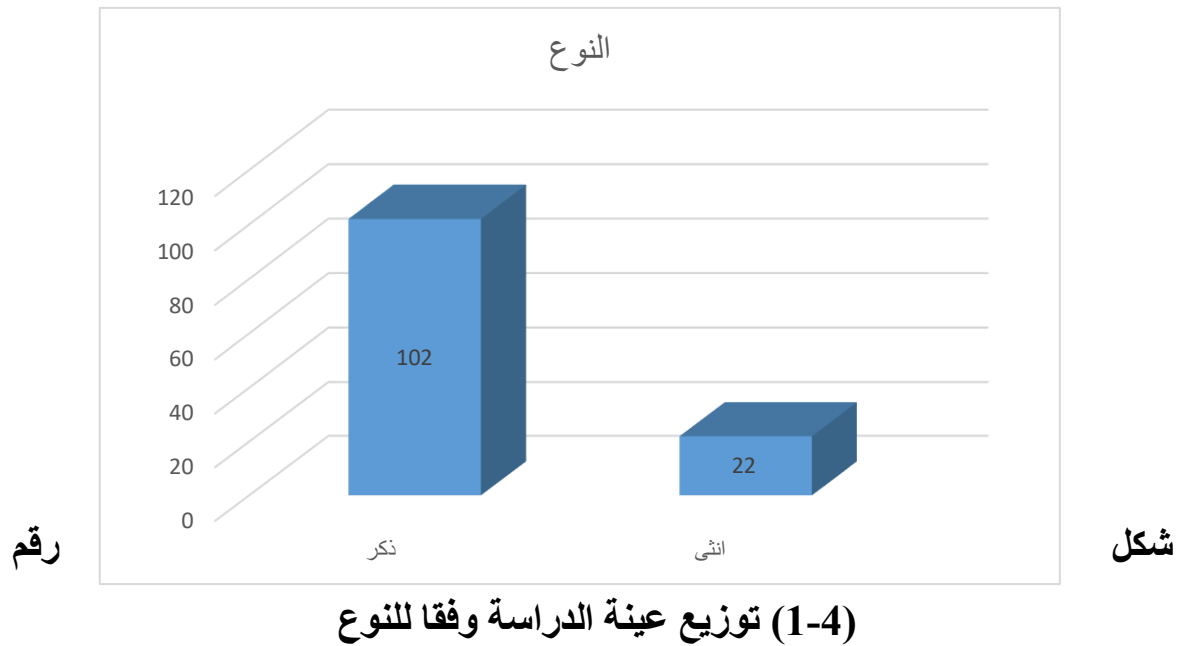
لكل محور من محاور تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض ثم للاستبانة ككل

يتضح من الجدول رقم (4-1) ان قيم معامل ألفا كرو نباخ تأثير الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي وللاستبانة ككل تتراوح بين (0.840-0.985) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

4.2 نتائج التحليل الوصفي للبيانات

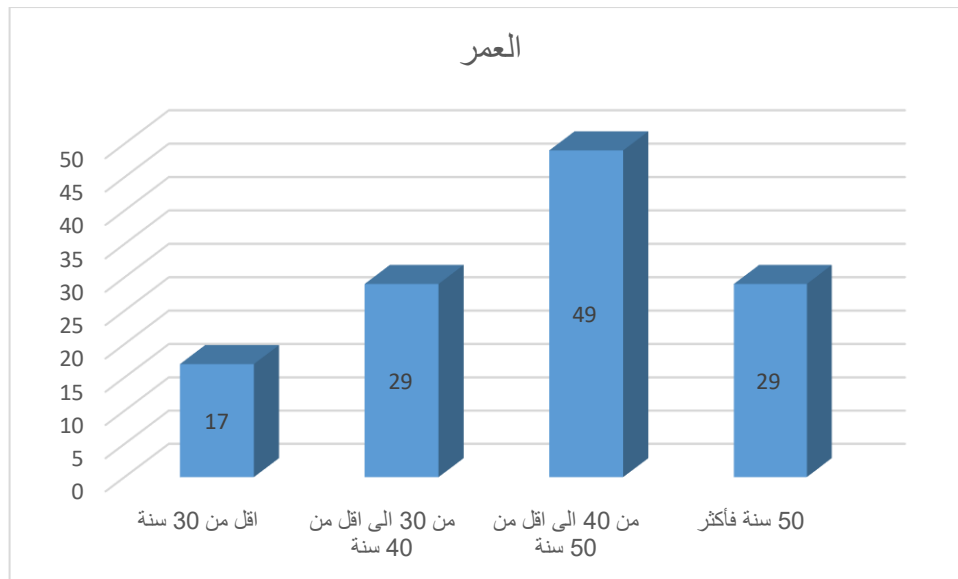
تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (النوع ، العمر ، والمؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

أ- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للنوع



ويتضح من خلال الشكل رقم (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع، حيث يتبين أن 102 من عينة الدراسة كانوا من الذكور وهم الفئة الأكثر والاغلب وذلك بنسبة 82.3 % من عينة الدراسة في حين جاءت فئة الاناث بعدد (22) وهم الفئة الاقل وذلك بنسبة 17.7 % من عينة الدراسة .

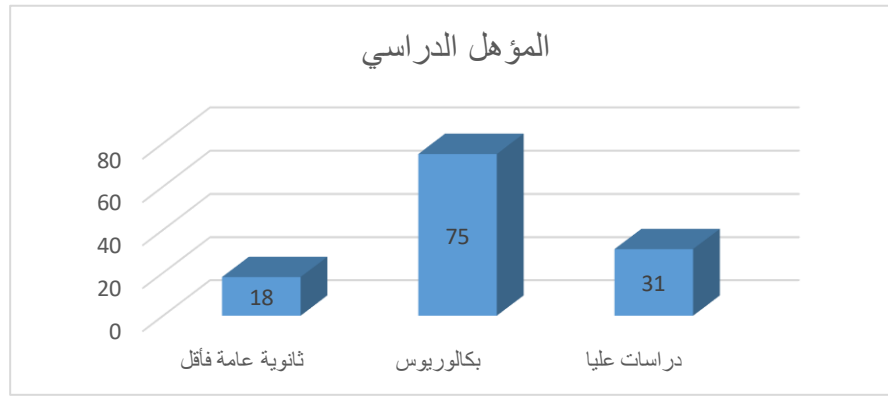
ب- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للعمر:



شكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

ويتضح من خلال الشكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر، حيث يتبين أن 49 فردا تتراوح اعمارهم بين (40 الى أقل من 50 سنة) وذلك بنسبة 39.5 % من عينة الدراسة في حين ان 29 فردا تتراوح اعمارهم بين (30 الى أقل من 40) سنة وذلك بنسبة 23.4 % من عينة الدراسة وجاءت في نفس النسبة عينة الدراسة التي تزيد اعمارهم عن 50 سنة. وفي المرتبة الاخيرة حلت عينة الدراسة بعدد 17 من الافراد الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة 13.7 % من عينة الدراسة .

ت- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي:

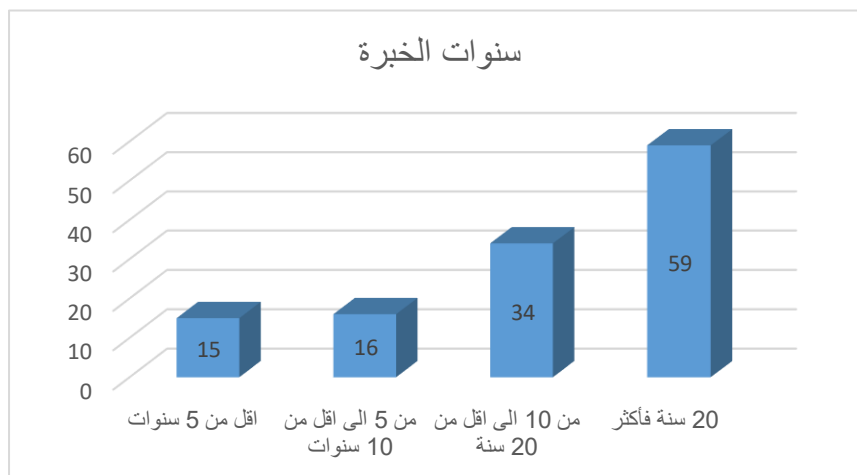


شكل

رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي

يتضح من الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي، حيث بلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس 75 فردا وذلك بنسبة 60.5 % بينما الحاصلين على الدراسات العليا هو 31 فردا وذلك بنسبة 25 % من عينة الدراسة بينما كان بلغ عدد الحاصلين على الثانوي فأقل 18 فردا وذلك بنسبة 14.5 % من عينة الدراسة .

ث- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة :



شكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد العاملين في المشروع

ويتضح من خلال الشكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة ، حيث يتبين ان عدد (59) فردا من عينة الدراسة ممن تزيد سنوات خبراتهم عن 20 سنة وذلك بنسبة 47.6 % من عينة الدراسة في حين جاء في المركز الثاني ممن تتراوح سنوات خبراتهم بين 10 الى اقل من 20 سنة بعدد 34 وذلك بنسبة 27.4 % في حين جاء افراد عينة الدراسة ممن تتراوح سنوات خبراتهم من 5 الى اقل من 10 سنوات بعدد 16 فردا وذلك بنسبة 12.9 % من عينة الدراسة وفي المركز الاخير جاء افراد عينة الدراسة التي تقل سنوات خبراتهم عن 5 سنوات بعدد 15 فردا وذلك بنسبة 12.1 % من عينة الدراسة .

النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

جدول (2-4) اشكال الحوافز والأداء في المؤسسات

أهمية العمل: إن تصميم الأعمال أو الوظائف بشكل مناسب يجعل للعمل أهمية كبيرة في

التصنيف	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
أهمية العمل	إنجازك للعمل يحفزك لتحسين الأداء	3.537	1.033	70.74%
	عملك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه	3.427	1.166	68.54%
	حبك للعمل الحالي يدفعك للعمل بحماس	3.817	1.044	76.34%
التقدير والاحترام	تقدير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك	3.561	0.995	71.22%
	تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز	3.061	0.995	61.22%
	اقتراحات العاملين تؤخذ بعين الاعتبار	2.305	1.027	46.10%
التقدم والرقى	تساعد الإدارة عاملها على بناء الثقة بأنفسهم	2.402	1.087	48.04%
	إتاحة الفرصة لك بالترقية يزيد مستواك بالعمل	3.902	1.172	78.04%
	يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء	2.293	1.048	45.86%
طرق الإشراف	إن توصيات الترقيات والمكافآت تبنى على الأداء	2.659	1.335	53.18%
	طريقة الإشراف المتبعة تدعوك لعدم التغيب	3.427	1.155	68.54%
	أقضي جزءاً من الوظيفة لإتمام أعمالي الخاصة	2.378	1.330	47.56%
حوافز العمل	أجد نفسي مثلاً يحتذى به في الالتزام بالعمل	3.720	1.046	74.4%
	تزيد المكافأة من نشاطي في العمل	3.341	1.345	66.82%
	أجور العمل التي أتقاضاها تكفي	1.622	0.884	32.4%
الأداء العام	الحوافز المقدمة للعاملين تعتمد على تقارير الأداء	2.439	1.101	48.78%
	أتحسن للعمل بعد وضع نظام عادل للحوافز	3.183	1.198	63.66%
	أقدم أفكاراً جديدة لعملتي عندما تشجعي الإدارة	3.024	1.176	60.48%
	أعمل على وضع حلول عندما تصادفني مشكلة	3.366	1.094	67.32%

استثارة نشاط وحماس العاملين، فالتصميم المدروس والفعال للوظيفة يجعل من الإنجاز حافزاً كامناً في العامل، ويثير روح التحدي والإبداع لديه، ويمكن لعمله أن يشعره بالفخر والاعتزاز، ويدفعه لإتقانه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وبالعودة إلى فقرات هذا المحور فقد حصلت الفقرة الأولى حول الرضا عن إنجاز الأعمال الحالية ودوره في تحفيز العاملين، على درجة موافقة كبيرة من العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية، وبمتوسط بلغ (3.537)، ونسبة موافقة وصلت إلى (47.70%) مما يدل على إنجاز جيد ورغبة طيبة للقيام بالأعمال الحالية، وهذا يحفز ويدفع العاملين لتحسين أدائهم. وحول الفقرة الثانية فيما إذا كانت واجبات العاملين تشعرهم بالفخر أو الاعتزاز بأداء أعمالهم الحالية، ويزيد من إتقانهم لأدوارهم المطلوبة منهم، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.424) ونسبة وصلت إلى

(٥٤,٦٨%)، مما يعني أن درجة الموافقة قليلة نسبياً، ويتطلب ذلك مجهودات إضافية من الإدارة لتحسين فرص عمل الكفاءات المتنوعة لديها في سبيل استغلال هذه الطاقات لتعزز قناعات العاملين بواجباتهم. وفي الفقرة الثالثة من هذا المحور حول مدى حب العاملين لعملهم وهل يدفعهم ذلك لواجباتهم بحماس أكبر، فقد حصلت هذه الفقرة على نسبة موافقة كبيرة بلغت (76.34%) وبمتوسط وصل إلى (3.817)، وهذا يفيد بحب العاملين لأعمالهم الحالية مما يقوي صلتهم به، ويحفزهم للوصول إلى أهدافه. وفيما يتعلق بدرجة الموافقة على هذا المحور عموماً فقد كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (86.71%) بمتوسط (3.593)، ويعود ذلك إلى أن العمل الحالي عند غالبية العاملين له أهمية كبيرة مما يدفعهم لتحسينه وتجويده، ويصب ذلك بالتأكيد في مصلحة المنظمة وأهدافها.

التقدير والاحترام: إن التقدير والاحترام الذي يحصل عليه العامل من رؤسائه يتمثل في اعترافهم بأدائه المتميز، ومشاركته في اتخاذ القرار، وقبول مقترحاته، من أجل بناء الثقة في نفسه، كل ذلك من شأنه أن يدفع بالعامل لتحسين أدائه بل أن يبدع فيه. وحول هذا المحور وال فقرات الخاصة به فقد تبين وبالعودة للجدول عند سؤال العينة حول مدى تقدير الرؤساء للعاملين وتأثير ذلك في الأداء، فقد كانت نسبة الموافقة كبيرة نسبياً حيث حصلت على نسبة (22.71%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.561)، أي أن العاملين يشعرون بتقدير ورؤسائهم، ويدفعهم هذا الشعور لتحسين عملهم وتجويده. وحول مدى اعتراف الإدارة بأهمية الفرد صاحب الأداء المتميز فقد كانت درجة الموافقة متوسطة، إذ بلغت نسبة العينة المؤيدة لذلك (22.61%) ومتوسطها الحسابي (3.061) أي أنه هناك اعترافاً من الإدارة بصاحب الأداء المتميز. وفي سؤال عينة البحث فيما إذا كانت الإدارة تأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار، فقد بلغت نسبة الموافقة على ذلك (10.46%) من العينة وبمتوسط حسابي (3.305)، أي أن العاملين ينتابهم شعور بأن إدارتهم في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية لا تعير آرائهم ومقترحاتهم الأهمية التي يأملونها، مما ينعكس سلباً على نفسياتهم، ومن ثم قد يتأثرون في اندفاعهم تجاه العمل. وحول مدى مساعدة الإدارة للعاملين في بناء ثقة العاملين بأنفسهم فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه لفقرة (2.402) وكانت نسبة الموافقة عليها (04.84%)، مما يفيد بأن أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تعمل على زرع الثقة في نفوس

عامليتها، وقد تنتهج بذلك أساليباً غير مقنعة أو غير مرضية للعاملين، مما يتطلب إعادة النظر في ذلك، من أجل أداء أكفأ وقناعة أفضل للعاملين بواجباتهم المنوطة بهم. وعموماً فإن محور التقدير والاحترام بنتيجته العامة قد حصل على درجة قبول أو موافقة عند العاملين بلغت (96.55%)، وكان متوسطها الحسابي (2.798)، ويمثل هذا قصوراً في واجبات الإدارة نحو عاملاتها ولاسيما فيما يتعلق بالجانب المعنوي من الحوافز، والذي يعد في رأي كثير من علماء الإدارة أنه تحت السيطرة أكثر من الحوافز المادية، وهو الذي يبرهن على قدرة الإدارة ومهارتها وتميزها عن غيرها.

التقدم والترقي: إن بقاء الموظف من دون ترقية له انعكاسات سلبية على نفسية العاملين، وقد يؤثر ذلك على رغبته في البذل والعطاء، وحيث أن فرص التقدم والترقي في السلم الوظيفي تعني زيادة في المسؤولية والمهام، ويترتب عليها أيضاً زيادة في الأجر، فهي من الحوافز المزدوجة - أي المادية والمعنوية على حد سواء - فالترقية حافز على العطاء والتفاني، وكذلك على الإلمام بالعمل، فهي تعتمد على أساس الصلاحية والكفاءة في الأداء. وعند تقييم فقرات هذا المحور وبالعودة إلى الجدول طرحت الفقرة التي تقول: إن إتاحة الفرصة لك بالترقية تزيد من مستوى إلمامك بالعمل، فقد حصلت على نسبة موافقة عالية إذ بلغت (94.78%) وبمتوسط حسابي (3.902)، وهذا يدل على قناعة واسعة لدى العاملين بأنه كلما زادت فرص الترقية عندهم أعطى العاملين عملهم اهتماماً أكبر، وتعرفوا على تفاصيله وجزئياته، وألّموا بواجباتهم بشكل أوسع. وحول سؤال العينة فيما إذا كانت فرص الترقية في ميدان البحث تعتمد على الأداء الفعلي، فقد كانت نسبة التأييد لذلك ضعيفة، إذ بلغت النسبة للموافقين (86.45%)، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.293)، وهذا يدل على وجود خلل كبير في أسلوب الترقية المعمول به، وحول ما إذا كانت توصيات الترقية تبنى على تقارير تقييم الأداء فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي كان (2.659)، وبلغت نسبة الموافقة (18.53%)، أي أن درجة الموافقة قليلة، وهذا بدوره يثير القلق في أن معايير أخرى غير الكفاءة قد يكون لها تأثير في أجواء العمل، كالمحسوبية، أو العلاقات الشخصية، أو المجاملة، وكلها وسائل غير شرعية تنعكس بنتائجها السلبية على الأداء، وتكون عائقاً أمام الإبداع والاندفاع لتحقيق أهداف العمل. وعن درجة الموافقة على

محور التقدم والترقي في ميدان العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي لعموم فقرات المحور (2.951) وكانت نسبة الموافقة عليه (02.59%)، وتعد هذه النسبة ضعيفة، ولعل هذا يعود إلى أن المحسوبيات والمجاملات والأساليب غير الشرعية لها دور في الترقية داخل أروقة العمل، مما يتطلب من الإدارة وقفة طويلة للمعالجة، في سبيل تصحيح ذلك خدمة لأهداف العمل.

طرائق الإشراف: يسهم الإشراف المدروس سواء كان المباشر أو غير المباشر بتحقيق نتائج ايجابية، تصب في نهاياتها لخدمة العمل والعمال، فيعمل على الوصول للأهداف بكل فاعلية، ويسهم في تقليل الأخطاء، ويقلل من الفاقد في الأوقات والمواد، ويساعد في ضبط أنظمة العمل، ويصبح الإشراف حافزا حقيقيا لتحسين الأداء. وعند سؤال عينة البحث عن مدى جدوى طريقة الإشراف المتبعة في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية أظهروا وبنسبة (54.68%) أن طريقة الإشراف المتبعة تدعو لعدم التغيب، أي أن درجة الموافقة تعد قليلة إلى حد ما، وهناك نسبة أخرى ترى غير ذلك، أي أن ما يقارب (31%) من العينة لديها رأي مغاير. كما بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.427) مما يعني أن الطرائق المتبعة في الإشراف غير فعالة كما يجب، ولا بد من تلافي القصور فيها. وفي الفقرة التالية من المحور نفسه والتي تستفسر عينة الدراسة عما إذا ما كانت تستغل جزءا من وقت العمل لقضاء بعض الأعمال الخاصة، كانت درجة الموافقة منعدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.378)، وكانت النسبة (56.74%) وعلى الرغم من عدم الموافقة على هذه الفقرة إلا أن هناك مجموعة من العاملين تستغل بعضا من أوقات العمل للانشغال بقضاياها الخاصة، وفي ذلك هدر للطاقات واستغلال للمال العام نتيجة خلل في نظام الإشراف، وإن كان ذلك جزئيا. وفي الفقرة الأخيرة من هذا المحور والتي تدور حول إمكانية أن يكون العامل مثالا يحتذى به في العمل في سلوكه وانضباطه، فقد أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية أن المتوسط الحسابي (3.720)، وحصلت على درجة موافقة عالية، وبنسبة (74.4%)، فالعينة ترى أنهم منضبطون بشكل جيد، وهذا يعطي دفعا واستقرارا للأداء. ومن خلال استعراض إجابات أفراد العينة على الفقرات الثلاث لهذا المحور فإن طرائق الإشراف المتبعة تدفع العاملين لعدم التغيب، وإن كان ذلك بدرجة قليلة، وهذا أمر مقبول في العمل الإداري، إلا أنه لا بد من التطلع

إلى وسائل أكثر نفعا وتأثيرا في الإشراف، ليكون أكثر ضبطا، لما فيه من تقليل في الفاقد في الوقت حرصا على مصلحة العمل.

حوافز العمل : تعتمد أنظمة الحوافز في منظمات الأعمال على تقارير الأداء المناسبة، فيعطى المجد المثابر مكافأة لتمييزه، ويعاقب المقصر، أو يحرم المتكاسل من العطاء، ليزداد اندفاع الأول وعطاؤه، ويتلافى الثاني تقصيره ويصحح من أخطائه. وبهذا تقوم الإدارة بمجابهة أية انحرافات تظهر في ميادين الأعمال. وفيما يتعلق بفقرات هذا المحور فقد استطلعت آراء العينة فيما إذا كانت المكافأة التي يتلقونها مقابل الأداء المتميز تزيد من نشاطهم، فقد أوضحت نتائج الاستطلاع أن درجة الموافقة قليلة إذ بلغت نسبتها (82.66%) ومتوسطها الحسابي (3.341)، أي أن هناك قناعة لدى نسبة كبيرة من العاملين في ميدان البحث بأن المكافآت التي يتلقونها تؤثر فيهم، وتنعكس على معنوياتهم، وتدفعهم لإنجاز العمل بشكل أفضل.

وفي الفقرة التالية التي تستوضح حال الأجور والرواتب التي يتلقاها العاملون وما إذا كان هذا الأجر يكفي لإشباع حاجاته، ويمثل قناعة عنده، فقد بلغ المتوسط الحسابي (1.622) وكانت درجة الموافقة منعدمة، إذ بلغت النسبة (44.32%)، وهذا يعني عدم وجود القناعة لدى العاملين في هذا القطاع الحيوي بالأجور، مما ينعكس سلبا على رضاهم، ومن ثم على أدائهم، وتكون الرواتب بسبب ضعفها عاملا سلبيا في التقدم، أو بعبارة أخرى سببا رئيسا من أسباب القصور وانعدام الدافعية في العمل. أما الفقرة التي تناقش الحوافز المقدمة للعاملين وتعتمد على تقارير الأداء المناسبة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.493)، وكانت نسبة موافقة العينة على هذه الفقرة (78.48%)، وهذا قد يعود إلى أن الحوافز المقدمة من القيادة الإدارية تصرف للعاملين جميعا، ومن دون النظر إلى تقارير تقييم الأداء – وفيما يتعلق بنتيجة هذا المحور فقد كانت نتيجة الموافقة على هذا المحور (28.51%) وكان المتوسط الحسابي (2.564)، أي أن الموافقة على حوافز العمل المقدمة قليلة، مما يتطلب لدراسة متأنية، وضمن الإمكانيات المتاحة، بما يفعل من قدرات العاملين خدمة لمصلحة العمل.

الأداء العام : يقوم غالبية العاملين في ميدان البحث بأعمال يغلب عليها الطابع الرقابي والتخطيطي من الناحية الإدارية، ويقوم الفنيون منهم بأعمال أخرى يغلب عليها الطابع الهندسي، وكان عمل الإداريين ينحصر في أعمال رقابية إشرافية، وكذلك أعمال تخطيطية، وبذلك ينحصر أداء غالبية الأفراد في هيئة استكشاف وإنتاج النفط على تلك الأعمال، ويعملوا على إتقانها وإعداد المقترحات المفيدة في هذا المجال، ووضع الحلول البديلة والمناسبة عند حدوث بعض المشاكل التي تعرقل تقدم العمل، ويعمل العديد من العاملين لتوصيل ذلك إلى رؤسائهم، ويعكس ذلك صورة جلية لجدوى تطبيق نظام الحوافز والأثر الذي تتركه. وحول فقرات هذا المحور فقد تم سؤال العينة ماذا كان العامل يجد نفسه مندفعاً لعمله متحمساً له بعد وضع نظام مناسب للحوافز فقد كان متوسط هذه الفقرة (3, 183)، وكانت نسبة الموافقين عليها (66.63%)، أي أن نسبة الموافقة قليلة، فهناك اندفاع من العاملين بسبب نظام الحوافز المتبع ولكن ليس كما يجب. وحول سؤال أفراد عينة الدراسة إن كانوا يقدموا أفكاراً جديدة في مجال عملهم نتيجة تشجيع الإدارة، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.024) وكانت نسبة الموافقين عليها (48.60%)، أي أن نسبة الموافقة قليلة، فهناك (40%) من العاملين يرون أنه لا جدوى من تقديم أفكار جديدة وبناءة لتطوير العمل، بسبب عدم تشجيع الإدارة، ذلك يقف عائقاً أمام تحفيزهم نحو تطوير أساليب العمل. وفي الفقرة الأخيرة من محور الأداء العام ومن الاستبيان عموماً سئلت عينة الدراسة إن كانت تعمل على وضع حلول بديلة حال حدوث مشكلة ما لتتجاوز تلك المشكلة أو الحالة غير المرغوب بوجودها، كي لا يتعطل العمل، فقد كان المتوسط الحسابي (3.663)، وبلغت نسبة الموافقة (32.67%)، أي أن الموافقة كانت قليلة وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إشراك العاملين باتخاذ القرار، مما أضعف روح المبادرة عند مجموعات لا بأس بها من العاملين، وجعلهم سلبيين في هذا الجانب. وفيما يتعلق بدرجة الموافقة على هذا المحور فهي قليلة عموماً إذ كان المتوسط الحسابي لها (19.13) ونسبية الموافقة (32.63%) وهذا يعني أن درجة التحسن في أداء العاملين للقيام بهذه الأعمال قليل، ويعكس ذلك قصوراً بتطبيق نظام الحوافز والاستفادة منها لدفع العاملين تجاه واجباتهم من أجل الوصول لأهداف المنشأة .

النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية

تمثل التساؤل الفرعي الأول فيما يلي: ما مدي توافر الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض ؟

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية لعبارات ما مدي توافر الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	اتجاه العينة	ترتيب السؤال	
1	تلتزم المؤسسة بدفع راتب شهرين خلال شهر رمضان المبارك	3.05	1.37	61%	محايد	3
2	يتم منحي بونص سنوي اخر السنة	2.53	1.07	50.6%	منخفض	6
3	يتم اعطاء الموظف سلفة مالىه	3.26	1.1	65.2%	محايد	1
4	توفر المؤسسة هدايا عينية في المناسبات الرسمية	2.95	1.06	59%	محايد	4
5	تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الإضافي مما يدفع الموظف الى التمسك بالعمل	3.20	1.26	64%	محايد	2
6	توفر المؤسسة بدل مواصلات	2.56	1.33	51.2%	منخفض	5
المتوسط العام		2.92	1.12%	58.4%	محايد	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (3-4) أن المتوسط الحسابي العام لتوافر الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بلغ (2.92) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر لحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر 58.4%.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية للحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يتم اعطاء الموظف سلفة مالىه" في المرتبة الأولى بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض

بمتوسط بلغ (3.26) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 56.2%.

- جاءت العبارة "تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الإضافي مما يدفع الموظف الى التمسك بالعمل " في المرتبة الثانية بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.20) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 64%.

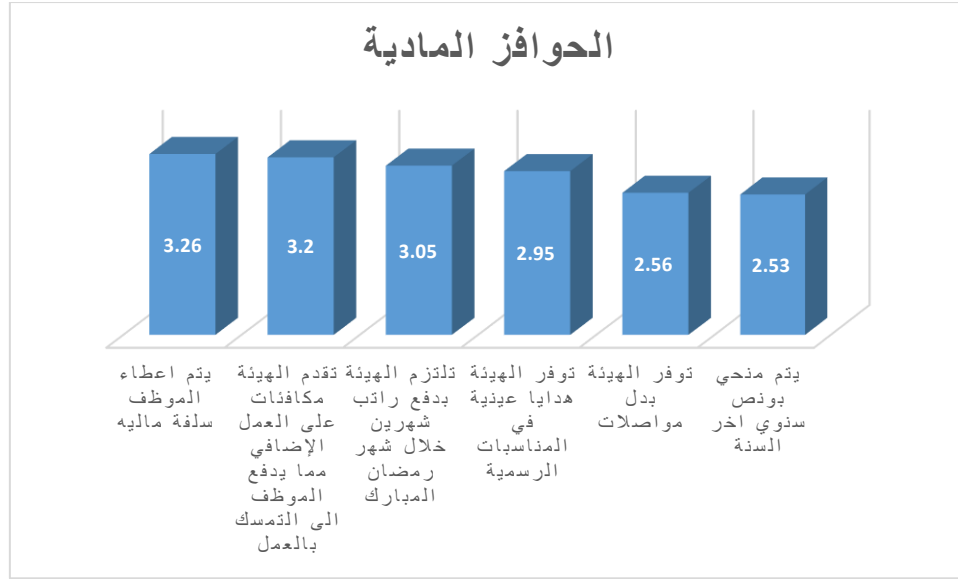
- جاءت العبارة "تلتزم المؤسسة بدفع راتب شهرين خلال شهر رمضان المبارك" في المرتبة الثالثة بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.05) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 61%.

- جاءت العبارة "توفر المؤسسة هدايا عينية في المناسبات الرسمية " في المرتبة الرابعة بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.95) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 59%.

- جاءت العبارة "توفر المؤسسة بدل مواصلات في المرتبة الخامسة بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.56) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة ونسبة بلغت 51.2%.

- جاءت العبارة "يتم منحي بونص سنوي اخر السنة " في المرتبة السادسة بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.53) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة ونسبة بلغت 50.6%.

ويوضح الشكل رقم (4-5) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-5) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهات السعدية في مدينة الرياض وفقاً لدرجة توافرها

4.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

تمثل التساؤل الفرعي الثاني فيما يلي: ما مدى توافر الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهات السعدية في مدينة الرياض ؟

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية لعبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهات السعدية في مدينة الرياض ؟

الترتيب	اتجاه العينة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
5	محايد	54.4%	1.43	2.72	يتم منح الموظف المتميز شهادة شكر	1
6	محايد	53.4%	1.24	2.67	يمنح الموظف دورات تدريبية في مجال عمله	2
3	محايد	63.6%	1.17	3.18	ابتعاث الموظف خارج المملكة بغرض اكمال الدراسة	3
1	موافق بشدة	68%	0.968	4.30	تسمح الإدارة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	4
2	محايد	65%	1.17	3.25	تقوم المؤسسة بعمل الأنشطة الرياضية	5

4	محايد	67.6%	1.19	2.88	6 تقوم المؤسسة بدعوة أهالي الموظفين في الاحتفالات الكبيرة
	محايد	63.6%	1.18 %	3.18	المتوسط العام

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (4-4) أن المتوسط الحسابي العام الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بلغ (3.18) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر 63.6%.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

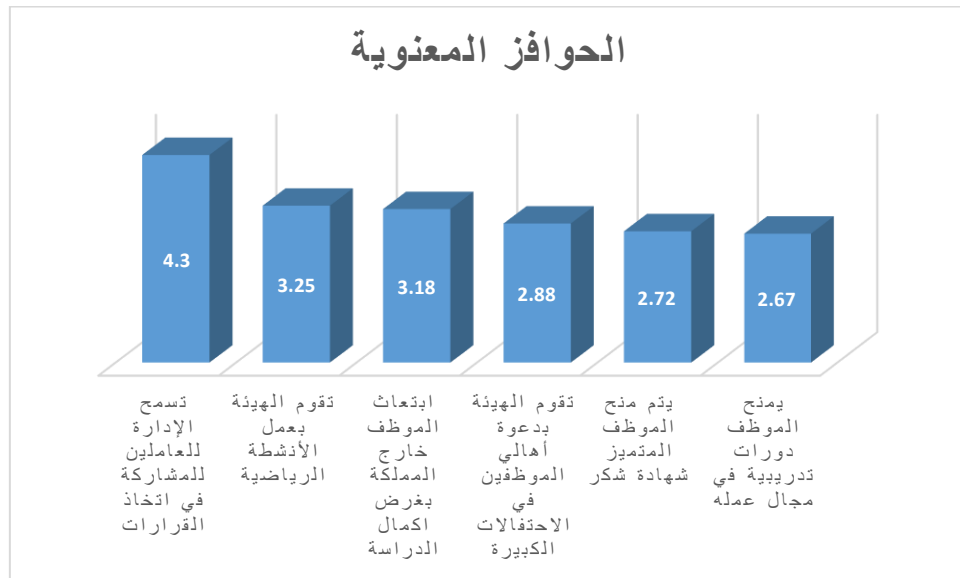
- جاءت العبارة "تسمح الإدارة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بين عبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (4.30) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة بلغت 86%.
- جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بعمل الأنشطة الرياضية" في المرتبة الثانية بين عبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.25) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 65%.
- جاءت العبارة "ابتعاث الموظف خارج المملكة بغرض اكمال الدراسة" في المرتبة الثالثة بين عبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.18) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 63.6%.
- جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بدعوة أهالي الموظفين في الاحتفالات الكبيرة" في المرتبة الرابعة بين عبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات

السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.88) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 57.6%.

- جاءت العبارة " يتم منح الموظف المتميز شهادة شكر " في المرتبة الخامسة بين عبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.72) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 54.4%.

- جاءت العبارة " يمنح الموظف دورات تدريبية في مجال عمله " في المرتبة السادسة بين عبارات الحوافز المعنوية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.67) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 53.4%.

ويوضح الشكل رقم (4-6) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-6) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للحوافز المادية لدى العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض وفقاً لدرجة توافرها

4.3.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

تمثل التساؤل الفرعي الثالث فيما يلي: ما اثر نظام الحوافز على الاداء لدى العاملين في مؤسسة البهات السعوية في مينة الرياض ؟

ءءول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية لعبارات الاءاء الوظيفي لءي العاملين في مؤسسة البهات السعوية في مينة الرياض

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	اتءاء العينة	ترتيب السؤال
1 يتءسن اءائي مع عبارات التءجيع من مءراءي في العمل	3.11	1.11	75.2%	مءايء	5
2 يرتبط تءسين اءائي بسلم الرواتب المعمول به في المؤسسة	3.44	1.07	71.4%	مءافق	2
3 تءقم الحوافز في المؤسسة على أساس الاءاء في العمل	3.41	1.10	59.8%	مءافق	3
4 تضع إءارة المؤسسة الأجور مساوية للمءهود الءي يقوم به الموظف	3.30	1.10	73%	مءايء	4
5 تزىء الحوافز المعنوية والماءية من تءسين اءائي	2.98	1.31	68%	مءايء	6
6 يزىء مءءل اءائي عءء تءءير المؤسسة لعملي	4.10	1.26	87.4%	مءافق	1
المتوسط العام	3.39	1.11%	67.8%	مءايء	

المصدر: نتائج الءراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (5-4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بلغ (3.39) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 67.8%.

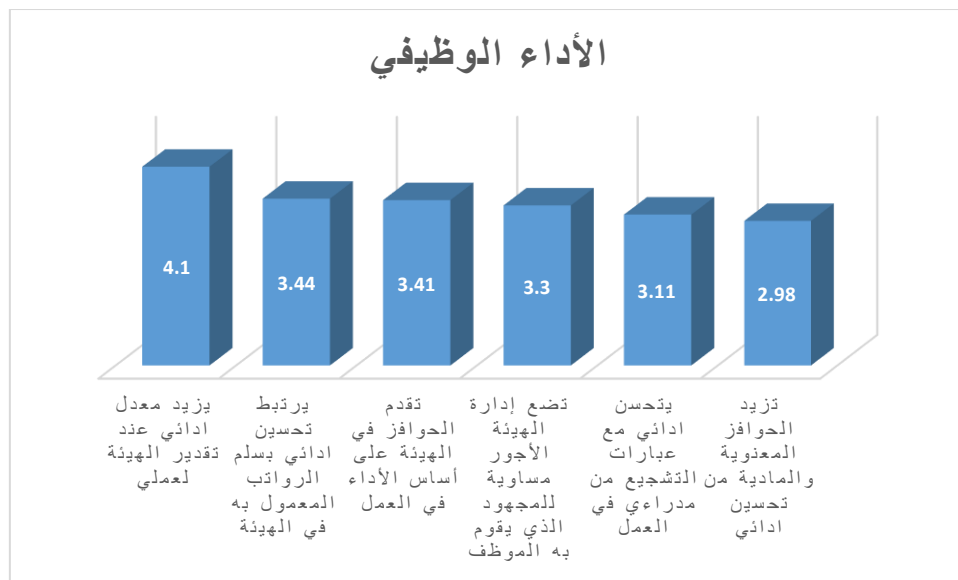
وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية لعبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يزيد معدل ادائي عند تقدير المؤسسة لعملي" في المرتبة الأولى بين عبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت 82%.
- جاءت العبارة "يرتبط تحسين ادائي بسلم الرواتب المعمول به في المؤسسة" في المرتبة الثانية بين عبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.44) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 68.8%.
- جاءت العبارة "تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.41) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 68.2%.
- جاءت العبارة "تضع إدارة المؤسسة الأجور مساوية للمجهود الذي يقوم به الموظف" في المرتبة الرابعة بين عبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.30) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 66%.
- جاءت العبارة "يتحسن ادائي مع عبارات التشجيع من مدراء في العمل" في المرتبة الخامسة بين عبارات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البهاترات

السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.11) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 62.2%.

- جاءت العبارة "تزيد الحوافز المعنوية والمادية من تحسين ادائي" في المرتبة السادسة بين عبارات الأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.98) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 59.6%.

ويوضح الشكل رقم (4-7) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية الأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-7) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية للأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض وفقا لدرجة توافرها

الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس:

تمثل تساؤل الدراسة الرئيس فيما يلي: ما هو اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض ؟ وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدارسة على ما هو اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة ويتضح ذلك في الجدول رقم (4-5).

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية ما هو اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض

الترتيب	المتوسط الحسابي	اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض
3	2.92	الحوافز المادية
2	3.18	الحوافز المعنوية
1	3.39	الاداء الوظيفي
	3.16	المتوسط الحسابي العام لأثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض

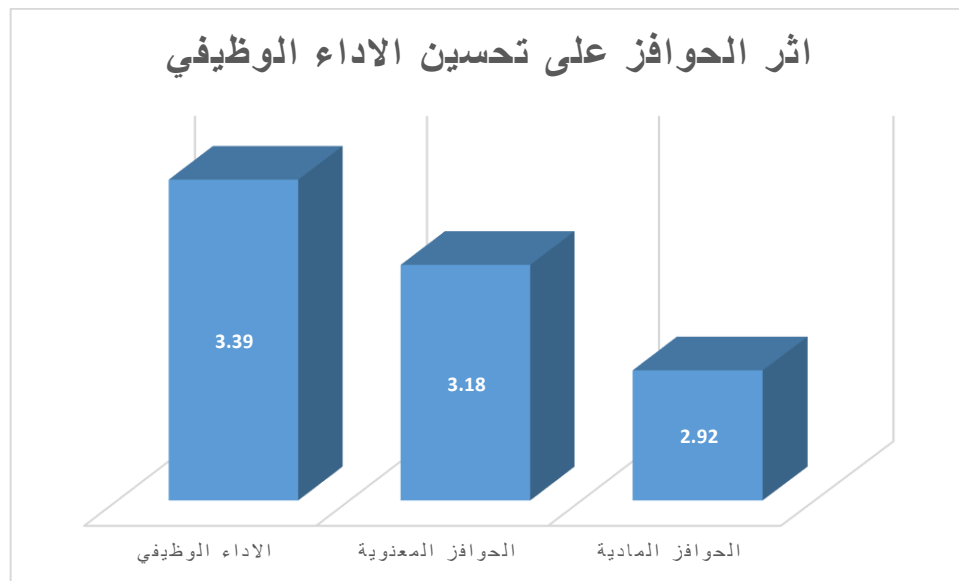
المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول رقم (4-6) أن المتوسط الحسابي العام لأثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض (3.16) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير الى لأثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 63.2% ، وفيما يتعلق بمحاور اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض فقد جاءت على النحو التالي:

- جاء محور الاداء الوظيفي في المرتبة الأولى من اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.39) وهو متوسط يشير إلى توافر الاداء الوظيفي بدرجة متوسطة في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض .
- جاء محور الحوافز المعنوية في المرتبة الثاني من اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ

(3.18) وهو متوسط يشير إلى توافر اثر للحوافز على الاداء الوظيفي بدرجة مرتفعة في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض .

- جاء محور الحوافز المادية في المرتبة الثالثة من اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.92) وهو متوسط يشير إلى توافر اثر للحوافز على الاداء الوظيفي بدرجة متوسطة في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض .



شكل رقم (4-8) المتوسطات الحسابية اثر للحوافز على الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية

نص التساؤل الرابع: هل يوجد تأثير للحوافز المادية والمعنوية على توفر الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة؟

أولاً: الإحصاءات الوصفية:

جدول رقم (4-7) بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
2.9194	.98507	الحوافز المادية

الحوافز المعنوية	3.2226	.86943
الأداء الوظيفي	3.3887	.97524

أُتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-6) أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية بلغ (2.91) بانحراف معياري (0.98) في حين بلغ المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية بلغ (3.22) بانحراف معياري (0.86)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع الأداء الوظيفي بلغ (3.38) بانحراف معياري (0.97)

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4-8) بين معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الأداء الوظيفي
الحوافز المادية	1	.723	.793
الحوافز المعنوية	.723	1	.819
الأداء الوظيفي	.793	.819	1

حيث تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-7) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.793)، بينما بلغ معامل الارتباط ما بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي (0.819) وهي معاملات ارتباط طردية قوية عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثاً: اختبار النموذج

يسعى هذا الجزء للتعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على توفر الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، وذلك للإجابة على التساؤل أعلاه.

جدول (4-9) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	255.369	2	861.790	13.501	**0.000
الخطأ	2767.11	122	640.811		
المجموع	3022.47	124			
قيمة معامل R = 0.803					

قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.645$

**** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.01)$**

يتضح من الجدول رقم (9-4) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.645) للمتغيرات المستقلة وهو: (الحوافز المادية والمعنوية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (64.5%) من التباين الكلي في الأداء الوظيفي بالشركة. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال الدرجة الكلية لبعدي الحوافز المادية والمعنوية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (10-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ الأداء الوظيفي من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الحوافز

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	.539	.203		2.657	.009
الحوافز المادية	.221	.094	.223	2.361	.020
الحوافز المعنوية	.684	.106	.610	6.454	.000

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9-4) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير الحوافز المادية-الحوافز المعنوية- الكفاءة على الأداء الوظيفي - تأثير دال إحصائياً ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الحوافز:

معادلة الانحدار المتعدد:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

$$y = 0.839 + 0.221 x_1 + 0.684 x_2$$

y الأداء الوظيفي. (المتغير التابع)

X1: الحوافز المادية (المتغير المستقل الاول).

X2: الحوافز المعنوية (المتغير المستقل الثاني).

a: قيمة الثابت او المقطع وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر (ثابت الانحدار).

b: معامل المتغير المستقل "ميل خط الانحدار" (معامل الانحدار).

الفصل الخامس

نتائج البحث وتوصياته

5.1 النتائج:

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والتساؤلات الفرعية، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

أن المتوسط الحسابي العام لأثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض (3.16) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير الى لأثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 63.2% ، وفيما يتعلق بمحاور اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض فقد جاءت على النحو التالي:

جاء محور الاداء الوظيفي في المرتبة الأولى من اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.39) وهو متوسط يشير إلى توافر الاداء الوظيفي بدرجة متوسطة في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض . وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور الأداء الوظيفي :

- جاءت العبارة "يزيد معدل ادائي عند تقدير المؤسسة لعملي " في المرتبة الأولى بين عبارات الأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة بلغت 82%.

- جاءت العبارة "يرتبط تحسين ادائي بسلم الرواتب المعمول به في المؤسسة " في المرتبة الثانية بين عبارات الأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.44) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 68.8%.

- جاءت العبارة "تزيد الحوافز المعنوية والمادية من تحسين ادائي " في المرتبة السادسة بين عبارات الأداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهارات السعودية في

مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.98) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 59.6%.

جاء محور الحوافز المعنوية في المرتبة الثاني من اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.18) وهو متوسط يشير إلى توافر اثر للحوافز على الاداء الوظيفي بدرجة مرتفعة في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور الحوافز المعنوية جاءت كالآتي :

- جاءت العبارة "تسمح الإدارة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات " في المرتبة الأولى بين عبارات الحوافز المعنوية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (4.30) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت 86%.
- جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بعمل الأنشطة الرياضية " في المرتبة الثانية بين عبارات الحوافز المعنوية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.25) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 65%.
- جاءت العبارة " يمنح الموظف دورات تدريبية في مجال عمله " في المرتبة السادسة بين عبارات الحوافز المعنوية لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.67) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 53.4%.

جاء محور الحوافز المادية في المرتبة الثالثة من اثر الحوافز على تحسين الاداء الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.92) وهو متوسط يشير إلى توافر اثر للحوافز على الاداء الوظيفي بدرجة متوسطة في مؤسسة البهاترات السعودية في مدينة الرياض .

- جاءت العبارة "يتم اعطاء الموظف سلفة ماله" في المرتبة الأولى بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.26) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 56.2%.

- جاءت العبارة "تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مما يدفع الموظف الى التمسك بالعمل" في المرتبة الثانية بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (3.20) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 64%.

- جاءت العبارة "يتم منحي بونص سنوي اخر السنة" في المرتبة السادسة بين عبارات الحوافز المادية لدي العاملين في مؤسسة البهات السعودية في مدينة الرياض بمتوسط بلغ (2.53) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة وبنسبة بلغت 50.6%.

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي عند مستوي معنوية 0.01 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.723 وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي عند مستوي معنوية 0.01 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.793 وتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية عند مستوى معنوية 0.01 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.819

5.2 التوصيات:

من خلال تحليل نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

1. ضرورة قيام المؤسسة بإعطاء امتيازات على الاعمال في كل اخر سنة .
2. ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية في المؤسسة وإعطاء هدايا عينية للعاملين في المناسبات.

3. الاهتمام بإعطاء الدورات التدريبية للعاملين لتدريب العاملين على العمل في المؤسسة

4. العمل على إعطاء العاملين في المؤسسة الأنشطة الرياضية .

5. ضرورة العمل على إعطاء الحوافز للعاملين في المؤسسة على أساس الأداء في العمل .

6. ضرورة تفعيل الحوافز المعنوية والمادية في المؤسسة للعمل على تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة.

الإضافات العلمية :

تعد الدراسة إضافة الى الدراسات العلمية التي تناقش موضوع الحوافز المادية والمعنوية وتوضح أثارها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات .

وتعد الدراسة مرجع علمي للباحثين في موضوع الحوافز والأداء الوظيفي حيث تعد إضافة علمية لموضوعات الحوافز في العمل الإداري .

الإضافات التطبيقية :

تفيد الدراسة المؤسسات في المملكة للوقوف على أهمية الحوافز المعنوية والمادية في المؤسسات والدور الكبير التي تؤثر موضوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين .

توصي الدراسة المؤسسات السعودية في العمل على اجراء الدراسات الميدانية المشابهة لتوصيف موضوع الحوافز وانواعها في المؤسسات والعمل على توضيح أسس تطبيقها في المؤسسات السعودية بالطرق المناسبة .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- اولاد حيمودة ، عبد اللطيف (2017) . تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة" ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الوادي ، ع12

- العنزي ، محمد عافت (2017) . أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت ، الاردن .
- الصخور ، محمد عبد الكريم (2018) . اثر استراتيجيات الحوافز على اداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الاردنية منجم الفوسفات الحسا ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام درمان ، السودان.
- توام ، زاهية (2021) . أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، مج24 ، ع1 ،
- الحباشنة ، اسماعيل عبد الرحمن (2017م) . درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك- الأردن. ، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، مج3 ، ع1 ، غزة
- أبو الكشك، محمد نايف (2006) الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير للنشر والتوزيع.
- السلمي، على (2001)" إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، ط 2، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ابن عمهوج ، فهد بن ناصر(2022). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح، ع48، 73-90
- حفصي، صفاء(2020). نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية ورقلة، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر
- باذيب، عثمان عمر(2021). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر 2020 م.، مجلة ابحاث البيئة والتنمية المستدامة ، الرابطة العربية للعلوم البيئية وجامعة الناصر، 10.(2)
- حسن ، عامر عبد القادر (2021). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة السلامة للتأمين في الفترة من (2020-2016 م)، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان

- المطيري، ماجد غازي(2021). أثر الحوافز على أداء العاملين بالمنشآت الصحية: دراسة حالة مستشفى المذنب العام، رسالة ماجستير، جامعة بيشه، كلية الأعمال ، السعودية
- ابو حيمد، محمد بن سعد(2020). اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح، ع21
- الحربي، جميل عطية(2022). اثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في امانة جدة ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا، 30.3(22)
- الطاهر، عمر على بابكر(2024). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان، المجلة العالمية للدراسات والابحاث، مركز رفاد للدراسات والابحاث ، 14.22(22)
- درهوب، عبد الهادي محمد(2020). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القرة ، جامعة المرقب، كلية الاقتصاد والتجارة ، ع2
- الرشيد، خالد شارع(2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث غزة، 6.28(28)
- الحمدان، رائد بن عبد العزيز سليمان(2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة ، المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم الاداب، ع32
- عوده، محمود وعواد، بكر (2011) "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: نابلس – فلسطين.
- التيجاني ، محمد حسن (2010) "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة – المملكة العربية السعودية.
- عوض الله، ميرفت (2012)، أثر التحفيز في تحقيق الرضا للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمرك.
- الحلايبة، غازي حسن (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات النظام العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- القطان ، وحيد عبد الله (2021) . الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم ، مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس ، ع243
- النعيمي ، فاطمة حمد محمد (2021) . أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مج5 ، ع6
- الزغبى، فايز، وعبيدا، محمد إبراهيم، (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل عمان: الأردن.
- المؤمن ، عدنان مراد (2018) . اثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية ، مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس ، ع200
- الظرف، عبد الرحمن صالح محمد (1995م) أثر الحوافز على أدا أفراد حرس الحدود: دراسة ميدانية على ضباط الصف وجنود حرس الحدود السعودي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، المعهد العالي للعلوم الأمنية، الرياض.
- العجمي ، فهد محمد (2017) . الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية ، مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس ، ع183
- الهرفي ، على صالح (2006) اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن.
- الدحلة، فيصل (2006) : اثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن.
- الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011): "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان": رسالة ماجستير في إدارة الأعمال – الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي – سلطنة عمان .

- النميان، عبدالله عبد الرحمن (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل.. بحث ماجستير غير منشور، أكاديمية نائف الغربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- الحراحشة، حسين (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، توزيع دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- المطلق ، نايف بن سليمان (2021) ادارة الاداء الوظيفي في المنظمات العامة : رؤية تحليلية نقدية ، المجلة العربية للإدارة ، مج41 ، ع1
- المطيري ، عزيز عبد الله (2016) . أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن
- البطاينة ، محمد تركي (2016) . أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية ، محافظة اربد ، دراسات العلوم الادارية 43(1)
- الحربي ، ابتسام ، وعمر ، ايمان (2022). دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية لدى معلمات اللغة الإنجليزية بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الخرج ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المركز القومي للبحوث غزة ،
- بن خيرة ، سامي (2021) . أثر اداء العاملين في الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة .
- الهزايمة ، أحمد صالح (2018). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، مج2 ، ع14 .
- الحياصات ، وائل بشير .(2020) . أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي البنوك في محافظة البلقاء ، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، مركز رفاة للدراسات والأبحاث

- صباح، جمير، (2009) ، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية- طولقة، رساله ماجستير.
- غزال ، فايز (2022) . تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية , مج44, ع3
- مدخل ، خالد (2022) . أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي ، مجلة المالية والأسواق , مج9, ع1 جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - مخبر ديناميكية الاقتصاد الكلي والتغيرات الهيكلية دينامكس
- نعرورة ، بوبكر (2021) . أثر الحوافز على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة رؤي اقتصادية ، جامعة الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مج11 ، ع1
- على ، ابو بكر عطا الله أحمد (2021) . أثر الحوافز على أداء العاملين (بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة 2017 م.-2019 م.) ، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين ، السودان.

ثانيا المراجع الأجنبية

- Evans , James , R. James ,W .Dean Ir ,Total Quality Management Organization And Strategy",3rd ed , Thomson , South – Western ,2007
- olinski, A. (2013). The role of production efficiency regarding ecological aspects. In EcoProduction and Logistics (pp. 93-102). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Myronenko, Y. (2012). Productivity:-measurement and improvement. Department of Real Estate and Construction Management.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business

strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.

- Hoke, E., Taraba, P., & Peterek, K. (2020). Human resources management in the corporate crisis. *Chemical Engineering Transactions*.
- 18. FOLASADE-NOU133769204, A. E. (2014). COURSE TITLE: GRADUATE SEMINAR IN BUSINESS ADMINISTRATION.
- Al-Marri, S. H. (2019). Effective time management and Organisational performance: A case study of Qatar non-governmental organisations (NGOs) (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., & Pardejani, H. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. *Management Science Letters*, 4(8), 1789-1796.
- 21.Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
- Tien, N. H., Ngoc, N. M., & Anh, D. B. H.(2021) The situation of high quality human resource in FDI enterprises in Vietnam: Exploitation and development solutions
- Samiruddin, Y. S. H. (2014) Impact of Human Resource Quality and Bureaucracy Behaviour on Organizational Performance Effectiveness.
- Bassey, B. E., & Tapang, A. T. (2012). Capitalized human resources cost and its influence on corporate productivity: A study of selected companies in Nigeria. *International Journal of Financial Research*, 3(2), 48.

الملاحق

اولاً: البيانات الاولى

الرجاء وضع اشارتك (امام الاجابة المناسبة

1. النوع	
○ ذكر	○ انثى
2. العمر	
○ أقل من 30 سنة	○ من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
○ من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	○ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل التعليمي	
○ ثانوية عامة فأقل	○ بكالوريوس
○ دراسات عليا	
4. عدد سنوات الخبرة	
○ أقل من 5 سنوات	○ من 5 الى أقل من 10 سنوات
○ من 10 الى أقل من 20 سنة	○ 20 سنة فأكثر

أنواع الحوافز في المؤسسة

غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	
					إنجازك للعمل يحفزك لتحسين الأداء	أهمية العمل
					عملك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه	
					حبك للعمل الحالي يدفعك للعمل بحماس	
					تقدير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك	التقدير والاحترام
					تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز	
					اقتراحات العاملين تؤخذ بعين الاعتبار	
					تساعد الإدارة عاملها على بناء الثقة بأنفسهم	التقدم والرفق
					إتاحة الفرصة لك بالترقية يزيد مستواك بالعمل	
					يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء	
					إن توصيات الترقيات والمكافآت تبنى على الأداء	طراق الإشراف
					طريقة الإشراف المتبعة تدعوك لعدم التغيب	
					أقضي جزءاً من الوظيفة لإتمام أعمالها الخاصة	
					أجد نفسي مثلاً يحتذى به في الالتزام بالعمل	حوافز العمل
					تزيد المكافأة من نشاطي في العمل	
					أجور العمل التي أتقاضاها تكفييني	
					الحوافز المقدمة للعاملين تعتمد على تقارير الأداء	الأداء العام
					أتحمس للعمل بعد وضع نظام عادل للحوافز	
					أقدم أفكاراً جديدة لعملي عندما تشجعني الإدارة	
					أعمل على وضع حلول عندما تصادفني مشكلة	

م	الاسئلة	موا فق تماما	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق اطلاقا
الحوافز المادية						
1	تلتزم المؤسسة بدفع راتب شهرين خلال شهر رمضان المبارك					
2	يتم منح بونص سنوي اخر السنة					
3	يتم اعطاء الموظف سلفة ماليه					
4	توفر المؤسسة هدايا عينية في المناسبات الرسمية					
5	تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الإضافي مما يدفع الموظف الى التمسك بالعمل					
6	توفر المؤسسة بدل مواصلات					
الحوافز المعنوية						
7	يتم منح الموظف المتميز شهادة شكر					
8	يمنح الموظف دورات تدريبية في مجال عمله					
9	ابتعاث الموظف خارج المملكة بغرض اكمال الدراسة					
10	تسمح الإدارة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات					
11	تقوم المؤسسة بعمل الأنشطة الرياضية					
12	تقوم المؤسسة بدعوة أهالي الموظفين في الاحتفالات الكبيرة					
الأداء الوظيفي						
13	يتحسن ادائي مع عبارات التشجيع من مدراء في العمل					
14	يرتبط تحسين ادائي بسلم الرواتب المعمول به في المؤسسة					
15	تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل					
16	تضع إدارة المؤسسة الأجور مساوية للمجهود الذي يقوم به الموظف					

					تزيد الحوافز المعنوية والمادية من تحسين ادائي	17
					يزيد معدل ادائي عند تقدير المؤسسة لعملي	18

The impact of incentives on job performance of General Authority of Civil Aviation employees

Abstract

The study focused on the impact of incentives on improving job performance among employees in the General Authority of Civil Aviation in Riyadh. The study utilized a descriptive-analytical approach using a survey as a research tool. The study sample consisted of 24 employees in the Authority, and statistical analysis software was used to analyze the main variables of the study.

To achieve the study's objectives, a main research question was formulated, from which three sub-questions emerged to determine the impact of incentives on improving job performance. The study's most significant findings showed that the overall average impact of incentives on improving job performance among employees in the General Authority of Civil Aviation in Riyadh was 3.38 out of 5, which is a relatively high average, with a availability rate of 67.6%.

The study made several recommendations, including the need for the Authority to provide privileges for work every year, emphasizing the importance of motivational incentives and giving material gifts to employees on occasions, providing training courses for employees, giving employees sporting activities, basing incentives on work performance, activating both material and motivational incentives, and working to improve employee performance in the Authority.

Keywords: Material incentives, moral incentives, job performance

Midocean University

College of Management

**Human Resources Department /
Specialization**



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

**Prepared by:
Tahani bint Abdulaziz bin Mohammed Al-
Rubiq**

**Supervised by:
Dr. Alfaisal Abdulhamid
Dr. Faiz Jarad**

year: 2024