

أثر الدافعية على اداء الموظفين في شركة المراعي في المملكة العربية
السعودية - مدينة الرياض

عبدالباقي ادريس محمد

2021205059

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

أشكر الجامعة على الفرصة القيمة : أود أن أعبر عن كلمات الشكر والتقدير للجامعة والدكتورة والعائلة التي منحتهموني إياها للتعلم والتطور في مجالي.

لقد تلقيت تعليمًا رائعًا واستفدت من المناهج الأكاديمية المتميزة والبيئة الثقافية الحافلة بالتحديات والفرص. أنا ممتن للغاية للجامعة وكل الأكاديميين والموظفين الذين ساهموا في توفير بيئة تعليمية ملهمة وداعمة

أود أن أعبر عن امتناني العميق للدكتورة منى مصطفى العشري على المساهمة القيمة والجهود المستمرة التي قدمتها في رحلتي الأكاديمية. بفضل خبرتها واهتمامها ودعمها المستمر، استطعت تطوير مهاراتي وتحقيق تفوقي الأكاديمي. قدمت لي التوجيه والنصائح القيمة، وساعدتني في تحقيق إمكاناتي الكاملة.

أنا ممتن لكل الوقت والجهد الذي تكرسه لتعليمنا وتوجيهنا

إهداء للعائلة

أود أن أعبر عن شكري العميق وتقديري لأفراد عائلتي الحبيبة.

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج البحث . المصدر الباحث ، 2024	الشكل 1
11	بصلة البحث. المصدر الباحث ، 2024	الشكل 2
12	هيكل المشروع. المصدر الباحث ، 2024	الشكل 3
17	النموذج الأساسي للدافعية. المصدر (صلاح الدين ، السلوك التنظيمي 2003)	الشكل 4
31	العوامل المؤثرة على أداء العاملين . المصدر (راوية، 2005)	الشكل 5
37	المفاهيم الأساسية للتميز، 2024	الشكل 6

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1	المقدمة:	5
1.2	مشكلة بحث:	6
1.2.1	الفجوة النظرية:	6
1.2.2	الفجوة العملية:	6
1.3	أهمية البحث:	7
1.3.1	الأهمية النظرية	7
1.3.2	الأهمية العملية	7
1.4	أسئلة البحث:	8
1.5	أهداف البحث:	8
1.6	فرضيات البحث:	9
1.8	دراسة حالة: عن شركة المراعي	9
1.9	منهجية البحث:	9
1.10	هيكل المشروع المقترح	11
2	الفصل الثاني : الإطار النظري	12
2.1	المقدمة	12
2.2	المبحث الأول : الدافعية:	12
2.3	المبحث الثاني: أداء العاملين	21
2.4	والعلاقة بين الدافعية وأداء الموظفين	21
36		
2.5	الخاتمة	37
44	المراجع:	

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يلعب التحفيز دوراً حاسماً في تشكيل أداء الموظفين داخل أي مؤسسة. إن شركة المراعي باعتبارها شركة رائدة في مجال منتجات الألبان والأغذية في الشرق الأوسط، تدرك المراعي أهمية تحفيز الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية. من المرجح أن يكون الموظفون المتحمسون منخرطين وملتزمين ومنتجين، مما يساهم في النهاية في النجاح الشامل للشركة. يعد فهم ديناميكيات التحفيز داخل المراعي أمراً ضرورياً لتعزيز رضا الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وتحسين الأداء التنظيمي (العنزي، 2022).

بعد تحفيز الموظفين في المراعي جانباً متعدد الأوجه يتضمن عوامل مختلفة، بما في ذلك الحوافز المالية والتقدير والتطوير الوظيفي وبيئة العمل المواتية. تعمل شركة المراعي في صناعة تنافسية، ويؤثر تحفيز القوى العاملة لديها بشكل مباشر على قدرة الشركة على الابتكار وتلبية متطلبات السوق والحفاظ على الميزة التنافسية. وبالتالي، فإن دراسة العلاقة المعقدة بين التحفيز وأداء الموظفين داخل شركة المراعي لا تتعلق فقط بالديناميكيات الداخلية للشركة ولكنها أيضاً حيوية للسياق الأوسع لصناعة الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط.

تعتبر الحوافز المالية بمثابة تعبيرات ملموسة عن التقدير لمساهمات الموظفين، مما يضمن الاعتراف بجهودهم ومكافأتها. تساهم برامج التقدير أيضاً في خلق ثقافة عمل إيجابية من خلال تسليط الضوء على الإنجازات الفردية والجماعية والاحتفال بها. إن التركيز على التطوير الوظيفي يوفر للموظفين مساراً واضحاً للنمو داخل المنظمة، مما يعزز الشعور بالهدف وطول العمر في حياتهم المهنية. لقد تم تصميم بيئة العمل في المراعي بعناية لتكون مواتية للإنتاجية والرضا الوظيفي. إن الجو الإيجابي والداعم لا يعزز معنويات الموظفين فحسب، بل يعزز أيضاً التعاون والإبداع، وهي عوامل حاسمة للبقاء في المقدمة في صناعة تنافسية.

وبينما نتعمق في العلاقة المعقدة بين التحفيز وأداء الموظفين في المراعي، يصبح من الواضح أن هذا الاستكشاف يتجاوز حدود المنظمة نفسها. وهو يمتد إلى السياق الأوسع لصناعة الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، حيث يصبح التزام المراعي بالتحفيز معياراً لأفضل الممارسات، مما يؤثر على ديناميكيات الصناعة ويضع معياراً للتميز التنظيمي. ومن خلال كشف طبقات التحفيز في شركة المراعي، فإننا لا نكشف فقط عن مفاتيح النجاح الداخلي ولكن أيضاً عن الأفكار التي يتردد صداها في جميع أنحاء مشهد الأعمال الإقليمي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ان الموظفين المتحمسين في المراعي ليسوا مجرد مساهمين في نجاح الشركة، بل هم محفزون للابتكار والتميز. تتجلى الطبيعة المتعددة الأوجه لتحفيز الموظفين داخل المراعي في النهج الشامل الذي تتبعه الشركة، والذي يتضمن الحوافز المالية، وبرامج التقدير، وفرص التطوير الوظيفي، وخلق بيئة عمل مواتية.

والغرض من هذه الدراسة هو بحث اثر الدافعية على أداء الموظفين في شركة المراعي السعودية.

1.2 مشكلة بحث:

على الرغم من الأهمية المعترف بها للتحفيز، تواجه المراعي، مثل العديد من المؤسسات، تحديات في فهم العناصر المحددة التي تدفع وتحافظ على تحفيز الموظفين. يعد تحديد العوامل التي تؤثر على مستويات التحفيز بين موظفي المراعي أمرًا بالغ الأهمية لمعالجة أوجه القصور المحتملة وتنفيذ التدخلات المستهدفة. تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى الكشف عن الديناميكيات التحفيزية الفريدة داخل شركة المراعي، مع الأخذ في الاعتبار تنوع القوى العاملة والتأثيرات الثقافية والتحديات الخاصة بالصناعة.

تعمل شركة المراعي في بيئة أعمال معقدة وديناميكية، ويمكن لعوامل مثل عبء العمل والرضا الوظيفي وفعالية القيادة أن تؤثر بشكل كبير على تحفيز الموظفين. يعد فهم التفاعل بين هذه المتغيرات أمرًا ضروريًا لوضع استراتيجيات تعزز بيئة عمل محفزة وتعزز الأداء العام للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يهدف البحث إلى استكشاف ما إذا كانت استراتيجيات التحفيز الحالية التي تستخدمها المراعي تتماشى مع الاحتياجات والتوقعات المتطورة للقوى العاملة لديها. سيساهم هذا التحقيق برؤى قيمة في المجالات التي قد تتطلب التحسين أو الابتكار لضمان تحفيز الموظفين المستمر، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي.

1.2.1 الفجوة النظرية:

إن الفجوة النظرية التي تتناولها هذه الدراسة متجذرة في الأدبيات الأوسع حول تحفيز الموظفين، والتي غالبًا ما تفتقر إلى رؤى خاصة بالسياق بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتنوعة ثقافيًا مثل شركة المراعي. قد لا تستوعب النظريات الحالية بشكل كامل تعقيدات التحفيز في سياق شركة عملاقة في صناعة الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، لا سيما في مجال عمليات المراعي. يهدف هذا البحث إلى المساهمة في المشهد النظري من خلال توليد رؤى ذات صلة بالسياق والتي تثير فهمًا للتحفيز، وبالتالي تعزيز قابلية تطبيق النظريات التحفيزية في البيئات التنظيمية المتنوعة. ومن خلال هذه العدسة النظرية، تسعى الدراسة إلى تعزيز الخطاب الأكاديمي حول التحفيز من خلال توفير منظور أكثر شمولاً واستنارة بالسياق يمكنه توجيه البحوث المستقبلية وإرشاد الممارسات التنظيمية خارج نطاق المراعي.

1.2.2 الفجوة العملية:

تكمن الفجوة العملية التي تتناولها هذه الدراسة في الاستكشاف الدقيق للديناميكيات التحفيزية داخل شركة المراعي، وتحديدًا بين موظفي المراعي. في حين أن أهمية التحفيز معترف بها عالميًا، فإن العوامل المحددة التي تدفع وتحافظ على التحفيز في السياق الفريد للقوى العاملة في المراعي تظل بعيدة المنال. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة العملية من خلال إجراء تحقيق شامل في العناصر المتميزة التي تؤثر على تحفيز الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار تنوع القوى العاملة، والتأثيرات الثقافية، والتحديات الخاصة بالصناعة. ومن خلال تحديد وفهم هذه العوامل، تستطيع المراعي تصميم استراتيجياتها التحفيزية بما يتناسب مع الاحتياجات المحددة لموظفيها في المراعي، مما يؤدي إلى اتباع نهج أكثر استهدافًا وفعالية لتعزيز مستويات التحفيز.

وتتناول هذه الدراسة السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو أثر الدافعية على أداء الموظفين في شركة المراعي؟

1.3 أهمية البحث:

إن أهمية البحث في تأثير التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي تمتد إلى ما هو أبعد من الديناميكيات الداخلية للشركة. في بيئة الأعمال سريعة التغير، يجب على المؤسسات تكييف استراتيجياتها باستمرار لتظل قادرة على المنافسة وتحافظ بأفضل المواهب. يساهم هذا البحث في مجموعة المعرفة الحالية من خلال تسليط الضوء على العوامل التحفيزية المحددة التي تؤثر على أداء الموظفين ضمن السياق الفريد لشركة المراعي. ولن تفيد النتائج الشركة في تحسين ممارسات الموارد البشرية فحسب، بل يمكن أن تكون أيضًا بمثابة معيار للمؤسسات الأخرى في صناعة الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط.

علاوة على ذلك، يحمل البحث آثارًا عملية على القادة التنظيميين، ومحترفي الموارد البشرية، وواضعي السياسات المشاركين في تشكيل سوق العمل وسياسات التوظيف في المنطقة. ومن خلال تحديد استراتيجيات تحفيزية فعالة، يمكن لشركة المراعي وغيرها من الشركات العاملة في الصناعة إنشاء مخطط لتعزيز القوى العاملة المحفزة، وبالتالي تحسين الإنتاجية ورضا الموظفين والنجاح التنظيمي الشامل. يعد هذا البحث خطوة استباقية نحو خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتكيفًا، ومواءمة دوافع الموظفين مع الأهداف التنظيمية في المشهد المتطور باستمرار لقطاع الأعمال في الشرق الأوسط.

1.3.1 الأهمية النظرية

على المستوى النظري، تحمل هذه الدراسة أهمية من خلال المساهمة في الفهم المتطور لتحفيز الموظفين ضمن سياقات تنظيمية محددة. في حين أن النظريات التحفيزية الحالية توفر أطر عمل قيمة، إلا أن قابليتها للتطبيق العالمي قد تكون محدودة في بيئات متنوعة. يسعى هذا البحث إلى إثراء المشهد النظري من خلال تقديم رؤى خاصة بالسياق تعمل على توسيع فهمنا للدوافع. قد توفر الأطر النظرية المستمدة من هذه الدراسة فهمًا أكثر دقة وحساسية ثقافيًا للديناميكيات التحفيزية، مما يؤدي إلى تطوير الخطاب الأكاديمي حول تحفيز الموظفين. وبينما يسعى العلماء إلى تحسين النظريات الحالية وتطوير أطر مفاهيمية جديدة، يمكن لمساهمات الدراسة أن تفيد الأبحاث المستقبلية في السلوك التنظيمي والإدارة والموارد البشرية، وتشكيل فهم أكثر شمولاً للدوافع التي تعكس تعقيدات إعدادات أماكن العمل المتنوعة.

1.3.2 الأهمية العملية

تكمّن الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تزويد شركة المراعي، والمنظمات التي تواجه تحديات مماثلة، برؤى قيمة حول الديناميكيات التحفيزية المحددة للقوى العاملة في شركة المراعي. ومن خلال الكشف عن تعقيدات ما يحفز الموظفين في هذا السياق الفريد، تزود الدراسة صناع القرار بالمعرفة القابلة للتنفيذ لتصميم استراتيجيات تحفيزية. يعد هذا التخصيص أمرًا بالغ الأهمية لمعالجة أوجه القصور المحتملة، وتعزيز قوة عاملة أكثر مشاركة والتزامًا، وتحسين الأداء التنظيمي في نهاية المطاف.

1.4 أسئلة البحث:

- أ. ما هو الأثر المدرك للتحفيز على أداء العاملين في شركة المراعي؟
- ب. كيف تؤثر العوامل التحفيزية المختلفة على مشاركة الموظفين والتزامهم داخل المنظمة؟
- ج. إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في شركة المراعي في تحفيز الموظفين وبالتالي الأداء؟

1.5 أهداف البحث:

- أ. تقييم العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.
- ب. تحديد وتحليل العوامل التحفيزية الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على مشاركة الموظفين والتزامهم.
- ج. استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تشكيل دافعية الموظفين وتأثيرها اللاحق على الأداء.
- د. تقديم توصيات لتعزيز استراتيجيات التحفيز داخل شركة المراعي لتحسين الأداء العام للموظفين.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدافعية على أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظفين على أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية Hc:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للترقيات على أداء الموظفين.

1.8 دراسة حالة: عن شركة المراعي

تقف شركة المراعي، التي يقع مقرها الرئيسي في الشرق الأوسط، كلاعب بارز في صناعة الألبان والأغذية. تتميز الشركة بقوة عاملة متنوعة، وتعمل في سوق تنافسية، مع التركيز على الابتكار والجودة واستجابة السوق. يعد فهم الديناميكيات المعقدة لتحفيز الموظفين أمراً محورياً لنجاح ونمو المراعي المستدام.

1.9 منهجية البحث:

فلسفة البحث:

- تعتمد الدراسة على الفلسفة الكمية، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على جمع البيانات بشكل رقمي واستخدام التحليل الإحصائي لفهم العلاقات بين الدافعية وأداء الموظفين في شركة المراعي.

منهج البحث:

- يستخدم المنهج الاستنتاجي، حيث يتم استخدام البيانات الكمية المجمعة لاستنتاج العلاقات والتوصيات.

استراتيجية البحث:

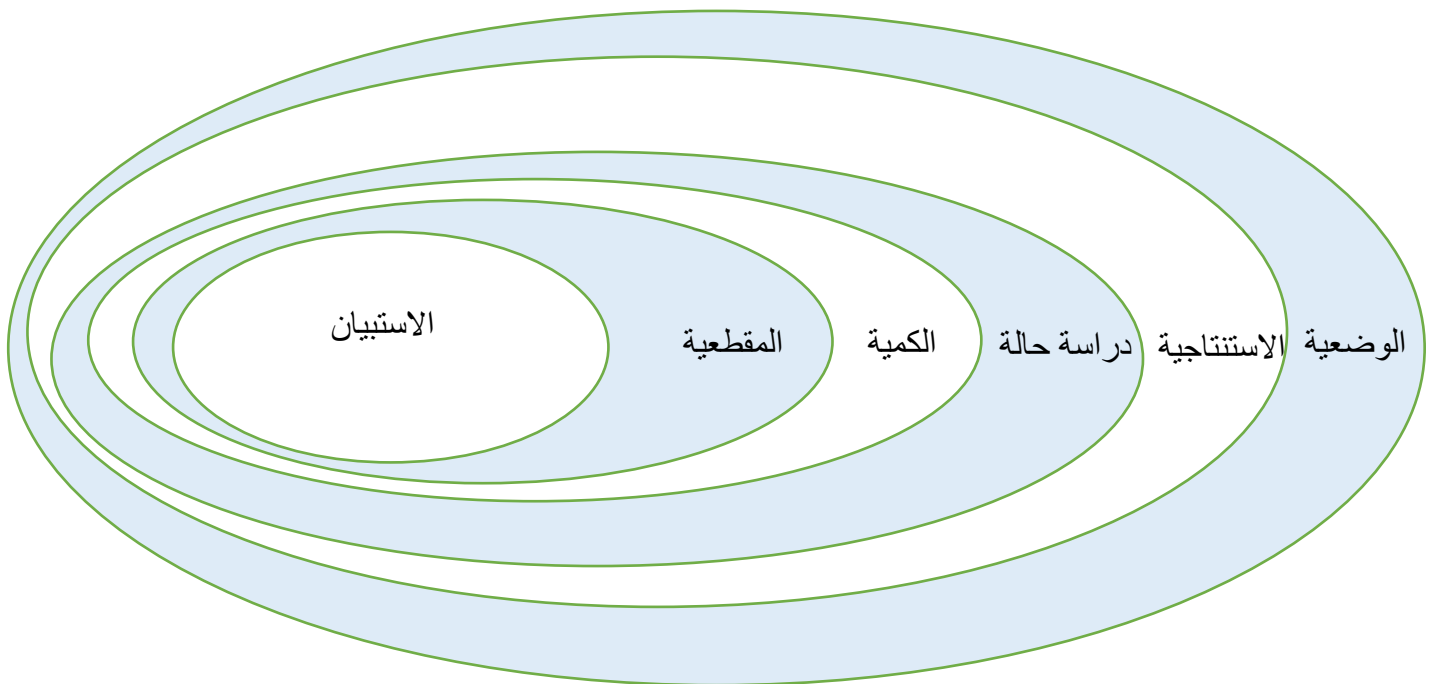
- يتبع البحث الاستراتيجية المسحية، حيث يتم جمع البيانات من خلال استخدام الأساليب الكمية مثل الاستبانة، وذلك لفحص العلاقة بين الدافعية وأداء الموظفين.

- يعتمد البحث على الأسلوب الكمي لتحليل البيانات واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

الأفق الزمني:

- يستخدم البحث الأفق الزمني المقطعي، حيث يتم جمع البيانات من مشاركين مختلفين في نقطة زمنية واحدة فقط.

. بصلة البحث



شكل رقم (2) : بصلة البحث

1.10 هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

شكل رقم (3) : هيكل البحث

2 الفصل الثاني : الإطار النظري

2.1 المقدمة

يسعى كل فرد لتحقيق إنجاز ما ، يحقق من خلاله ذاته وقد يستطيع الوصول إلى هدفه ، وقد لا يتمكن من ذلك ويرجع نجاحه أو فشله إلى درجة دافعيته للإنجاز ، حيث يعد دافع الإنجاز عاملاً مهماً في سلوك العامل و أدائه وكذا إدراكه للموقف فهو مكون أساسي في سعي الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف .

2.2 المبحث الأول : الدافعية:

الدافعية تشير إلى القوى الداخلية أو الخارجية التي تدفع الأفراد للقيام بأفعال معينة أو السعي نحو أهداف محددة. تعتبر الدافعية دافعاً مهماً وراء السلوك البشري، وهي تتأثر بعوامل متعددة من بينها الاحتياجات، القيم، العقائد، والتوقعات.

الترقيات داخل المؤسسات هي أحداث محورية تدل على الاعتراف بمساهمات الموظف وقدراته وإمكاناته للنمو. في هذا المقال ، سوف نستكشف أهمية الترقيات ، والعوامل التي تؤثر عليها ، والآثار المترتبة عليها لكل من الموظفين والمؤسسات.

يحاول بعض الباحثين أمثال أتكينسون التمييز بين مفهوم الدافع و مفهوم الدافعية ، على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل جهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين ، أما حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية بإعتبارها عملية نشطة ، و بما أن هذا التمييز بين المفهومين يشترك في خاصية استثارة السلوك الإنساني، ودفعه لتحقيق هدفه و إرضاء حاجته(وحيدة، 2018)

1. الاعتراف بالإنجاز: الترقيات بمثابة اعتراف ملموس بالعمل الجاد للموظف وتفانيه وإنجازاته داخل المنظمة. إنهم يتحققون من صحة جهود الموظف ومساهماته ، مما يوفر إحساساً بالتحقق من الصحة والتقدير لعملهم. من خلال الاعتراف بالموظفين ذوي الأداء العالي ومكافأتهم بالترقيات ، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة الجدارة والتحفيز ، حيث يتم إلهام الموظفين للتفوق والسعي لتحقيق التميز في أدوارهم.

2. فرص التقدم الوظيفي: توفر الترقيات للموظفين الفرصة للتقدم في حياتهم المهنية ومواجهة تحديات ومسؤوليات جديدة. إنها توفر مساراً للنمو والتطوير المهني ، مما يسمح للموظفين بتوسيع مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم. يمكن التقدم الوظيفي من خلال الترقيات الموظفين من تسلك السلم التنظيمي وتحقيق أهدافهم المهنية وتحقيق إمكاناتهم الكاملة داخل المنظمة. علاوة على ذلك ، يمكن للترقيات أن تعزز الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين من خلال توفير مسار واضح للتقدم الوظيفي وتحقيق الذات.

3. الاحتفاظ بالموظفين وولائهم: تلعب الترقيات دورا حاسما في الاحتفاظ بأفضل المواهب وتعزيز ولاء الموظفين داخل المنظمة. عندما يرى الموظفون فرصا للتقدم والنمو ، فمن المرجح أن يظلوا ملتزمين بالمنظمة ويستثمرون وقتهم وطاقاتهم في المساهمة في نجاحها. يمكن أن تكون الترقيات بمثابة حوافز للموظفين للبقاء مع المنظمة على المدى الطويل ، مما يقلل من معدلات دوران

الموظفين ويحافظ على المعرفة والخبرة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الترقية من الداخل ترسل رسالة قوية إلى الموظفين مفادها أن مساهماتهم تحظى بالتقدير والتقدير، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.

4. التحفيز ورفع الروح المعنوية: يمكن أن يكون للترقيات تأثير إيجابي كبير على تحفيز الموظفين ومعنوياتهم. إن الترقية لا تكافئ الأداء السابق فحسب ، بل تحفز الموظفين أيضا على مواصلة السعي لتحقيق التميز في عملهم. إنه يغرس الشعور بالفخر والإنجاز في الموظفين ، مما يعزز ثقتهم واحترامهم لذاتهم. علاوة على ذلك ، يمكن أن تلهم الترقيات الموظفين الآخرين لمحاكاة سلوكيات وإنجازات زملائهم الذين تمت ترقية، مما يخلق ثقافة الأداء العالي والطموح داخل المنظمة.

5. تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة المواهب: تلعب الترقيات دورا مهما في تخطيط التعاقب الوظيفي واستراتيجيات إدارة المواهب داخل المنظمات. من خلال تحديد وإعداد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية للتقدم ، يمكن للمؤسسات ضمان خط أنابيب ثابت من القادة والمديرين الأكفاء لملء الأدوار الرئيسية في المستقبل. تمكن الترقيات المؤسسات من الاحتفاظ بأفضل المواهب وتطويرها ، بدلا من فقدانها لصالح المنافسين. كما أنها تثبت للموظفين أن هناك فرصا للنمو والتقدم داخل المنظمة ، وتشجعهم على الاستثمار في تطويرهم والمساهمة في نجاح المنظمة على المدى الطويل

6. و تعرف الدافعية أيضا بأنها عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الإنسان و تدفعه لأن ينصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر. (عبدالله)

- خصائص الدافعية.

تتصف عملية الدافعية بعدة خصائص تذكر منها.(بطرس، 2020)

- الدافعية عملية معقدة : تنبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعة الجسمانية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة ولاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته من جهة أخرى.

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك.

- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.

- إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها.

- يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة .

- إن السلوك الهدف قد لا تشبه حاجات الفرد و بالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد

- الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد

- العوامل المؤثرة على الترقيات:

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرار عندما يتعلق الأمر بالترقيات داخل المنظمات:

الأداء: غالبا ما يكون الأداء هو العامل الأكثر أهمية في العروض الترويجية. الموظفون الذين يتجاوزون التوقعات باستمرار ، ويحققون النتائج ، ويظهرون أخلاقيات عمل قوية هم المرشحون الرئيسيون للتقدم.

الإمكانات: بالإضافة إلى الأداء السابق ، يتم أيضا أخذ إمكانات النمو والتطور المستقبلي في الاعتبار. غالبا ما يتم النظر في الموظفين الذين يظهرون المبادرة ويتحملون مسؤوليات إضافية ويظهرون صفات قيادية للترقيات.

المهارات والكفاءات: يتم تقييم مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومؤهلاتهم لتحديد مدى ملاءمتهم للأدوار ذات المستوى الأعلى. وهذا يشمل كلا من المهارات التقنية المتعلقة بالوظيفة والمهارات الشخصية مثل التواصل والقيادة وقدرات حل المشكلات.

الخبرة: الخبرة ذات الصلة ، سواء داخل المنظمة أو في الأدوار السابقة ، هي عامل مهم آخر في الترقيات. غالبا ما يتم إعطاء الموظفين الذين أظهروا قدرتهم على النجاح في أدوار صعبة بشكل متزايد الأفضلية للتقدم.

التوافق مع الأهداف التنظيمية: من المرجح أن يتم النظر في الموظفين الذين يظهرون التوافق مع قيم المنظمة وثقافتها وأهدافها الاستراتيجية للترقيات. يجب أن يظهروا السلوكيات والمواقف التي تساهم في نجاح المنظمة ورسالتها.

التوصية الإدارية: يلعب المديرون دورا رئيسيا في عملية الترقية ، حيث أنهم مسؤولون عن تقييم الموظفين والتوصية بهم للترقية بناء على ملاحظاتهم وتقييماتهم لأدائهم وإمكاناتهم.

الآثار المترتبة على الموظفين والمنظمات:

الترقيات لها آثار كبيرة على كل من الموظفين والمؤسسات:

للموظفين: توفر الترقيات فرصا للتقدم الوظيفي والنمو الشخصي وزيادة الرضا الوظيفي. إنهم يتحققون من صحة جهود الموظفين ومساهماتهم ، مما يعزز ثقتهم وتحفيزهم. تأتي الترقيات أيضا مع زيادة المسؤوليات والتحديات والتوقعات ، مما يتطلب من الموظفين تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وصقلها باستمرار.

للمؤسسات: تساهم الترقيات في النجاح التنظيمي من خلال الاحتفاظ بأفضل المواهب وتطويرها، وتعزيز ثقافة الأداء العالي والمشاركة، وضمان وجود خط قيادة قوي للمستقبل. كما أنها تعزز الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال موازنة قدرات الموظفين مع الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

الترقّيات داخل المنظمات ليست فقط اعترافا بالإنجاز الفردي ولكنها أيضا استثمار استراتيجي في إدارة المواهب والنجاح التنظيمي. من خلال توفير فرص للموظفين للتقدم الوظيفي ، يمكن للمؤسسات تحفيز أفضل مواهبها والاحتفاظ بها وتطويرها ، ودفع الأداء والابتكار والنمو. تعد الترقّيات أداة قوية للتعرف على الموظفين ومكافأتهم ، وتعزيز ثقافة التميز ، وضمان نجاح المنظمة واستدامتها على المدى الطويل.

الدافع في المنظمات هو القوة الدافعة وراء رغبة الموظفين في بذل الجهد ومتابعة الأهداف وتحقيق النتائج. ويشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد ومواقفهم وأفعالهم في مكان العمل. في هذا المقال ، سوف نستكشف مفهوم التحفيز ، وأهميته في الإعدادات التنظيمية ، ونظريات التحفيز المختلفة ، والاستراتيجيات العملية لتعزيز التحفيز بين الموظفين.

1. فهم الدافع:

يشير الدافع إلى القوى التي تنشيط السلوك وتوجهه وتحافظ عليه نحو تحقيق الهدف. إنها الرغبة أو الرغبة في بذل الجهد والمثابرة في مواجهة التحديات لإنجاز مهمة أو تلبية حاجة. يمكن أن يكون الدافع جوهريا ، نابعا من الرغبات والقيم الداخلية ، أو خارجيا ، مدفوعا بالمكافآت والحوافز الخارجية. يعد فهم ما يحفز الموظفين أمرا بالغ الأهمية لخلق بيئة عمل يشعرون فيها بالمشاركة والرضا والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. أهمية التحفيز في المنظمات:

الدافع ضروري للنجاح التنظيمي لعدة أسباب:

تحسين الأداء: من المرجح أن يؤدي الموظفون المتحمسون مستويات أعلى ، ويبدلون جهدا أكبر والتزاما نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

زيادة الإنتاجية: الموظفون المتحمسون أكثر إنتاجية وكفاءة وفعالية في أدوارهم ، مما يؤدي إلى تحسين النتائج والأداء.

رضا وظيفي أعلى: يتمتع الموظفون المتحمسون بقدر أكبر من الرضا الوظيفي والإنجاز ، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة والاحتفاظ والولاء.

رفاهية أفضل للموظفين: يعاني الموظفون المتحمسون من مستويات أقل من التوتر والإرهاق والتغيب عن العمل ، مما يؤدي إلى تحسين الرفاهية العامة والروح المعنوية.

الابتكار والإبداع: من المرجح أن يولد الموظفون المتحمسون أفكارا جديدة ، ويتحملون مخاطر محسوبة ، ويبتكرون ، مما يدفع النمو التنظيمي والقدرة التنافسية.

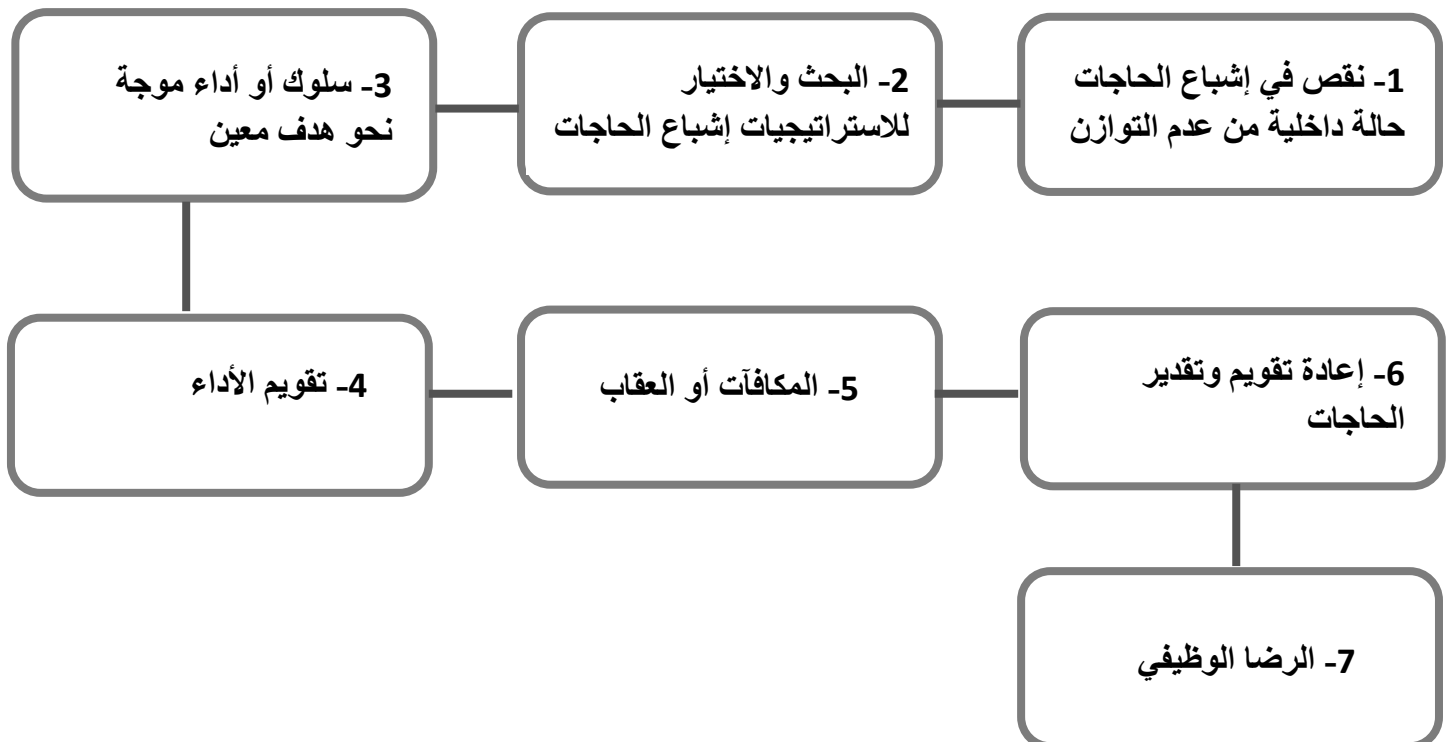
- مكونات الدافعية للإنجاز :

حسب أوزيل - فإن الدافع للإنجاز يتكون من مكونات منها (قدوري، 2011)

- الحافز المعرفي : والذي يعبر عن حالة انشغال بالعمل بمعنى أن الفرد و الباحث يحاول أن يشبع حاجاته من المعرفة و الفهم ، و تكمن مكافأة اكتشاف معرفة جديدة في كونها تعينه على إنجاز مهامه بكفاءة أعلى. تكريس الذات : بمعنى آخر توجه الأني أو الذات ، و يمثل رغبة الفرد في المزيد من المكانة و الشهرة و السمعة التي يحرزها عن طريق آراءها المميزة ، و الملتزم في نفس الوقت بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها مما يؤدي إلى شعوره بكفايته و احترامه لذاته

- دافع الإنتماء : ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي و أدائه و يأتي هنا دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد، و يعتمد عليها في تكوين شخصيته و من بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة

- النموذج الأساسي للدافعية:



3. نظريات الدافعية:

تم اقتراح العديد من النظريات لشرح العوامل التي تؤثر على التحفيز في المنظمات. بعض من أبرز النظريات تشمل:

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات: تفترض نظرية ماسلو أن الأفراد لديهم تسلسل هرمي للاحتياجات ، بدءا من الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى الاحتياجات الأعلى مرتبة مثل تحقيق الذات. وفقا لماسلو ، يتم تحفيز الأفراد لتلبية احتياجاتهم غير الملباة بترتيب هرمي ، مع تلبية الاحتياجات ذات المستوى الأعلى بمجرد تلبية الاحتياجات ذات المستوى الأدنى.

نظرية هيرزبرغ ذات العاملين: حدد هيرزبرج مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الدافع والرضا الوظيفي: عوامل النظافة (مثل الراتب وظروف العمل) والمحفزات (على سبيل المثال ، الاعتراف والإنجاز). وفقا لهيرزبرغ ، تمنع عوامل النظافة عدم الرضا ، بينما تؤدي المحفزات إلى الرضا ومستويات أعلى من التحفيز.

نظرية التوقع: تقترح نظرية التوقع أن الأفراد لديهم الدافع للتصرف بناء على معتقداتهم حول العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج. وفقا لهذه النظرية ، من المرجح أن يكون الأفراد متحمسين عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى النتائج المرجوة وأنهم قادرون على تحقيق تلك النتائج.

نظرية تحديد الأهداف: تقترح نظرية تحديد الأهداف أن تحديد أهداف محددة وصعبة يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والأداء. توفر الأهداف الواضحة والصعبة للموظفين التوجيه والتركيز والشعور بالهدف ، مما يحفزهم على بذل الجهد والمثابرة في تحقيق تلك الأهداف.

4. استراتيجيات تعزيز الدافع:

يمكن للمؤسسات اتخاذ عدة خطوات لتعزيز التحفيز بين الموظفين:

توفير عمل هادف: قدم للموظفين فرصا للانخراط في عمل يتوافق مع قيمهم واهتماماتهم ونقاط قوتهم. مساعدة الموظفين على فهم أهمية مساهماتهم في مهمة المنظمة وأهدافها.

ضع توقعات واضحة: توصيل أهداف وغايات وتوقعات أداء واضحة ومحددة للموظفين. تأكد من أن الأهداف صعبة ولكنها قابلة للتحقيق ، وقدم ملاحظات منتظمة حول التقدم المحرز نحو تلك الأهداف.

تقدير ومكافأة الإنجازات: تقدير ومكافأة الموظفين على إنجازاتهم ومساهماتهم وجهودهم. قدم مكافآت جوهرية (مثل الثناء والتقدير) ومكافآت خارجية (مثل المكافآت والترقيات) لتعزيز السلوكيات والنتائج المرغوبة.

تعزيز الاستقلالية والتمكين: تزويد الموظفين بالاستقلالية وسلطة صنع القرار في أدوارهم. اسمح لهم بأن يكون لهم رأي في كيفية أداء عملهم ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية.

توفير فرص للنمو والتطوير: الاستثمار في التطوير المهني للموظفين من خلال التدريب والإرشاد وفرص التقدم الوظيفي. دعم الموظفين في اكتساب مهارات جديدة وتوسيع معرفتهم والتقدم في حياتهم المهنية داخل المنظمة.

خلق بيئة عمل إيجابية: تعزيز ثقافة الثقة والاحترام والتعاون داخل المنظمة. تشجيع التواصل المفتوح والعمل الجماعي والدعم المتبادل بين الموظفين والمديرين. معالجة قضايا مثل الصراع والتمييز وعدم المساواة بسرعة وبشكل بناء.

القيادة بالقوة: يلعب المديرون دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين من خلال كلماتهم وأفعالهم وسلوكياتهم. كن قدوة يحتذى بها ، وأظهر الحماس والالتزام والموقف الإيجابي تجاه العمل. إلهام الموظفين وتمكينهم من التفوق من خلال وضع معايير عالية وتقديم الدعم والاعتراف بمساهماتهم.

في الختام ، الدافع هو محدد حاسم للنجاح الفردي والتنظيمي. من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الدافع ، وتطبيق النظريات التحفيزية ذات الصلة ، وتنفيذ استراتيجيات عملية لتعزيز الدافع ، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالمشاركة والرضا والتحفيز لأداء أفضل ما لديهم. الموظفون المتحمسون أكثر إنتاجية وابتكاراً والتزاماً ، مما يؤدي إلى دفع الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

- أبعاد الدافعية:

الدافعية الخارجية والداخلية: تتنوع مصادر الدافعية بين أن تكون خارجية كالمكافآت والعقوبات، وداخلية كالشغف والرغبة الشخصية في تحقيق النجاح.

الدافعية الإيجابية والسلبية: تعكس ما إذا كانت الدافعية تحفيزاً للسلوك المرغوب أو لتجنب نتائج سلبية.

تعد استراتيجيات التحفيز أدوات أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية ، وتعزيز مشاركة الموظفين ، ودفع الأداء. في هذا المقال ، سوف نستكشف استراتيجيات التحفيز المختلفة التي تستخدمها المنظمات لإلهام موظفيها وتمكينهم.

1. تحديد الأهداف والوضوح: واحدة من أكثر استراتيجيات التحفيز فعالية هي وضع أهداف واضحة وصعبة للموظفين. عندما يكون لدى الموظفين أهداف محددة للعمل من أجلها ، فإنهم يشعرون بإحساس بالهدف والاتجاه في أدوارهم. يجب أن تكون الأهداف SMART (محددة ، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، ذات صلة ، محددة زمنياً) لتوفير الوضوح والهيكل. توصيل الأهداف والتوقعات بانتظام للموظفين ، وتقديم ملاحظات حول تقدمهم نحو تحقيقها.

2. برامج التقدير والمكافأة: يعد تقدير الموظفين ومكافأتهم على إنجازاتهم ومساهماتهم حافزاً قوياً. تنفيذ برامج التقدير التي تحتفل بالإنجازات الفردية والجماعية. يمكن أن يتخذ الاعتراف أشكالاً مختلفة ، بما في ذلك الثناء اللفظي والجوائز والمكافآت والترقيات والاعتراف العام. من خلال الاعتراف بجهود الموظفين ، تعزز المنظمات السلوكيات المرغوبة وتشجع التميز المستمر.

3. فرص التقدم: يعد تزويد الموظفين بفرص للتقدم والتطوير الوظيفي استراتيجية تحفيز رئيسية. تقديم برامج التدريب وفرص الإرشاد والمسارات الوظيفية التي تسمح للموظفين بالنمو والتقدم داخل المنظمة. تشجيع الموظفين على تحديد أهداف التنمية

الشخصية وتقديم الدعم في تحقيقها. عندما يرى الموظفون طريقا واضحا للتقدم ، فمن المرجح أن يظلوا مشاركين وملتزمين بأدوارهم.

4. التمكين والاستقلالية: إن تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتولي ملكية عملهم أمر ضروري للتحفيز. تزويد الموظفين بالاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار ضمن أدوارهم. شجعهم على أخذ زمام المبادرة وحل المشكلات بشكل خلاق والابتكار. عندما يشعر الموظفون بالقدرة على تقديم مساهمات ذات مغزى وأن يكون لهم رأي في كيفية إنجاز العمل ، فإنهم يكونون أكثر تحفيزا ومشاركة.

5. مبادرات رفاهية الموظفين: إعطاء الأولوية لرفاهية الموظف هو استراتيجية تحفيز فعالة أخرى. تقديم البرامج والمبادرات التي تدعم الصحة البدنية والعقلية والعاطفية للموظفين. يمكن أن يشمل ذلك ترتيبات العمل المرنة وبرامج العافية وموارد الصحة العقلية ومبادرات التوازن بين العمل والحياة. عندما يشعر الموظفون بالدعم والرعاية من قبل منظماتهم ، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين ومنتجين.

6. التواصل الواضح وردود الفعل: التواصل المفتوح والشفاف ضروري للتحفيز. تزويد الموظفين بملاحظات منتظمة حول أدائهم ، وتبسيط الضوء على نقاط القوة ومجالات التحسين. شجع التواصل ثنائي الاتجاه ، حيث يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم وملاحظاتهم. إبقاء الموظفين على اطلاع بالأهداف والتغييرات والتطورات التنظيمية لتعزيز الشعور بالشفافية والمواطنة.

7. تعزيز بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة عمل إيجابية أمر بالغ الأهمية للتحفيز. غرس ثقافة الثقة والاحترام والتعاون داخل المنظمة. تشجيع العمل الجماعي والاحتفاء بالتنوع وتعزيز الشمولية. معالجة قضايا مثل الصراع والسلبية والسمية على الفور وبشكل بناء. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام والدعم من قبل أقرانهم وقادتهم ، فإنهم يكونون أكثر تحفيزا للنفوق في أدوارهم.

8. تقدير الأداء والحوافز: تنفيذ برامج التقدير والحوافز القائمة على الأداء لتحفيز الموظفين على تحقيق أفضل ما لديهم. ربط المكافآت والحوافز بمقاييس ونتائج أداء محددة. يمكن أن يشمل ذلك مكافآت الأداء أو عمولات المبيعات أو برامج مشاركة الأرباح. من خلال ربط المكافآت بالأداء ، تعزز المنظمات ثقافة المساءلة والتميز.

9. تشجيع النمو الشخصي والتعلم: دعم النمو والتطور الشخصي للموظفين من خلال توفير فرص للتعليم المستمر وتطوير المهارات. توفير الوصول إلى البرامج التدريبية وورش العمل والندوات والموارد التعليمية. شجع الموظفين على متابعة الشهادات أو الدرجات العلمية أو دورات التطوير المهني ذات الصلة بأدوارهم. عندما يشعر الموظفون أن منظماتهم تستثمر في نموهم وتطورهم ، فإنهم يكونون أكثر تحفيزا لأداء أفضل ما لديهم.

10. القيادة بالقوة: أخيرا ، يلعب القادة دورا حاسما في تحفيز الموظفين من خلال أفعالهم وسلوكياتهم. كن قدوة يحتذى بها ، وأظهر الحماس والالتزام والموقف الإيجابي تجاه العمل. كن متاحا وودودا وداعما لأعضاء فريقك. إلهام الموظفين وتمكينهم من خلال وضع معايير عالية وتقديم الدعم والاعتراف بمساهماتهم. عندما يرى الموظفون قادتهم يجسدون القيم والسلوكيات التي يتبنونها ، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين وملهمين ليحذوا حذوهم.

تعد استراتيجيات التحفيز ضرورية لإنشاء قوة عاملة إيجابية ومشاركة وعالية الأداء. من خلال تنفيذ تحديد الأهداف والوضوح ، وبرامج التقدير والمكافآت ، وفرص التقدم ، والتمكين والاستقلالية ، ومبادرات رفاهية الموظفين ، والتواصل الواضح والتغذية الراجعة ، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية ، وتقدير الأداء والحوافز ، وتشجيع النمو الشخصي والتعلم ، والقيادة بالقوة ، يمكن للمؤسسات خلق ثقافة التحفيز والتميز حيث يشعر الموظفون بالإلهام والتقدير والتمكين لتحقيق أفضل ما لديهم.

2.3 المبحث الثاني: أداء العاملين

2.4 والعلاقة بين الدافعية وأداء الموظفين

تعريف أداء العاملين حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدره بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل (سعيد،2018)

و يعرف إجرائيا بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته.(محمد،2020)

كما يعرف أداء العاملين بأنه " الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله و ذلك لتحقيق أهداف معينة كوضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيرات، و ما يميز هذا التعريف من التعريفات السابقة هو الإشارة إلى ضرورة وضع معايير للأداء بالإضافة إلى وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية، الأمر الذي قد يساعد في إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة سواء بالأفراد، أو الوظائف و طبيعة المهام التي تتضمنها.(ديوني،2022)

تعريف العلاقة بين الموظف والمدير:

تشير العلاقة بين الموظف والمدير إلى التفاعل الديناميكي والتعاون بين الموظفين والمشرفين عليهم أو مديريهم داخل المنظمة. ويشمل التواصل والثقة والدعم والتوقعات المتبادلة التي تشكل علاقة العمل بين الأفراد في مناصب هرمية مختلفة.

العلاقة بين الموظفين والمديرين داخل المنظمة هي حجر الزاوية في نجاحها. إنه تفاعل ديناميكي للتواصل والتعاون والقيادة التي تشكل الثقافة والإنتاجية والفعالية الشاملة للقوى العاملة. في هذا المقال ، سوف نستكشف الطبيعة متعددة الأوجه لهذه العلاقة ، وندرس مكوناتها الرئيسية وتحدياتها واستراتيجياتها لتعزيز ديناميكية إيجابية وثرية.

في جوهرها ، العلاقة بين الموظفين والمديرين هي واحدة من الاعتماد المتبادل والأهداف المشتركة. يتطلع الموظفون إلى مديريهم للحصول على التوجيه والدعم والتوجيه ، بينما يعتمد المديرون على موظفيهم لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف ودفع الأداء. وتشكل هذه العلاقة التكافلية أساس الهيكل التنظيمي وتمكن من تخصيص الموارد والمسؤوليات بكفاءة.

يكن التواصل في قلب العلاقة بين الموظف والمدير. يعزز التواصل الفعال التفاهم والثقة ومواءمة الأهداف بين الطرفين. يجب على المديرين التعبير بوضوح عن التوقعات وتقديم الملاحظات والاستماع إلى مخاوف وأفكار موظفيهم. وبالمثل ، يجب أن يشعر الموظفون بالقدرة على التعبير عن أفكارهم ، وطلب التوضيح ، وتقديم اقتراحات للتحسين. التواصل المفتوح والشفاف يبني العلاقة ويقلل من سوء الفهم ، ويعزز الإنتاجية والروح المعنوية.

الثقة هي عنصر حاسم آخر في العلاقة بين الموظف والمدير. يحتاج الموظفون إلى الثقة في أن مديريهم يضعون مصالحهم الفضلى في القلب وسوف يدعمونهم في تطورهم المهني. وبالمثل ، يجب على المديرين أن يثقوا في موظفيهم لأداء واجباتهم

بكفاءة وأخلاقية. يتم تنمية الثقة من خلال الإجراءات المتسقة والنزاهة والمساءلة. عندما تكون الثقة موجودة ، من المرجح أن يكون الموظفون منخرطين ومتحمسين ومخلصين للمؤسسة.

تلعب القيادة دورا محوريا في تشكيل العلاقة بين الموظف والمدير. المديرون ليسوا مسؤولين فقط عن الإشراف على العمليات اليومية ولكن أيضا عن إلهام وتحفيز فرقهم. تتضمن القيادة الفعالة وضع رؤية واضحة وتوفير التوجيه وتمكين الموظفين من تولي ملكية عملهم. يجب على المديرين أن يكونوا قدوة يحتذى بها ، وأن يظهروا القيم والسلوكيات المتوقعة من أعضاء فريقهم. من خلال تعزيز ثقافة المساءلة والاعتراف ، يمكن للمديرين تنمية الشعور بالهدف والالتزام بين موظفيهم.

ومع ذلك ، فإن العلاقة بين الموظف والمدير لا تخلو من التحديات. إحدى القضايا الشائعة هي احتمال سوء التواصل وسوء الفهم. يمكن أن تخلق الاختلافات في أساليب الاتصال والخلفيات الثقافية والسمات الشخصية حواجز أمام التواصل الفعال. علاوة على ذلك ، قد تؤدي ديناميكيات القوة داخل المنظمة إلى انعدام الثقة والشفافية بين الموظفين والمديرين. في الهياكل الهرمية ، قد يشعر الموظفون بالتردد في التعبير عن آرائهم أو إثارة مخاوفهم ، خوفا من التداعيات أو الفصل.

التحدي الآخر هو الموازنة بين التوقعات المهنية والحدود الشخصية. يجب على المديرين التنقل في الخط الرفيع بين أن يكونوا ودودين والحفاظ على السلطة. يمكن للعلاقات المألوفة بشكل مفرط أن تطمس الحدود وتقوض الاحترام ، في حين أن الأساليب الاستبدادية المفرطة يمكن أن تخلق الإبداع والروح المعنوية. يتطلب إيجاد التوازن الصحيح التعاطف والذكاء العاطفي والاهتمام الحقيقي برعاية الموظفين.

علاوة على ذلك ، فإن الصراعات والخلافات أمر لا مفر منه في أي مكان عمل. سواء كانت الاختلافات في الرأي أو الأولويات المتنافسة أو الصدامات الشخصية ، فإن مهارات حل النزاعات ضرورية للحفاظ على الانسجام داخل الفريق. يجب على المديرين خلق بيئة داعمة حيث يمكن معالجة النزاعات بشكل بناء ، وتشجيع الحوار المفتوح وحل المشكلات بشكل تعاوني. من خلال الاعتراف بالقضايا الأساسية ومعالجتها على الفور ، يمكن للمديرين منع النزاعات من التصعيد والإضرار بالعلاقات.

على الرغم من هذه التحديات ، هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتعزيز علاقة إيجابية بين الموظف والمدير. أولا وقبل كل شيء الاستثمار في برامج تطوير القيادة لتزويد المديرين بالمهارات والأدوات اللازمة لقيادة وتحفيز فرقهم بشكل فعال. يجب أن تركز هذه البرامج على التواصل والذكاء العاطفي وحل النزاعات وتعزيز ثقافة الثقة والمساءلة.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للمؤسسات تنفيذ آليات التغذية الراجعة المنتظمة لطلب مدخلات من كل من الموظفين والمديرين. توفر مراجعات الأداء والاجتماعات الفردية والدراسات الاستقصائية المجهولة رؤى قيمة حول نقاط القوة والضعف في العلاقة بين

الموظف والمدير. من خلال السعي بنشاط للحصول على التعليقات والعمل بناء عليها ، تظهر المؤسسات التزامها بالتحسين المستمر ومشاركة الموظفين.

علاوة على ذلك ، فإن تعزيز ثقافة الاعتراف والتقدير يمكن أن يقوي الرابطة بين الموظفين والمديرين. سواء كان ذلك من خلال برامج الاعتراف الرسمية ، أو التقدير من نظير إلى نظير ، أو إيماءات الامتنان البسيطة ، فإن الاعتراف بمساهمات الموظفين

يعزز الشعور بالانتماء والتحفيز. يجب على المديرين أن يجعلوا من أولوياتهم الاحتفال بالإنجازات والمعالم والجهود ، وتعزيز ثقافة الإيجابية والعمل الجماعي.

العلاقة بين الموظفين والمديرين هي ديناميكية معقدة ومتعددة الأوجه تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي والثقافة. من خلال التواصل الفعال والثقة والقيادة وحل النزاعات ، يمكن للمؤسسات تعزيز علاقة إيجابية ومثمرة بين الموظفين والمديرين. من خلال الاستثمار في تطوير القيادة ، والتماس التعليقات ، وتعزيز ثقافة الاعتراف ، يمكن للمؤسسات خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتحفيز والتمكين لتحقيق النجاح.

تعتبر العلاقة بين الموظفين والمديرين حجر الزاوية في النجاح التنظيمي، وتؤثر على الإنتاجية والروح المعنوية والأداء العام. وفي هذا المقال، سنتعمق في أهمية هذه العلاقة، ونستكشف كيف تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وخلق بيئة عمل مزدهرة.

أولاً وقبل كل شيء، تؤثر العلاقة بين الموظف والمدير بشكل مباشر على مشاركة الموظف وتحفيزه. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم والاحترام من قبل مديريهم، فمن المرجح أن يشاركوا في عملهم ويلتزموا بمهمة المنظمة. تعزز العلاقة الإيجابية الشعور بالانتماء والغرض، وتحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم في أوارهم. من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي العلاقة المتوترة أو المختلة إلى فك الارتباط والتغيب ودوران الموظفين، مما يقوض النجاح التنظيمي.

علاوة على ذلك، تلعب العلاقة بين الموظف والمدير دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة الثقة والتعاون داخل المنظمة. الثقة هي أساس أي فريق فعال، فهي تتيح التواصل المفتوح ومشاركة الأفكار والمخاطرة. عندما يثق الموظفون بمديريهم، فمن المرجح أن يكونوا شفافين بشأن التحديات، ويطلبون التعليقات، ويتعاونون مع زملائهم. وتمتد هذه الثقة إلى ما هو أبعد من العلاقات الفردية مع المنظمة ككل، مما يعزز سمعتها وجاذبيتها لكل من الموظفين الحاليين والمحتملين.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب المديرون دوراً محورياً في تطوير ورعاية مواهب أعضاء فريقهم. من خلال التدريب والإرشاد والتغذية الراجعة، يمكن للمديرين مساعدة الموظفين على تحديد نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف لديهم والنمو مهنيًا. توفر العلاقة الداعمة مع المدير للموظفين التوجيه والموارد التي يحتاجونها للنجاح في أدوارهم والتقدم في حياتهم المهنية. إن الاستثمار في تطوير الموظفين لا يفيد الأفراد فحسب، بل يعزز المنظمة أيضاً من خلال ضمان وجود مجموعة من المواهب الماهرة والمتحمسة.

علاوة على ذلك، تؤثر العلاقة بين الموظف والمدير بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء. يفهم المديرون الفعالون نقاط القوة والقدرات لدى أعضاء فريقهم ويمكنهم الاستفادة منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال موازنة الأهداف الفردية مع الأولويات

التنظيمية، يمكن للمديرين تحقيق أقصى قدر من التأثير الجماعي لفريقهم وتحقيق النتائج. علاوة على ذلك، يلعب المديرون دورًا حاسمًا في إزالة العقبات، وتوفير الموارد، وتحديد أولويات المهام لضمان قدرة الموظفين على الأداء بأفضل ما

لديهم. عندما يشعر الموظفون بالدعم والتمكين من قبل مديريهم، فمن المرجح أن يكونوا منتجين ومبتكرين ومرنين في مواجهة التحديات.

إلى جانب العمليات اليومية، تؤثر العلاقة بين الموظف والمدير أيضًا على رضا الموظفين ورفاهيتهم. المديرون الذين يعطون الأولوية لصحة وسعادة أعضاء فريقهم يخلقون بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام. وهذا بدوره يؤدي إلى

مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الإرهاق، وتحسين الرفاهية العامة. عندما يشعر الموظفون بالاهتمام من قبل مديريهم، فمن المرجح أن يكونوا مخلصين للمنظمة ويدافعون عن نجاحها.

علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الموظف والمدير لها دور فعال في تعزيز التواصل الفعال واتخاذ القرار داخل المنظمة. يعمل المديرون كقنوات للمعلومات، حيث ينقلون الأهداف التنظيمية والأولويات والتحديثات إلى فرقهم. وبالمثل، يجمع المديرون التعليقات والأفكار والمخاوف من موظفيهم وينقلونها إلى القيادة العليا. ومن خلال الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة، يمكن للمديرين التأكد من أن الجميع على نفس الصفحة ويعملون على تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب المديرون دورًا رئيسيًا في تسهيل عمليات صنع القرار، والتماس المدخلات من أعضاء فريقهم والتأكد من أن القرارات شاملة ومستنيرة ومتوافقة مع الأهداف التنظيمية.

العلاقة بين الموظفين والمديرين ضرورية لنجاح أي منظمة. تعزز العلاقة الإيجابية مشاركة الموظفين وثقتهم وتعاونهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء والرضا. المديرون الذين يستثمرون في تطوير ودعم أعضاء فريقهم يخلقون ثقافة التعلم المستمر والنمو، مما يدفع الابتكار والمرونة. من خلال إعطاء الأولوية للعلاقة بين الموظف والمدير، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتحفيز والتمكين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، مما يساهم في النهاية في نجاح المنظمة واستدامتها.

تطور العلاقة بين الموظف والمدير:

تطورت العلاقة بين الموظف والمدير بمرور الوقت استجابةً للتغيرات في الهياكل التنظيمية، وفلسفات الإدارة، وديناميكيات مكان العمل. تاريخيًا، غالبًا ما اتسمت العلاقة بنهج هرمي واستبدادي، حيث يمارس المديرون السيطرة والتوجيه على مرؤوسيه. ومع

ذلك، مع تحول المؤسسات نحو التسلسل الهرمي المسطح، والهياكل القائمة على الفريق، وأساليب الإدارة التشاركية، أصبحت العلاقة بين الموظف والمدير أكثر تعاونية وشفافية وتمكينًا.

يعد تطوير علاقات قوية بين الموظفين والمديرين أمرا ضروريا لنجاح أي منظمة. في هذا المقال ، سوف نستكشف الاستراتيجيات العملية لتعزيز العلاقات الإيجابية والثمارية بين الموظفين والمديرين ، مما يساهم في نهاية المطاف في النجاح الشامل للمؤسسة.

تعزيز التواصل المفتوح: التواصل الفعال هو أساس أي علاقة صحية. شجع الحوار المفتوح بين الموظفين والمديرين من خلال خلق فرص لعقد اجتماعات فردية منتظمة واجتماعات الفريق وجلسات التعليقات. يجب على المديرين الاستماع بنشاط إلى موظفيهم ، وتقديم ملاحظات بناءة ، والتخلي بالشفافية بشأن الأهداف والتوقعات التنظيمية. وبالمثل ، يجب أن يشعر الموظفون بالقدرة على التعبير عن مخاوفهم ومشاركة أفكارهم وطلب الدعم عند الحاجة.

توفير التدريب والتطوير: الاستثمار في برامج تطوير القيادة لتزويد المديرين بالمهارات والأدوات التي يحتاجونها لقيادة ودعم فرقهم بشكل فعال. تقديم التدريب في مجالات مثل التواصل وحل النزاعات والذكاء العاطفي وإدارة الأداء. وبالمثل ، توفير الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم والتقدم في حياتهم المهنية من خلال برامج التدريب والإرشاد والتدريب.

ضع توقعات واضحة: التوقعات الواضحة ضرورية لبناء الثقة والمساءلة بين الموظفين والمديرين. تأكد من أن الموظفين يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم وأهداف أدائهم منذ البداية. يجب على المديرين توصيل التوقعات بوضوح ، وتقديم ملاحظات منتظمة حول الأداء ، وتعديل الأهداف حسب الحاجة لتتماشى مع الأولويات والظروف المتغيرة.

تعزيز الثقة والاحترام: الثقة هي حجر الزاوية في أي علاقة ناجحة. يجب على المديرين إظهار النزاهة والاتساق والتعاطف في تفاعلاتهم مع الموظفين. وبالمثل ، يجب أن يثق الموظفون في أن مديريهم يضعون مصالحهم الفضلى في القلب وسوف يدعمونهم في تطورهم المهني. تعزيز ثقافة الاحترام من خلال الاعتراف بمساهمات كل عضو في الفريق وتقديرها ، بغض النظر عن دوره أو مستواه داخل المنظمة.

تشجيع التعاون والعمل الجماعي: تعزيز بيئة عمل تعاونية حيث يشعر الموظفون بالقدرة على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة. تشجيع التعاون متعدد الوظائف وتبادل المعرفة وتوليد الأفكار. يجب على المديرين تسهيل العمل الجماعي من خلال توفير الفرص لأعضاء الفريق للتعاون في المشاريع ومشاركة الموارد والاستفادة من نقاط القوة لدى بعضهم البعض.

الاعتراف بالإنجازات ومكافأتها: الاعتراف والاحتفال بإنجازات ومساهمات الموظفين على أساس منتظم. الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية من خلال برامج الاعتراف الرسمية ، وتقدير الأقران ، وإيماءات الامتنان غير الرسمية. يجب على المديرين أن يأخذوا الوقت الكافي للاعتراف شخصيا بجهود أعضاء فريقهم وتقديم مكافآت وحوافز ذات مغزى للأداء الاستثنائي.

تعزيز التوازن بين العمل والحياة: إدراك أن الموظفين هم أكثر من مجرد مسمياتهم الوظيفية. ادعم التوازن بين العمل والحياة من خلال تقديم ترتيبات عمل مرنة وإجازة مدفوعة الأجر وبرامج العافية. شجع المديرين على القيادة بالقوة من خلال إعطاء الأولوية لرفاهيتهم وإظهار التعاطف والتفهم تجاه الالتزامات والتحديات الشخصية لأعضاء فريقهم.

معالجة الصراع بسرعة وبشكل بناء: الصراع أمر لا مفر منه في أي مكان عمل ، ولكن يمكن إدارته بفعالية من خلال النهج الصحيح. شجع المديرين على معالجة النزاعات والخلافات بسرعة وبشكل بناء ، باستخدام مهارات الاستماع النشط والتعاطف وحل المشكلات. توفير التدريب على تقنيات حل النزاعات وخلق مساحة آمنة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم والعمل على إيجاد حلول مقبولة للطرفين.

القيادة بالقوة: يجب على المديرين أن يكونوا قذوة يحتذى بها ، وأن يظهروا القيم والسلوكيات التي يتوقعونها من أعضاء فريقهم. نموذج التواصل المفتوح والمساءلة والالتزام بالتحسين المستمر. من خلال تجسيد القيم والرؤية الأساسية للمؤسسة ، يمكن للمديرين إلهام الثقة والولاء والتفاني بين موظفيهم.

التماس التعليقات والتصرف بناء عليها: أخيرا ، يجب على المؤسسات التماس التعليقات بانتظام من كل من الموظفين والمديرين حول جودة علاقاتهم وطرق تحسينها. قم بإجراء استطلاعات أو مجموعات تركيز أو جلسات ملاحظات مجهولة المصدر لجمع المدخلات من جميع أصحاب المصلحة. العمل على التعليقات الواردة من خلال تنفيذ التغييرات والتحسينات على السياسات والإجراءات والممارسات التي تدعم العلاقات الإيجابية بين الموظف والمدير.

يعد تطوير علاقات قوية بين الموظفين والمديرين أمرا ضروريا لنجاح أي منظمة. في هذا المقال ، سوف نستكشف الاستراتيجيات العملية لتعزيز العلاقات الإيجابية والمثمرة بين الموظفين والمديرين ، مما يساهم في نهاية المطاف في النجاح الشامل للمؤسسة.

1. تعزيز التواصل المفتوح: التواصل الفعال هو أساس أي علاقة صحية. شجع الحوار المفتوح بين الموظفين والمديرين من خلال خلق فرص لعقد اجتماعات فردية منتظمة واجتماعات الفريق وجلسات التعليقات. يجب على المديرين الاستماع بنشاط إلى موظفيهم ، وتقديم ملاحظات بناءة ، والتخلي بالشفافية بشأن الأهداف والتوقعات التنظيمية. وبالمثل ، يجب أن يشعر الموظفون بالقدر على التعبير عن مخاوفهم ومشاركة أفكارهم وطلب الدعم عند الحاجة.

2. توفير التدريب والتطوير: الاستثمار في برامج تطوير القيادة لتزويد المديرين بالمهارات والأدوات التي يحتاجونها لقيادة ودعم فرقهم بشكل فعال. تقديم التدريب في مجالات مثل التواصل وحل النزاعات والذكاء العاطفي وإدارة الأداء. وبالمثل ، توفير الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم والتقدم في حياتهم المهنية من خلال برامج التدريب والإرشاد والتدريب.

3. ضع توقعات واضحة: التوقعات الواضحة ضرورية لبناء الثقة والمساءلة بين الموظفين والمديرين. تأكد من أن الموظفين يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم وأهداف أدائهم منذ البداية. يجب على المديرين توصيل التوقعات بوضوح ، وتقديم ملاحظات منتظمة حول الأداء ، وتعديل الأهداف حسب الحاجة لتنماشى مع الأولويات والظروف المتغيرة.

4. تعزيز الثقة والاحترام: الثقة هي حجر الزاوية في أي علاقة ناجحة. يجب على المديرين إظهار النزاهة والاتساق والتعاطف في تفاعلاتهم مع الموظفين. وبالمثل ، يجب أن يثق الموظفون في أن مديريهم يضعون مصالحهم الفضلى في القلب وسوف يدعمونهم في تطورهم المهني. تعزيز ثقافة الاحترام من خلال الاعتراف بمساهمات كل عضو في الفريق وتقديرها ، بغض النظر عن دوره أو مستواه داخل المنظمة.

5. تشجيع التعاون والعمل الجماعي: تعزيز بيئة عمل تعاونية حيث يشعر الموظفون بالقدرة على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة. تشجيع التعاون متعدد الوظائف وتبادل المعرفة وتوليد الأفكار. يجب على المديرين تسهيل العمل الجماعي من خلال توفير الفرص لأعضاء الفريق للتعاون في المشاريع ومشاركة الموارد والاستفادة من نقاط القوة لدى بعضهم البعض.

6. الاعتراف بالإنجازات ومكافأتها: الاعتراف والاحتفال بإنجازات ومساهمات الموظفين على أساس منتظم. الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية من خلال برامج الاعتراف الرسمية ، وتقدير الأقران ، وإيماءات الامتنان غير الرسمية. يجب على المديرين أن يأخذوا الوقت الكافي للاعتراف شخصيا بجهود أعضاء فريقهم وتقديم مكافآت وحوافز ذات مغزى للأداء الاستثنائي.

7. تعزيز التوازن بين العمل والحياة: إدراك أن الموظفين هم أكثر من مجرد مسمياتهم الوظيفية. ادعم التوازن بين العمل والحياة من خلال تقديم ترتيبات عمل مرنة وإجازة مدفوعة الأجر وبرامج العافية. شجع المديرين على القيادة بالقوة من خلال إعطاء الأولوية لرفاهيتهم وإظهار التعاطف والتفهم تجاه الالتزامات والتحديات الشخصية لأعضاء فريقهم.

8. معالجة الصراع بسرعة وبشكل بناء: الصراع أمر لا مفر منه في أي مكان عمل ، ولكن يمكن إدارته بفعالية من خلال النهج الصحيح. شجع المديرين على معالجة النزاعات والخلافات بسرعة وبشكل بناء ، باستخدام مهارات الاستماع النشط والتعاطف وحل المشكلات. توفير التدريب على تقنيات حل النزاعات وخلق مساحة آمنة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم والعمل على إيجاد حلول مقبولة للطرفين.

9. القيادة بالقوة: يجب على المديرين أن يكونوا قادة يحتذى بها ، وأن يظهروا القيم والسلوكيات التي يتوقعونها من أعضاء فريقهم. نموذج التواصل المفتوح والمساءلة والالتزام بالتحسين المستمر. من خلال تجسيد القيم والرؤية الأساسية للمؤسسة ، يمكن للمديرين إلهام الثقة والولاء والتفاني بين موظفيهم.

10. التماس التعليقات والتصرف بناء عليها: أخيرا ، يجب على المؤسسات التماس التعليقات بانتظام من كل من الموظفين والمديرين حول جودة علاقاتهم وطرق تحسينها. قم بإجراء استطلاعات أو مجموعات تركيز أو جلسات ملاحظات مجهولة المصدر

Dr. Mona Moustafa Elashry

لجمع المدخلات من جميع أصحاب المصلحة. العمل على التعليقات الواردة من خلال تنفيذ التغييرات والتحسينات على السياسات والإجراءات والممارسات التي تدعم العلاقات الإيجابية بين الموظف والمدير.

في الختام ، يعد تطوير علاقات قوية بين الموظفين والمديرين أمرا ضروريا لنجاح أي منظمة. من خلال تعزيز التواصل المفتوح ، وتوفير فرص التدريب والتطوير ، وتحديد توقعات واضحة ، وتعزيز الثقة والاحترام ، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي ، والاعتراف بالإنجاز ومكافأته ، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة ، ومعالجة الصراع على الفور وبشكل بناء ، والقيادة بالقوة ، والتماس التعليقات والعمل على ذلك ، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل داعمة وشاملة حيث يمكن للموظفين والمديرين الازدهار والمساهمة في نجاح المنظمة.

يعد تطوير علاقات قوية بين الموظفين والمديرين أمرا ضروريا لنجاح أي منظمة. من خلال تعزيز التواصل المفتوح ، وتوفير فرص التدريب والتطوير ، وتحديد توقعات واضحة ، وتعزيز الثقة والاحترام ، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي ، والاعتراف بالإنجاز ومكافأته ، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة ، ومعالجة الصراع على الفور وبشكل بناء ، والقيادة بالقوة ، والتماس التعليقات والعمل على ذلك ، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل داعمة وشاملة حيث يمكن للموظفين والمديرين الازدهار والمساهمة في نجاح المنظمة.

أبعاد أداء العاملين :

و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي : (إبراهيم، 2013)

البعد التنظيمي

و يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، و يستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تنتج للمؤسسة وعى و ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم مما سبق إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي

البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد مؤسستهم، خاصة إذا أوقت بحاجات العاملين فيها، و تتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط و على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذا يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى

الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و بكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات الخ

أبعاد العلاقة بين الموظف والمدير:

يمكن وصف العلاقة بين الموظف والمدير بعدة أبعاد:

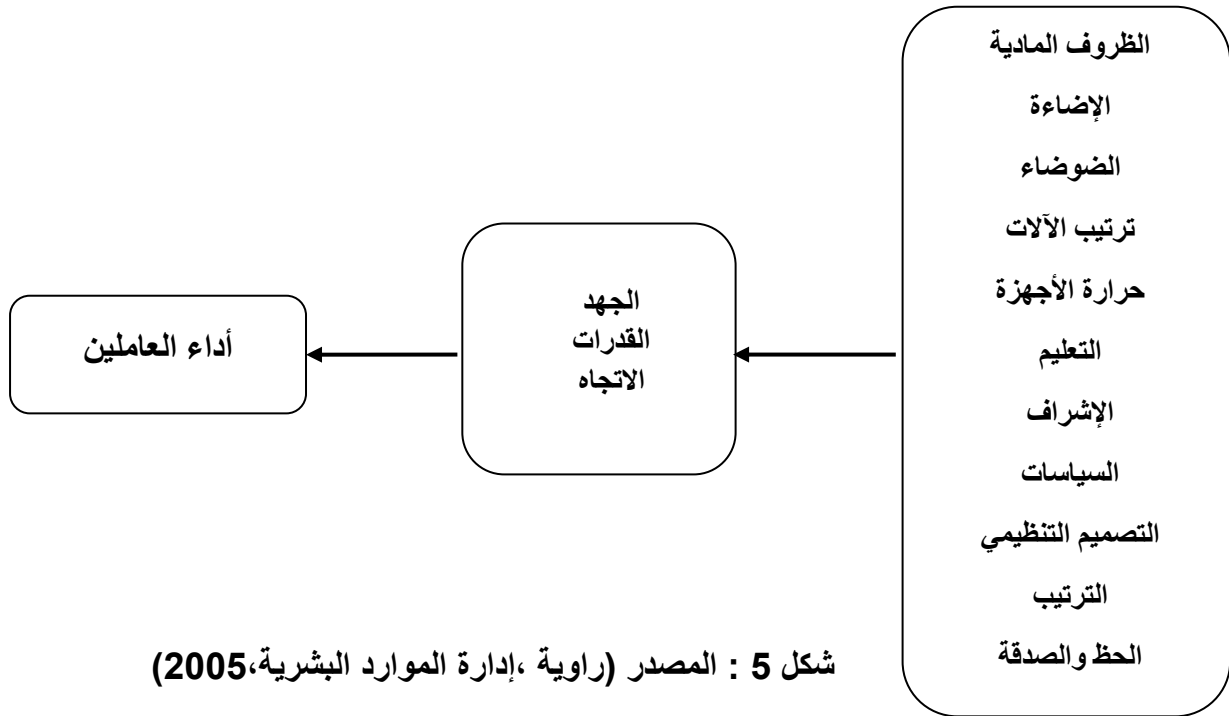
1. ****التواصل:**** يعد التواصل الفعال أمرًا ضروريًا لبناء الثقة وحل النزاعات ومواءمة الأهداف بين الموظفين والمديرين. تعمل قنوات الاتصال المفتوحة والشفافة على تسهيل تقديم الملاحظات والتدريب ومناقشات الأداء، مما يعزز علاقة العمل الإيجابية.
2. ****الثقة والدعم:**** الثقة هي أساس العلاقة بين الموظف والمدير، والتي يتم بناؤها من خلال الاتساق والموثوقية والنزاهة في الإجراءات والقرارات. إن المديرين الذين يظهرون الجدارة بالثقة ويقدمون الدعم والتشجيع والموارد لموظفيهم يخلقون بيئة عمل داعمة وتمكينية.
3. ****ردود الفعل وإدارة الأداء:**** تلعب عمليات ردود الفعل وإدارة الأداء دورًا حاسمًا في العلاقة بين الموظف والمدير، مما يوفر فرصًا لتحديد الأهداف وتقييم الأداء وتنمية المهارات والتقدم الوظيفي. تساهم التعليقات البناءة والاعتراف بالإنجازات ومناقشات الأداء المنتظمة في مشاركة الموظفين وتحفيزهم.

- نظريات العلاقة بين الموظف والمدير:

تم اقتراح العديد من النظريات لفهم وتحسين العلاقة بين الموظف والمدير:

1. ****نظرية التبادل بين القائد والأعضاء (LMX):**** تشير نظرية LMX إلى أن جودة العلاقة بين المدير والموظف تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي. إن التبادلات عالية الجودة التي تتسم بالثقة والاحترام والدعم المتبادل تؤدي إلى نتائج إيجابية لكلا الطرفين.
 2. ****نظرية القيادة التحويلية:**** تؤكد نظرية القيادة التحويلية على دور القادة في إلهام وتمكين أتباعهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والنمو الشخصي. يبني القادة التحويليون علاقات قوية مع موظفيهم من خلال تعزيز الثقة والرؤية والتحفيز الفكري.
 3. ****نظرية التبادل الاجتماعي:**** تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقات تقوم على التبادل المتبادل للموارد والمنافع. في العلاقة بين الموظف والمدير، يمكن للموظفين تبادل جهودهم ومساهماتهم للحصول على المكافآت والتقدير والفرص التي يوفرها مديريهم. تعمل التبادلات الاجتماعية الإيجابية على تعزيز الثقة والالتزام والرضا الوظيفي.
- توفر هذه النظريات أطراً لفهم ديناميكيات العلاقة بين الموظف والمدير وتوجيه الاستراتيجيات للقيادة الفعالة والتواصل والتعاون داخل المنظمات.

- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:



شكل 5 : المصدر (راوية ،إدارة الموارد البشرية،2005)

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو جهازي ، مكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجه الخطأ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر

مسؤوليات الإدارة هي:

توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة ، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن(فيصل، 2001)

محددات أداء العاملين

إن محددات الأداء العاملين بأنه يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما

ويميز بعض الباحثين بين ثالث محددات لأداء العاملين وهي (نفين،2019)

1 - الجهد حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد الأداء مهمته.

2- القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة الأداء الوظيفة، التي ال تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة (بعجي، 2007)

- الترقية الوظيفية

تعريف الترقية الوظيفية:

تشير الترقية الوظيفية إلى ترقية الموظف إلى منصب أعلى ضمن التسلسل الهرمي التنظيمي، وعادةً ما يكون ذلك مصحوبًا بزيادة المسؤوليات والسلطة والتعويضات. إنه شكل من أشكال الاعتراف بأداء الموظف وإمكاناته ومساهماته في المنظمة.

الترقيات داخل المؤسسات هي أحداث محورية تدل على الاعتراف بمساهمات الموظف وقدراته وإمكاناته للنمو. في هذا المقال ، سوف نستكشف أهمية الترقيات ، والعوامل التي تؤثر عليها ، والآثار المترتبة عليها لكل من الموظفين والمؤسسات.

1. الاعتراف بالإنجاز: الترقيات بمثابة اعتراف ملموس بالعمل الجاد للموظف وتفانيه وإنجازاته داخل المنظمة. إنهم يتحققون من صحة جهود الموظف ومساهماته ، مما يوفر إحساسًا بالتحقق من الصحة والتقدير لعملهم. من خلال الاعتراف بالموظفين ذوي الأداء العالي ومكافأتهم بالترقيات ، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة الجدارة والتحفيز ، حيث يتم إلهام الموظفين للتفوق والسعي لتحقيق التميز في أدوارهم.

2. فرص التقدم الوظيفي: توفر الترقيات للموظفين الفرصة للتقدم في حياتهم المهنية ومواجهة تحديات ومسؤوليات جديدة. إنها توفر مسارًا للنمو والتطوير المهني ، مما يسمح للموظفين بتوسيع مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم. يمكن التقدم الوظيفي من خلال الترقيات الموظفين من تسلق السلم التنظيمي وتحقيق أهدافهم المهنية وتحقيق إمكاناتهم الكاملة داخل المنظمة. علاوة على ذلك ، يمكن للترقيات أن تعزز الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين من خلال توفير مسار واضح للتقدم الوظيفي وتحقيق الذات.

3. الاحتفاظ بالموظفين وولائهم: تلعب الترقيات دورًا حاسمًا في الاحتفاظ بأفضل المواهب وتعزيز ولاء الموظفين داخل المنظمة. عندما يرى الموظفون فرصًا للتقدم والنمو ، فمن المرجح أن يظلوا ملتزمين بالمنظمة ويستثمرون وقتهم وطاقاتهم في المساهمة في نجاحها. يمكن أن تكون الترقيات بمثابة حوافز للموظفين للبقاء مع المنظمة على المدى الطويل ، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحافظ على المعرفة والخبرة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الترقية من الداخل ترسل رسالة قوية إلى الموظفين مفادها أن مساهماتهم تحظى بالتقدير والتقدير، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.

4. التحفيز ورفع الروح المعنوية: يمكن أن يكون للترقيات تأثير إيجابي كبير على تحفيز الموظفين ومعنوياتهم. إن الترقية لا تكافئ الأداء السابق فحسب ، بل تحفز الموظفين أيضًا على مواصلة السعي لتحقيق التميز في عملهم. إنه يغرس الشعور بالفخر والإنجاز

في الموظفين ، مما يعزز ثقتهم واحترامهم لذاتهم. علاوة على ذلك ، يمكن أن تلهم الترقيات الموظفين الآخرين لمحاكاة سلوكيات وإنجازات زملائهم الذين تمت ترقيتهم ، مما يخلق ثقافة الأداء العالي والطموح داخل المنظمة.

5. تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة المواهب: تلعب الترقيات دورا مهما في تخطيط التعاقب الوظيفي واستراتيجيات إدارة المواهب داخل المنظمات. من خلال تحديد وإعداد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية للتقدم ، يمكن للمؤسسات ضمان خط أنابيب ثابت من القادة والمديرين الأكفاء لملء الأدوار الرئيسية في المستقبل. تمكن الترقيات المؤسسات من الاحتفاظ بأفضل المواهب وتطويرها ، بدلا من فقدانها لصالح المنافسين. كما أنها تثبت للموظفين أن هناك فرصا للنمو والتقدم داخل المنظمة ، وتشجعهم على الاستثمار في تطويرهم والمساهمة في نجاح المنظمة على المدى الطويل.

العوامل المؤثرة على الترقيات:

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرار عندما يتعلق الأمر بالترقيات داخل المنظمات:

1. الأداء: غالبا ما يكون الأداء هو العامل الأكثر أهمية في العروض الترويجية. الموظفون الذين يتجاوزون التوقعات باستمرار ، ويحققون النتائج ، ويظهرون أخلاقيات عمل قوية هم المرشحون الرئيسيون للتقدم.

2. الإمكانيات: بالإضافة إلى الأداء السابق ، يتم أيضا أخذ إمكانيات النمو والتطور المستقبلي في الاعتبار. غالبا ما يتم النظر في الموظفين الذين يظهرون المبادرة ويتحملون مسؤوليات إضافية ويظهرون صفات قيادية للترقيات.

3. المهارات والكفاءات: يتم تقييم مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومؤهلاتهم لتحديد مدى ملاءمتهم للأدوار ذات المستوى الأعلى. وهذا يشمل كلا من المهارات التقنية المتعلقة بالوظيفة والمهارات الشخصية مثل التواصل والقيادة وقدرات حل المشكلات.

4. الخبرة: الخبرة ذات الصلة ، سواء داخل المنظمة أو في الأدوار السابقة ، هي عامل مهم آخر في الترقيات. غالبا ما يتم إعطاء الموظفين الذين أظهروا قدرتهم على النجاح في أدوار صعبة بشكل متزايد الأفضلية للتقدم.

5. التوافق مع الأهداف التنظيمية: من المرجح أن يتم النظر في الموظفين الذين يظهرون التوافق مع قيم المنظمة وثقافتها وأهدافها الاستراتيجية للترقيات. يجب أن يظهروا السلوكيات والمواقف التي تساهم في نجاح المنظمة ورسالتها.

6. التوصية الإدارية: يلعب المديرون دورا رئيسيا في عملية الترقية ، حيث أنهم مسؤولون عن تقييم الموظفين والتوصية بهم للترقية بناء على ملاحظاتهم وتقييماتهم لأدائهم وإمكاناتهم.

الآثار المترتبة على الموظفين والمنظمات:

الترقيات لها آثار كبيرة على كل من الموظفين والمؤسسات:

1. للموظفين: توفر الترقيات فرصا للتقدم الوظيفي والنمو الشخصي وزيادة الرضا الوظيفي. إنهم يتحققون من صحة جهود الموظفين ومساهماتهم ، مما يعزز ثقتهم وتحفيزهم. تأتي الترقيات أيضا مع زيادة المسؤوليات والتحديات والتوقعات ، مما يتطلب من الموظفين تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وصقلها باستمرار.

2. للمؤسسات: تساهم الترقيات في النجاح التنظيمي من خلال الاحتفاظ بأفضل المواهب وتطويرها، وتعزيز ثقافة الأداء العالي والمشاركة، وضمان وجود خط قيادة قوي للمستقبل. كما أنها تعزز الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال مواءمة قدرات الموظفين مع الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

في الختام ، الترقيات داخل المنظمات ليست فقط اعترافا بالإنجاز الفردي ولكنها أيضا استثمار استراتيجي في إدارة المواهب والنجاح التنظيمي. من خلال توفير فرص للموظفين للتقدم الوظيفي ، يمكن للمؤسسات تحفيز أفضل مواهبها والاحتفاظ بها وتطويرها ، ودفع الأداء والابتكار والنمو. تعد الترقيات أداة قوية للتعرف على الموظفين ومكافأتهم ، وتعزيز ثقافة التميز ، وضمان نجاح المنظمة واستدامتها على المدى الطويل.

- تطور الترويج الوظيفي:

لقد تطور مفهوم الترقية الوظيفية بمرور الوقت جنبًا إلى جنب مع التغيرات في الهياكل التنظيمية وديناميكيات القوى العاملة والممارسات الإدارية. تاريخيًا، كانت الترقيات غالبًا ما تعتمد على الأقدمية أو مدة الخدمة، حيث يتقدم الموظفون عبر الرتب بناءً على مدة الخدمة. ومع ذلك، تؤكد المنظمات الحديثة بشكل متزايد على الجدارة، والترقية على أساس الأداء، وفرص التطوير الوظيفي والنمو.

- أبعاد الترقية الوظيفية:

يمكن فهم الترقية الوظيفية من خلال عدة أبعاد:

1. **التقدم الوظيفي:** يوفر الترقية الوظيفية للموظفين فرصًا للتقدم الوظيفي والتقدم داخل المنظمة. فهو يتيح للأفراد مواجهة تحديات جديدة، وتوسيع مهاراتهم، وتحقيق أهدافهم المهنية.
2. **زيادة المسؤولية:** تتضمن الترقيات عادةً مستويات متزايدة من المسؤولية والسلطة وسلطة اتخاذ القرار. قد يتم تكليف الموظفين بإدارة الفرق أو المشاريع أو الأقسام، بالإضافة إلى تمثيل المنظمة أمام أصحاب المصلحة الخارجيين.
3. **التكريم والمكافأة:** يعد الترويج الوظيفي بمثابة شكل من أشكال التقدير والمكافأة لأداء الموظف وتفانيه ومساهماته في المنظمة. إنها تشير إلى الموظف بأن جهوده موضع تقدير وأن المنظمة تعترف بإمكانياته.

- نظريات الترقى الوظيفي:

تقدم العديد من النظريات نظرة ثاقبة للعوامل التي تؤثر على ترقية الوظيفة وتأثيرها على الموظفين والمنظمات:

1. ****نظرية التوقع:**** تشير نظرية التوقع إلى أن الأفراد يتحفزون لبذل الجهد عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى النتائج المرغوبة وأن تلك النتائج ذات قيمة بالنسبة لهم. في سياق الترويج الوظيفي، قد يتم تحفيز الموظفين على الأداء الجيد تحسباً لفرص التقدم والمكافآت المرتبطة بها والتقدير.

2. ****نظرية التبادل الاجتماعي:**** تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقات تقوم على التبادل المتبادل للموارد والمنافع. يمكن النظر إلى الترويج الوظيفي على أنه شكل من أشكال التبادل الاجتماعي، حيث تتم مكافأة الموظفين على مساهماتهم في المنظمة مع فرص للتقدم، وزيادة الوضع، وتعزيز آفاق العمل.

- **نظرية التطوير الوظيفي:** تؤكد نظرية التطوير الوظيفي على أهمية توفير فرص للموظفين للنمو والتعلم والتقدم. ويُنظر إلى الترقية الوظيفية على أنها جانب رئيسي من جوانب التطوير الوظيفي، حيث تسمح للأفراد بالتقدم على طول مساراتهم المهنية، واكتساب خبرات جديدة، وتحقيق تطلعاتهم المهنية.

يمكن أن يساعد فهم هذه النظريات المؤسسات على تطوير سياسات وممارسات ترويجية فعالة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، وتعزز مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وتساهم في النجاح التنظيمي.

الدافعية والحوافز هما مفاهيم أساسية في علم النفس وإدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط بتحفيز الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف معينة. دعني أبدأ بتعريف كل منهما:

- الحوافز:

تعتبر الحوافز المحفزات أو المكافآت التي يسعى الأفراد لتحقيقها كنتيجة لتحقيق أداء معين أو الوفاء بأهداف محددة. تلعب الحوافز دوراً مهماً في تشجيع الأفراد وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى رضاهم عن العمل.

أبعاد الحوافز:

الحوافز المادية وغير المادية: تشمل الحوافز المادية المكافآت المالية مثل المرتبات والمكافآت المالية، بينما تشمل الحوافز غير المادية الاعتراف بالإنجاز، وفرص التطوير المهني، والتقدير.

الحوافز المباشرة وغير المباشرة: تعتمد الحوافز المباشرة على تحقيق نتائج محددة مثل المكافآت المالية، بينما تعتمد الحوافز غير المباشرة على تحفيز السلوك المرغوب بوسائل غير مباشرة مثل الإشادة بالأداء المتميز.

هناك العديد من النظريات التي تفسر الدافعية والحوافز، منها:

نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: تقول إن البشر يتحركون نحو تحقيق حاجاتهم الأساسية والمتقدمة، وتلك الحاجات تشكل دوافعهم للعمل.

نظرية توقعات فيكتور فروم: تقول إن الأفراد يعملون لتحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق مراضاتهم الذاتية.

نظرية النظم الاحترافي لإدوين ديكى: تشير إلى أن الأفراد يتحركون نحو تحقيق أهدافهم بناءً على المكافآت والعقوبات المتوقعة.

فهم الدافعية والحوافز يساعد القادة والمديرين على تحفيز وإدارة فرق العمل بفعالية، وتعزيز الأداء والرضا الوظيفي.

العلاقة بين المتغيرات

تلعب الدافعية والحوافز دورًا حاسمًا في بناء العلاقات بين الموظفين والمدراء، وهما عنصران أساسيان في تحقيق الترقّيات. تعتمد نوعية العلاقة بين الموظفين والمدراء على كيفية تفاعل الدافعية والحوافز داخل البيئة العملية. على سبيل المثال، يمكن للحوافز المادية مثل المكافآت المالية أو الترقّيات أن تشكل دافعًا للموظفين لتحقيق الأداء الممتاز، وبالتالي تعزيز العلاقة مع المدراء الذين يُمنحون هذه الحوافز ويتفاعلون بشكل إيجابي مع الأداء المتميز.

من جانبهم، يؤثر الأسلوب الذي يتبناه المدراء في التعامل مع الموظفين على مدى تأثير الدافعية والحوافز. إذا كانت العلاقة بين الموظفين والمدراء مبنية على الثقة والاحترام، فقد يزيد ذلك من فعالية توجيه الحوافز وتحفيز الدافعية بشكل أكبر. على الجانب

الأخر، إذا كان هناك نقص في التواصل أو غياب للتقدير من قبل المدراء، فقد يقلل ذلك من تأثير الحوافز ويضعف الدافعية لدى الموظفين.

بالنسبة للترقيات، تلعب الدافعية والحوافز دورًا حاسمًا في تحديد من يستحق الترقية. عادةً ما يتم ترقية الأفراد الذين يظهرون أداءً متميزًا ويبدعون في مجالات عملهم. في هذا السياق، يمكن أن تكون الحوافز المعنوية مثل التقدير العام من المديرين والمسؤولين أو الفرص للنمو المهني دافعًا قويًا للموظفين لتحقيق الأداء الممتاز وبالتالي الحصول على فرص للترقية.

بشكل عام، يتبين أن هناك تفاعل متبادل بين الدافعية، الحوافز، العلاقات بين الموظفين والمدراء، والترقيات. يُعزّز وجود بيئة عمل إيجابية وداعمة العلاقة بين هذه المتغيرات، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز وتعزيز النمو المهني للموظفين.



شكل رقم (6) : المفاهيم الأساسية للتميز

2.5 الخاتمة

تأثير الدافعية على أداء الموظفين في شركة المراعي يعتبر أمراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق المستدام. شركة المراعي هي إحدى الشركات الرائدة في صناعة المنتجات الغذائية والألبان، وتعتمد بشكل كبير على فريقها من الموظفين المؤهلين والمتفانين. توفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالدافعية يساهم في تعزيز أداء الموظفين في شركة المراعي. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق عدة ممارسات واستراتيجيات:

وضع أهداف واضحة: يجب تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس للموظفين، بحيث يعرفون ما يتوقع منهم وكيف يتم قياس أدائهم. - توفير التدريب والتطوير: يجب أن يكون هناك تركيز على تطوير مهارات الموظفين وتوفير الفرص للتعليم المستمر والتطوير المهني

- تعزيز العدالة والمساواة: يجب أن تكون السياسات والإجراءات المتبعة في شركة المراعي عادلة ومنصفة، بحيث يشعر الموظفون بالتقدير والعدالة في المعاملة.

- تشجيع التواصل الفعال: يجب تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، وتوفير آليات للاستماع لأرائهم ومقترحاتهم والتعامل معها بشكل جدي

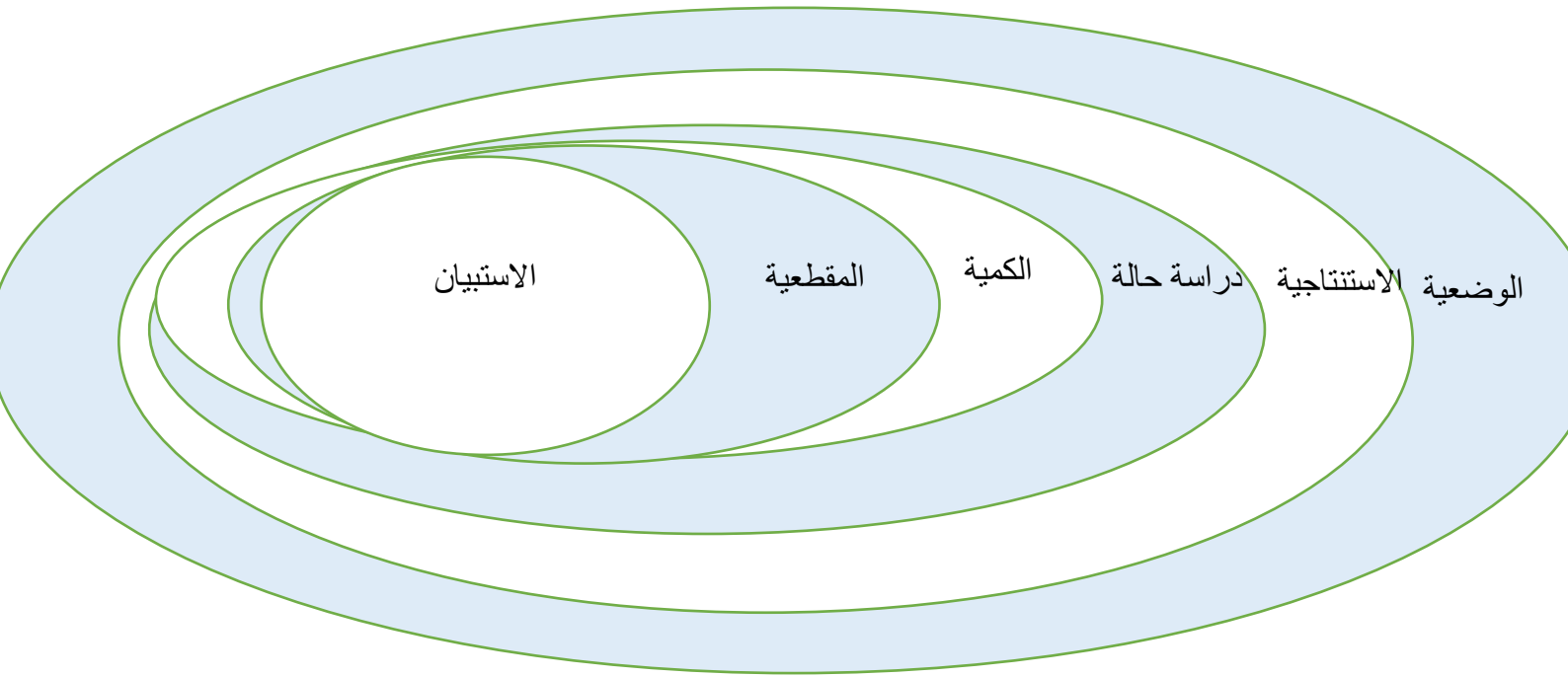
- تقديم المكافآت والترقيات: يجب أن يكون هناك نظام عادل لتقديم المكافآت والمزايا المادية والترقيات بناءً على الأداء المتميز والإسهامات الملموسة

- تعزيز روح الفريق: يجب تشجيع العمل الجماعي وتعزيز التعاون والروح الفريقية بين الموظفين، من خلال تنظيم فعاليات باختصار، يمكن القول إن الدافعية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أداء ممتاز للموظفين في شركة المراعي. عندما يشعر الموظفون بالتحفيز والدعم والتقدير، فإنهم يتمتعون بمزيج قوي من الرغبة والالتزام لتحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي باختتام هذه الدراسة، يمكن القول إن فهم ديناميكيات التحفيز وأثرها على أداء الموظفين يعد أمراً بالغ الأهمية لشركات مثل المراعي في السعودية. فالتحفيز يلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على المنافسة والابتكار في سوق الأغذية والمشروبات. تُظهر الدراسة أن الشركات الناجحة تولي اهتماماً كبيراً لضمان توفير بيئة عمل تحفيزية ومحفزة للموظفين، وتتخذ تدابير متعددة الأوجه لتحقيق ذلك. وبالنظر إلى السياق الأوسع، فإن دراسة أثر الدافعية على أداء الموظفين في المراعي ليست مجرد تحليل داخلي لديناميكيات الشركة، بل تمثل أيضاً إسهاماً في فهم علاقة التحفيز والأداء في صناعة الأغذية والمشروبات بشكل عام. إن تفاعل العوامل المختلفة للتحفيز، سواء الحوافز المالية أو برامج التقدير أو فرص التطوير الوظيفي، يساهم في خلق بيئة عمل متجددة ومحفزة، تعزز الإبداع والابتكار وتعزز الأداء التنظيمي بشكل شامل. من المهم أن يستمر البحث والتحليل في هذا المجال، بما في ذلك تطبيق النتائج على مستوى الصناعة وتبادل المعرفة والخبرات بين الشركات. فهذا يمكن أن يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء بيئة عمل تحفيزية أكثر فعالية واستدامة.

3. الفصل الثالث:

منهجية البحث

- تصميم البحث
- تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:
- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجية البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)
- بصلة



شكل (3) بصلة البحث

الهدف من الفصل الثالث هو التعريف بمنهجية البحث المستخدمة في التحقق من أثر الدافعية على أداء الموظفين في شركة المراعي السعودية والتي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية وذلك عبر توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث , تصميم البحث وطرق وتقنيات البحث ومجتمع البحث وكذلك تقنيات اخذ العينات وطرق جمع البيانات من عينة الدراسة وأنواع هذه البيانات وكذلك طريق وإجراءات تحليل البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث: الدافعية (المتغير المستقل)

الدافعية هي العملية النفسية التي تحفز الفرد على العمل نحو تحقيق هدف معين، وتعد محركاً أساسياً للسلوك في بيئة العمل. في سياق البحث، يمكن تحديد الدافعية من خلال العوامل التالية:

1. **الدوافع الذاتية:** مثل الشعور بالإنجاز، الاعتراف بالإسهامات الشخصية، والرضا عن العمل.
2. **الدوافع الخارجية:** تشمل الحوافز المالية مثل الأجور والمكافآت، بالإضافة إلى العوامل البيئية مثل ظروف العمل والأمان الوظيفي.
3. **الأهداف والتوقعات:** التي تعمل كمحفزات للفرد لتحقيق أداء معين وتحسين قدراته.

أداء الموظفين (المتغير التابع)

أداء الموظفين يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الفرد في تنفيذ المهام والواجبات المتعلقة بدوره الوظيفي ضمن المنظمة. يمكن تحديد أداء الموظفين من خلال:

1. **الإنتاجية:** قياس الناتج الكلي للموظف خلال فترة زمنية محددة.
2. **الكفاءة:** تقييم استخدام الموارد (الوقت، المعدات، وغيرها) لتحقيق النتائج المطلوبة.
3. **الجودة:** مستوى الأداء ومدى مطابقته للمعايير المحددة.
4. **الالتزام بالمواعيد:** مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام في الأوقات المحددة.

طرق جمع البيانات:
سيتم تحليل البيانات التي جمعها إحصائياً

سوف يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها الى معلومات للدراسة.

المتغير المستقل : الدافعية

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الأول: الدافعية	تحديد الأهداف والوضوح	4	أبو مالح , عوض (2020). الحوافز المادية
	تعزيز بيئة عمل إيجابية	4	والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين
	تشجيع النمو الشخصي والتعلم	4	دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف
	تحقيق الأهداف	4	

المتغير التابع: أداء الموظفين

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الثاني: أداء الموظفين	الإنتاجية	4	العنزي , عبد الله (2022). أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن
	الجودة	4	
	التعاون	4	
	التقييم	4	

بيانات أولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات:

القطاع او اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة المراعي	الموظفين	5000

جدول رقم (1) – المصدر : الباحث (2024)

عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
الموظفين في المراعي	30 موظف

طريقة وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينة هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جامع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة ساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

خاتمة

الدافعية تُعتبر أحد الأسس الرئيسية لأداء الموظفين المتميز في المنظمات. فهي لا تقتصر فقط على تحفيز الموظفين على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، بل تؤثر أيضاً على مستوى رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة. العلاقة بين الدافعية وأداء الموظفين ثبتت أهميتها عبر العديد من الدراسات التي أظهرت أن البيئات الداعمة والمحفزة تعزز من إنتاجية الموظفين وتساهم في النمو العام للمنظمة.

توصيات

1. تطوير برامج الحوافز المناسبة: يجب على المنظمات تصميم وتنفيذ برامج حوافز متنوعة تلبي الاحتياجات المختلفة للموظفين، مع التركيز على الحوافز طويلة الأمد مثل فرص التطوير الوظيفي بجانب الحوافز المالية القصيرة الأمد.
2. الاستثمار في التدريب والتطوير المهني: توفير فرص التدريب المستمر والتطوير الوظيفي يعزز من الدافعية الذاتية للموظفين ويمكّنهم من تحسين مهاراتهم وأدائهم المهني.
3. تقييم ومراقبة الأداء: إجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين وتوفير تغذية راجعة بناءة يساعد في تحديد الاحتياجات والفجوات وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء.
4. إنشاء بيئة عمل داعمة وإيجابية: تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتعاون وتقدير المساهمات الفردية يعزز من الدافعية ويحسن من أجواء العمل.

الحدود:

- تعتمد نتائج الدراسات على منهجية البحث المستخدمة وعينة الدراسة.
 - يمكن ان يحدث تغيير في العوامل التي تؤثر على الدافعية للموظفين.
- يجب أن تحرص الإدارة على التواصل الواضح والمفتوح مع الموظفين حول أهداف المنظمة وكيف يمكن لعملهم أن يساهم في تحقيق هذه الأهداف.
- من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمنظمات تعزيز دافعية الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز النمو المستدام والنجاح طويل الأمد.

المراجع:

الكتب

- العنزي , عبد الله (2022). أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن. المجلة الالكترونية الشاملة. عدد 2.
- أبو مالح , عوض (2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف . المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. العدد 23.
- وحيدة حيدرة، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي و المهني. أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم نفس العمل والصحة العقلية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018
- الحلاية , غازي (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. جامعة الشرق الأوسط.
- ابراهيم محمد المحاسنة ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير النشر والتوزيع، عمان، 2013
- سعيد سميرة أبو جليلة " أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، 2018
- محمد بن سعد أبو حيمد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21 ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز مجدة 2020
- ديدوني يوسف تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، 2022 ،
- قدوري خليفة ، الرضا عن التوجيه المدرسي و علاقته بالدافعية للإنجاز ، رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة تيزي وزو، 2011
- راوية حسن إدارة الموارد البشرية : رؤية المستقبلية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم والأساليب القياس و النمذج ، بدون طبعة ، دائرة المكتبة الوطنية. عمان، 2001

المجلات

- أبو حميد , محمد (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي . العدد 21.
- فوزية , غياث (2022). الدافعية للإنجاز و أثرها على أداء العاملين "دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية , الجزائر.
- عبد الله صابر عبد الحميد الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الاكلينية لممارسين المهنيين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، المجلد، العدد 48، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان
- حنان قاسم كاظم, & م. م. عبد الجليل ابراهيم سويد. (2022). آثار اضراب العمال على عقد العمل في القانون العراقي. مجلة كلية المعارف الجامعة, 33(3), 220-233.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دارالجامعة الجديدة ، 2003

المقالات

- محند عزّت فاضل. (2020). التكيف الدستوري لتعليمات الترقّيات العلمية ورقه ١٦٧ لسنة ٢٠١٧. Al-Rafidain for 10Rights, 22(71).
- النجار, ع., عائشة, الدوسري, & أفنان. (2024). أثر العوامل الديموغرافية على أبعاد ظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة لطلاب ذوي الإعاقة الفكرية. مجلة العلوم المتقدمة للصحة النفسية والتربية الخاصة, 3(1), 449-500.
- بطرس حلاق "السلوك التنظيمي"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية 2020 ، سوريا

المذكرات

- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتحدة لقطاع مسيلة - CLP منطقة سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007
- نفين محمد ياسر " الخياط درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لإدارة الإلكترونية وعالقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية الإدارة والمناهج التربوية، جامعة الشرق الأوسط عمال 2019.

فصل الملاحق

الاستبيان

تحية طيبة،،

تعتمد هذه الدراسة على استبيان تم تصميمه لقياس أثر الدافعية أداء الموظفين. تم توزيع الاستبيان على مجموعة مختارة من الموظفين لجمع بيانات مفصلة حول تجاربهم وتقييماتهم للممارسات الإدارية المتبعة.

1. تقييم الفعالية الإدارية: قياس مدى تأثير السياسات والبرامج الإدارية على الرضا الوظيفي والإنتاجية.
2. فهم التحديات: التعرف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأداء الأمثل وكيف يمكن للإدارة التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة.

استخدم الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة للحصول على إجابات تفصيلية وعميقة. تم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية لتحديد

على أساس البيانات المجمعة، يُنصح بتعزيز السياسات الداعمة للموظفين وتطوير برامج تدريبية مستمرة لضمان الارتقاء بمستوى الكفاءات والمهارات اللازمة للموظفين.

لذلك، نرجو من سيادتكم التفضل بالاجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

الباحث: عبدالباقي ادريس الشريف

إشراف: د. منى مصطفى العشري

يونيو 2024

أولاً: الأسئلة الشخصية للاستبيان

كم عمرك؟

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ من 50 سنة فما فوق

ما هو جنسك؟

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

الحالة الاجتماعية:

- ☐ متزوج
- ☐ أعزب
- ☐ أخرى

عدد سنوات الخبرة؟

- ☐ أقل من 5 سنوات.
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

جدول أدوات البحث

العبرة					موافق بدرجة				
					كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البعد الأول: تحديد الأهداف									
1	الشركة تساعد الموظفين على تحديد الأهداف والوضوح								
2	الشركة تعمل على تعزيز بيئة عمل إيجابية								
3	الشركة تساعد الموظفين على تشجيع النمو الشخصي والتعلم								
4	الشركة تهتم بتحقيق وتحديد الأهداف								
البعد الثاني: تعزيز بيئة العمل الإيجابية									
1	أرى أن الشركة تبذل جهودًا مستمرة لتعزيز بيئة عمل إيجابية.								
2	أشعر أن هناك تقدير واحترام متبادل بين جميع الموظفين.								
3	أعتقد أن الشركة توفر أنشطة وبرامج تعزز من روح الفريق والانتماء.								
4	أجد أن الإدارة تشجع على التعبير عن الأفكار والمشاعر بطريقة مفتوحة وبناءة.								
البعد الثالث: تشجيع النمو الشخصي والتعلم									
1	أعتقد أن الشركة تدعم وتوفر فرصًا مستمرة للنمو الشخصي والتعلم.								
2	أشعر أن لدي فرصًا كافية للمشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.								

					أجد أن الإدارة تشجع على اكتساب مهارات جديدة وتطوير الكفاءات.	3
					أرى أن الشركة تقدم موارد كافية لدعم التعلم والتطوير الذاتي.	4
					البعد الرابع : تحقيق الأهداف	
					أعتقد أن الأهداف التي تُحدد لي في العمل واضحة وقابلة للتحقيق.	1
					أشعر أنني أحصل على الدعم اللازم من الإدارة لتحقيق أهدافي المهنية.	2
					أرى أن أهداف الشركة تتماشى مع أهدافي الشخصية والمهنية.	3
					أجد أن هناك نظاماً فعالاً لتقييم مدى تحقيق الأهداف ومتابعتها بانتظام.	4

جدول أدوات البحث

العبرة					موافق بدرجة				
					كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البعد الأول: الإنتاجية									
1	الشركة تساعد الموظفين على تطوير أدائهم								
2	أعتقد أن معايير الجودة المطلوبة واضحة ويمكن تحقيقها								
3	برامج بناء الفريق التي تنفذها الشركة تعزز بشكل فعال من التعاون بين العاملين.								

4	المنظمة تهتم بانتاجية الموظفين خلال عملهم				
البعد الثاني: الجودة					
1	أشعر أن معايير الجودة في الشركة واضحة ومفهومة.				
2	أرى أن الإدارة تلتزم بتطبيق معايير الجودة في جميع العمليات.				
3	تتوفر لي الموارد والتدريبات اللازمة لضمان تقديم عمل عالي الجودة.				
4	أعتقد أن جودة المنتجات/الخدمات التي نقدمها تلبي توقعات العملاء وتفوقها.				
البعد الثالث: التعاون					
1	أشعر أن هناك روح تعاون قوية بين أعضاء الفريق.				
2	أجد أن الزملاء متعاونون ومستعدون لتقديم المساعدة عند الحاجة.				
3	أرى أن الإدارة تشجع على التعاون بين الأقسام المختلفة.				
4	أعتقد أن التعاون بين أعضاء الفريق يعزز من جودة العمل وينعكس إيجاباً على الأداء العام.				
البعد الرابع: التقييم					
1	أعتقد أن نظام التقييم في الشركة عادل وموضوعي.				
2	أشعر أن تقييم أدائي يتم بانتظام ويعكس حقيقة مساهماتي.				
3	أرى أن التقييمات تساعدني في فهم نقاط قوتي ومجالات التحسين.				
4	أتلقي ملاحظات بناءة من الإدارة تساعدني على تطوير مهاراتي وتحسين أدائي.				

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/zUxsYrUd1o7TN99P6> _

