

الحوافزو أثرها على أداء العاملين

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية

إعداد الطالب / عبدالله سعيد جمعة عثمان

إشراف /

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

لاشك أن الكادر البشري يعتبر أهم وأثمن موارد المنظمة، فهو الذي يحقق للمنظمات الميزة التنافسية، خاصة في ظل بيئة تمتاز بشدة المنافسة والتغير المستمر، وهو الأمر الذي يدفع المنظمات باختلاف اختصاصاتها للاهتمام بالعنصر البشري كونه مصدر الإبداع الرئيسي، وذلك من خلال عملية تخطيط شاملة فيما بين أهداف المؤسسة ورغبات الأفراد العاملين فيها، عبر مختلف الاستراتيجيات التشاركية كسماع اقتراحاتهم ومساهماتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وذلك بهدف تحفيزهم لبذل المزيد من المجهود في العمل، وهو الأمر الذي يتطلب أيضا دعم أدائهم ودفعهم نحو المزيد من الفعالية عبر توفير مجموعة متنوعة من الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك الأمر لضمان بيئة عمل مناسبة تحفزهم على تطوير مهاراتهم ورفع إنتاجيتهم. (البيضة، ٢٠٢٢)

كما تلعب الحوافز دورة فعالاً وهاماً في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. وتنبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماسة وهمة تحقيقاً لأهدافها، وبالتالي لا بد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين، فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعمل وبهما معا تتحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل. ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، وها الحافز بشقيه المادي النقدي والمعنوي هام من حيث يعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتفجير قدراتهم وطاقاتهم، كما أنه يؤدي للاستقرار النفسي للعاملين، وبالتالي يرفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإبداع فيهم والتطوير وتنبع أهميته أيضا من اعتباره أداة لتحقيق الرضا للعاملين. (بن بركة، ٢٠١٥).

مشكلة الدراسة:

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، وما أثرها على مستوى أدائهم ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة علمياً من أهمية الحوافز المقدمة للعاملين كمحرك لدافعيتهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء ، ونظراً لعلاقة الحوافز المباشرة بمستوى الأداء لدى العاملين ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية .

الأهمية العملية: (التطبيقية)

وتأتي أهمية الدراسة تطبيقياً مما سوف تقدمها لمتخذي القرار بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية من قدرة على اتخاذ قرارات التحفيز المادي والمعنوي وتحسين سياسات التحفيز المتبعة من اجل تطبيقها لزيادة معدلات الأداء لدى العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف على مستوى تطبيق الحوافز بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.
٢. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.
٣. الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.

تساؤلات الدراسة:

١. ما أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية؟
٢. ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية؟
٣. ما أثر الحوافز على أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية؟

فروض الدراسة:

١. يوجد أثر للحوافز المادية على أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.
٢. يوجد أثر للحوافز المعنوية على أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.
٣. يوجد أثر للحوافز على أداء العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة البلوشي (٢٠٢٣) بعنوان " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي " دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، ومعرفة كلا من اتجاه وقياس مقدار تأثير نظام الحوافز بجميع أبعاده سواء المادية أو المعنوية على أداء موظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، كما أن الدراسة تهدف إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً على الموظفين مع مراعاة اختلاف وظائفهم ومستوياتهم العلمية، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة الذي بلغ ٤٤٠ حيث بلغت عينة الدراسة العشوائية ١٠٠ موظف من مختلف أقسام شركة تاول وهم من متحدثي اللغة العربية وكانت نسبة الاسترداد ٩٦% بحيث تم استرداد ٩٦ استبانة من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كلا من الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها الاهتمام بالجوانب المادية للموظفين والعمل على مضاعفة ترقياتهم والعلاوات المقدمة كذلك الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية لهم وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة وتكريس مبدأ العمل ضمن فريق واحد والابتعاد على المحاباة والمحسوبية داخل بيئة العمل.

دراسة العويس (٢٠٢٣) بعنوان " فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين دراسة حالة شركة

خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تمثلت إشكالية الدراسة في أنه يظهر في بعض الأحيان بؤادر الملل الوظيفي عند العاملين أيا كان موقعهم أو عملهم أو مهمتهم، فيصبح الفرد متباطئاً متكاسلاً أو مهملاً، وكان لا بد من وجود وسيلة تقف عائقاً أمام هذا الملل أو الروتين القاتل أو الإهمال، وإن مبدأ التحفيز إحدى هذه الوسائل التي تعطي الدافع للعمل وتشعر الموظف بأهمية العطاء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من ٦٠ فرداً من العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض، وقد توصلت الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في

المؤسسات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جدا، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة. للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة، وأن يتم منح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة ودعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين الرسمية وغير الرسمية وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.

دراسة العامري (٢٠٢٣) بعنوان " أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية، والدعم القيادي، والجودة الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين المديرية الذي يبلغ عددهم (٢٣٦٦) موظفا وموظفة وتم جمع البيانات عبر الاستبانة الإلكترونية باستخدام نماذج جوجل من (٣٤٢) موظفا وموظفة وفق أسلوب العينة الميسرة، كما تم تحليل البيانات باستخدام العديد من أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في المديرية، بينما أشارت نتائج التحليل الى عدم وجود أثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المديرية. كما وأنه يوجد أثر للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي وأن الدافعية الذاتية هي أكثر مكونات الحوافز المعنوية تأثيرا في الأداء الوظيفي. وفي ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة ربط منح الحوافز بمؤشرات الأداء ووضع نظام عام للحوافز بالمديرية ذو أسس ومعايير واضحة لما لها من الدور الرئيسي والفعال في الحصول على الأداء المميز، وتعزيز علاقات العمل الإيجابية المبنية على الثقة والاحترام المتبادل وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتشجيع الموظفين على المشاركة باتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الإبداعية.

دراسة العنزي (٢٠٢٢) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن. تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، تكون أفراد الدراسة من جميع موظفي الموارد الذاتية في المنشآت الصحية بحفر الباطن والبالغ عددهم (٩٠) موظف، وتم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على جميع الموظفين، استجاب منهم (٧٥) موظف وهو ما يمثل (٨٣,٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة". توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً واضحاً للحوافز المادية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن بنسبة (٣٩,٩%)، هناك تأثيراً واضحاً للحوافز المعنوية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن بنسبة (٤٠,٨%)، هناك تأثيراً واضحاً للحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن بحفر الباطن بنسبة (٣٢,٤%). وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بأقسام الموارد الذاتية بالمنشآت بمنح حوافز جماعية للأعمال المتداخلة، حيث بينت النتائج أن درجة قيام الإدارة بذلك جاءت متوسطة حرص أقسام الموارد الذاتية على توفير نظام للعلاوات الاستثنائية، حيث كشفت النتائج أن وجود مثل ذلك النظام جاء بدرجة متوسطة. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها بأقسام الموارد الذاتية بالمنشآت والحرص على أن يكون هناك تناسب بين قيمة الراتب وطبيعة الأعمال في أقسام الموارد الذاتية، حيث أوضحت النتائج أنه درجة التناسب بين الراتب وطبيعة الأعمال جاءت متوسطة.

دراسة أبو حميد (٢٠٢٠) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من ٦٠ عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع ٦٠ استبانة تم استردادها بالكامل. وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني

المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة المسكري (٢٠١٩) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وعددهم (٨٠٠٠) موظف تقريبا، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (٤٥٠) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (٤٠٧) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ونسبة بلغت ٩٠%، واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة معامل الانحدار (F) واختبار (Regression) توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٣,٤٧)، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية متوسط حسابي (٣,٤٣)، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٠)، وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حيث بلغت (٠,٣٢٣)، وكانت الأعلى عند الحوافز المعنوية (R=٠,٣٣٥) بينما بلغت عند الحوافز المادية (R=٠,٢٨٦). بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم حيث لا يكون الحافز روتينياً أو تلقائياً، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

دراسة (العجمي، ٢٠١٧)، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض

القطاعات التربوية: دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية".

هدفت 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 الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من (١٢) موظف من المديرين

ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة (١٧%) من مجتمع الدراسة أهمها: وجود علاقة ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أهمية العمل على تعزيز علاقات العمل بين الموظفين، العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وترسيخ ذلك في ثقافة العمل كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخطط لها والمطلوب تحقيقها.

دراسة (أبو علان، ٢٠١٦)، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات

الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت ٢٠٠ استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها ١٨٧ استبانة منها ١٨٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة ٩٣% من الاستبانات الموزعة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب المعدلات علاء المعيشة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات علاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عدد العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

دراسة (سلامة وأحمد (٢٠١٥) بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق

المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق"

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضاً على نظم حوافز العاملين المطبقة فعلياً داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها. وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها تم اختيار عدد ٢٥ فندقاً بمدينتي شرم الشيخ والغردقة، بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين ٢٥ استمارة تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS ١٦). وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق. هذا وتوجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية. وأوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتفعيل البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

دراسة Campbell (٢٠٢٢) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظف: دراسة ارتباطية".

تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان هناك ارتباط بين التدريب والمكافآت وتأثيرها على أداء الموظف. وكانت عينة الدراسة مكونة من ٢٣٦ مشرف من قسم الموارد البشرية في شركة النقل اللوجستي في ولاية تكساس. وتم استخدام مسح الارتباط لتحليل العلاقة بينهما واستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات. أظهرت الدراسة أن التدريب والمكافآت لهما تأثير معنوي وإيجابي على تحفيز أداء الموظفين.

دراسة Daniel, Cross (٢٠١٩)، بعنوان "أثار الحوافز على إنتاجية الموظفين"

تبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين، والعلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف داخل بيئة العمل في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسة في فروع البنك في أبوجا بنيجيريا. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع ١٥٨ استبانة على مجتمع الدراسة بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي وتم استرجاع ١٠٨ استبانة منهم بحيث بلغت نسبة الاسترجاع للاستبانات الموزعة ٦٢% من المجموع الكلي الموزع، وعليه جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي: توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المقدمة والإنتاجية في المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار أن الحوافز المالية المقدمة هي الحافز الأكبر في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، كما أوجدت الدراسة عامل رئيسي يعمل على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة ألا وهو إشراكهم في وضع أهداف وبالتالي تنفيذ العمل وفق البنود والاشتراطات التي تم وضعها مسبقاً للعملية والتي تهدف بعد ذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة من قبل الإدارة العليا ومن قبل المؤسسة نفسها وبحسب نتائج الدراسة أمه بدون تعاون الموظفين في صياغة الأهداف قبل المضي في تحقيقها أن الموظفين أنفسهم يواجهوا الصعوبات في تحقيق تلك الأهداف المنشودة، وعليه خرجت هذه الدراسة التي قام بها الباحث بعدد من التوصيات و المقترحات أهمها ضرورة إنشاء وحدة لإعادة النظر في نظام الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، أيضاً النظر في قضايا الموظفين التي يمكن معالجتها بتقديم الحوافز لهم أين كان نوعها حوافز مادية أو حوافز معنوية من أجل دفع روح التنافس بينهم وتعزيز مبدأ العمل الجماعي وتحقيق معدلات إنتاجية عالية تصب في مصلحة المؤسسة.

دراسة (Chepkemoi (2018) بعنوان " تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا "

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا . وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ تبنى تصميم بحث المسح الوصفي استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حاليا ٨ محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها ١١٥ موظفا . تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من ١١٥ مستجيبا. تم استخدام الاستبانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة داندي لاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام نصف الاختبار الموثوقية. تم الحصول على ألفا كرونباخ من ٠,٧٢، والتي أكدت موثوقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصائيات الوصفية النسب المئوية ، والانحراف المعياري لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي. وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء ، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

دراسة vita, and Novianty (٢٠١٨)، بعنوان " الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين "

هدفت هذه الدراسة لتقصي والبحث على أثر الحوافز المالية على الموظفين داخل المنظمات وما مدى تأثير الموظفين في المنظمة بالتحفيز المالي الذي يحصلوا عليه جراء اتمامهم المهام التي توكل اليهم من قبل المدراء في الإدارات العليا بالمنظمة، كما قام الباحثين باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من أجل قياس البحث باستخدام استبيانات ذات مقياس تفضيلي دلالي. يتكون مجتمع الدراسة من ٤٣ موظفا داخل المنظمة المستهدفة بالدراسة، وعلمية جاءت نتائج هذه الدراسة على أن أبعاد متغير البحث صحيحة وأن العلاقة متغيرة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل بالمنظمة وأن نوع هذه العلاقة هي علاقة طردية بين الحوافز وإنتاجية الموظفين حيث كلما كان عدد الحوافز المالية المقدمة للموظفين عالية ومجزية كانت انتاجية الموظفين عالية وإتقان وأنه كلما قل التحفيز المادي المقدم للموظفين قل معه إنتاجية الموظفين بالمنظمة وبدا التذمر بين الموظفين يظهر، كما جاءت التوصيات التي خرجت بهذا الدراسة على أهمية تحديث نظام الدعم المالي المقدم وبأن تكون العلاوات والمكافآت المالية المقدمة

للموظفين مجزية بالنسبة لهم ويكون تقديم هذه التحفيز المالي وفق معايير معينة بحيث تكون للموظفين المجيدين والذي ترى فيهم المنظمة وقدرة الانجاز وعلى الانتاجية والارتقاء بالمنظمة فالمستقبل.

دراسة ، Mamdani (٢٠١٦)، بعنوان "أثر الحوافز التحفيزية على أداء الموظفين" دراسة حالة، بنوك مدينة كراتشي، باكستان.

أجريت هذه الدراسة من أجل معرفة أثر التحفيز على مستوى أداء الموظفين في فروع البنوك بالعاصمة الباكستانية كراتشي، كما جاء الهدف الأساسي من أقامت هذه الدراسة هو تحليل تأثير الحوافز المقدمة على موظفين بنوك كراتشي، كما جاءت متغيرات محور الدراسة كالتالي : مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الاداء الوظيفي، والكفاءة الإنتاجية إضافة إلى الولاء الوظيفي لدى الموظفين اتجاه البنك الذي يعمل به، كما بلغت حجم عينة الدراسة ١٥٤ بنك واعتمد البحث على عينات دراسة عشوائية بلغت ١٥ بنك وقع عليهم الاختيار بشكل عشوائي، وقد جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز المقدمة أثرت بشكل مباشر على أداء الموظفين وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من تأثير الحوافز المالية المباشر على أداء الموظفين لم يكن الموظفين مخلصين اتجاه جهة عملهم وكان لديهم استعداد لتغيير وظائفهم اذا وجدوا فرصة عمل أفضل، وعليه قد خرجت الدراسة بتوصيات هي أن الحوافز المالية لم تكن كافية وحسب من أجل كسب ولاء الموظف لجهة عمله و أوصت الدراسة بوضع برنامج بناء قدرات وصقل مواهب للموظفين من أجل اضافت خبرات لهم و تعزز لديهم الالتزام والولاء الوظيفي اتجاه مؤسساتهم كما أوصت الدراسة بتعزيز الحوافز المعنوية مثل الثناء والشكر والتكريم من حين إلى آخر لكسب رضا و ولاء الموظفين.

الجوافز:

يعد تحفيز العاملين من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها ، وتعتبر الحوافز الوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل والانجاز بجد ونشاط وتلزم القادة في متابعة أداء مرؤوسهم ليتمكنوا من تقويم أدائهم .

ان التحفيز من المفاهيم التي يصعب تعريفها لأنه يتعلق بعملية نفسية داخلية، لذلك لا يمكن رؤية التحفيز في عالم الواقع ولكننا فقط نستطيع افتراض وجوده أو عدمه من ملاحظة سلوك الأفراد. ومن المعروف أن سلوكيات الأفراد هي مدفوعة بحاجات ورغبات وبالتالي لا بد من تحديد ومعرفة احتياجات ورغبات الأفراد إذا ما أردنا فهم أسباب ودوافع سلوكياتهم، وأن أهمية هذه الحاجات كمحرك للسلوك تختلف من شخص إلى آخر وخاصة إذا ما أردنا في الاعتبار التركيبة الاجتماعية المتنوعة للقوى العاملة في المنظمات الصحية واختلاف حاجاتهم وتطلعاتهم وأنظمة القيم لديهم. إضافة إلى كون الجزء الأكبر من قوة العمل في المنظمات الصحية من المهنيين الصحيين (نصيرات، ٢٠١٦، ص ٢٤٥).

تعرف الحوافز بأنها : " الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد" (بنات، ٢٠١٥، ص ٧).

الحوافز المادية:

أن جميع النظريات لم تتجاهل الحوافز المادية كدافع هام من دوافع التحفيز بغض النظر عن الصور التي تتخذها هذه الحوافز، مثل الراتب، العلاوة، المشاركة في الأرباح الحصول على أسهم.

وتعرف الحوافز المالية بأنها : تمثل المثيرات التي تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل المأكل والمشرب والمأوى وغيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالتنقود مثلاً (القضاة، ٢٠١٧، ص ٤٢٠).

ومهما يكون من أمر فأن أحداً لا يستطيع أن يتجاهل تأثير الحوافز المالية في دفع الأفراد للعمل وبذل المزيد من الجهد والإنتاجية وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون بها، غير أن على الإدارة أن تتذكر النقاط التالية:

- أن الحافز المالي هو حافز هام لصغار الموظفين سناً، وللموظفين ذوي الأسر الكبيرة وأن التعويضات المالية ممثلة في الرواتب والعلاوات أو أية جوانب أخرى لا بد وأن تحقق للموظف مستوى معيشياً معقولاً .
- أن الحوافز المالية هي وسيلة هامة في ضمان استمرار المنظمة وبقائها في وضع تنافسي مع المنظمات الأخرى، وحفاظ المنظمة على مواردها البشرية يجب أن يتم في إطار مقارنة الحوافز المالية التي تقدمها لموظفيها قياساً بالمنظمات المشابهة على النطاق المحلي .
- إذا أريد للدخول المالية أن تمثل حوافز للعمل فإن على الإدارة مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في إعطاء هذه الحوافز، وهنا لا بد أن تكون الرواتب التي تعطى للمديرين والموظفين في مراكز وظائفية متساوية، قريبة من بعضها إن لم تكن متساوية ، إن الهدف من هذا التساوي هو المحافظة على أو صيانة القوى البشرية في المنظمة وإبعاد شبح الصراع والخلافات التي يمكن أن تتحقق نتيجة لعدم العدل والمساواة .
- من منطق نظرية المساواة أو المقارنة الاجتماعية فإنه إذا أريد للنقود أن تكون حافزاً مالياً فإنها لا بد أن تمنح بقدر نسبة الأداء والجهد المبذول ، فالعلاوة مثلاً لا ينبغي أن تمنح بنفس النسبة لشخصين أحدهما ذو جهود مرموقة وآخر ذو جهود متواضعة وإلا انتفي العامل التحفيزي من منح العلاوة .
- إذا أريد للحوافز المالية أن تكون حوافز فعلية فلا بد أن تكون كبيرة وملموسة بالمقارنة بالأجر أو الراتب كذلك الحال بالنسبة للعلاوة الممنوحة على الجهود الإضافية.

الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تنشع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل، ومن أهم الحوافز المعنوية نذكر الآتي: (بنات، ٢٠١٥، ص ٢١-٢٢)

- فرص الترقية والتقدم :

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

- ضمان واستقرار العمل:

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

- التشجيع والثناء :

إن منطق التشجيع كحافز ، يقوم على أساس الثناء على جهود الأفراد وأدائهم، وأن توبيخ أو لوم الأفراد على أداء سيئ قد لا يؤدي إلا إلى نتائج عكسية.

كذلك فإن الأسلوب يعتمد مشاركة الأفراد وتشجيعهم في تحديد أهداف العمل ، وتقويم جهود الأفراد بعد ذلك ، وإبلاغهم بنتائج هذا التقويم ، والثناء والتقدير على من حقق منهم هذه الأهداف .

- الاشتراك في القرارات :

إن الاشتراك هو تعبير عن الاعتراف بمركز الفرد وأهميته – وهو من هذا المنطلق يتناسب مع نظرية (ماسلو) في أهمية الحاجة إلى الانتماء والقبول من الآخرين ، واشتراك الموظفين مع رؤسائهم يعطيهم الشعور بالأهمية والمساهمة في الإنجازات المحققة – وهو من المنطلق يحقق (رغبة الفرد في الإنجاز) والتي وصفها (مكلياند) بأنها أحد ثلاثة حوافز يسعى الموظفون إلى تحقيقها في المنظمات .

مفهوم الأداء:

ذهب الكثير من الباحثين والكتاب إلى تقديم تعاريف ومفاهيم متعددة للأداء الوظيفي، وسوف نتناول بعض هذه التعاريف على النحو التالي:

عرف الأداء على أنه: " السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في العمل (موفق والحدي، ٢٠١٦، ص ٧٦) .

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور "المهام" ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، وإدراك الدور "المهام". ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم "الحوافز" إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛ ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله؛ ويتمثل ذلك في

مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء (بن بركة وبن قسي، ٢٠١٥، ص ١٤٠).

يعرف الأداء كذلك بأنه: "عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي هو القيام بأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب، فهو محدد بإنجاز عمل معين وفق ضوابط مقننة يكلف به موظف طبقاً للدور المخطط له في المنظمة التي يعمل بها، وذلك بهدف الحصول على أجر وحافز ومكافأة نظير ما قام به من عمل، وهذا الأداء تحكمه لوائح المنظمة، ويخضع لرقابة الرؤساء من خلال عملية قياس الأداء وتقييمه، ومن ثم فهو يقع ضمن اختصاصات ومسؤوليات الموظف القائم به.

المنهجية وطرق البحث:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للدراسة، حيث يتناسب هذا المنهج مع أهداف وفرضيات الدراسة، ويعرف هذا المنهج بأنه المنهج الذي يصف فيه الباحث العلمي مختلف الظواهر والمشكلات العلمية، ويحل المشكلات والأسئلة التي تقع ضمن دائرة البحث العلمي، ثم يحلل البيانات بحيث يمكن استخلاص الشرح المناسب والنتائج، وسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لاستكمال الجزء الميداني وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS ٢٥.

أدوات الدراسة:

المصادر الأولية: وتم الاعتماد في جمعها على استمارة الاستبيان التي سيقوم الباحث بتصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة.

المصادر الثانوية: وهي المصادر المكتبية حيث تم الاعتماد عليها في تكوين المادة النظرية للدراسة والاعتماد في جمعها على الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية: تتحدد الحدود الزمانية لهذه الدراسة في العام ٢٠٢٥ م .
- الحدود المكانية: تتحدد الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.
- الحدود الموضوعية: تتحدد الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دراسة موضوع الحوافز وأثرها على أداء العاملين.
- الحدود البشرية: تتحدد الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بشركة مدارس العلم النافع الأهلية التعليمية.

المراجع:

المراجع العربية:

١. أبوحيمد، محمد بن سعد (٢٠٢٠). "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي.
٢. البلوشي، عبدالمجيد أحمد سعيد (٢٠٢٣). "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي" دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، جامعة الشرقية، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
٣. العنزي، عبدالله (٢٠٢٢). أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني والخمسون.
٤. العويس، لطيفة (٢٠٢٣). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا، المجلة العربية لنشر البحوث والدراسات.
٥. العامري، علي (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير.
٦. المسكري، ماجد (٢٠١٩). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، كلية العلوم الإنسانية بجامعة التكنولوجيا الماليزية UTM، المجلة العربية للنشر العلمي.
٧. القضاة، حسن صالح سليمان (٢٠١٧)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، ع ١٧.
٨. موفق، سهام والحدي، نجوية (٢٠١٦)، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، مج ٧، ع ١٣٤.
٩. نصيرات، فريد توفيق (٢٠١٦)، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط ٧، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٠. بنات، نداء عبدالفتاح (٢٠١٥)، أثر الحوافز في الأداء الوظيفي للممرضين في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

١١. أبوعلان، خالد علي ٢٠١٦ أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. جامعة الخليل.

١٢. سلامة، وجيه محمد السيد و أحمد محمد عاطف أحمد (٢٠١٥) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق . مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة.

١٣. البيضة، وليد (٢٠٢٢). تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس والأربعون.

المراجع الأجنبية:

Chepkemoi, Judith.(2018). 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County.' IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM).

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

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

Kaneez Fatima Mamdani, (2016). "EFFECTS OF MOTIVATIONAL INCENTIVES ON EMPLOYEES PERFORMANCE"A CASE STUDY OF BANKS OF KARACHI, PAKISTAN'.

Campbell, B. T. (2022). The impact of motivation on employee performance: A correlational study (Order No. 28863700). Available from ProQuest One Academic.