

## عنوان الدراسة

أثر الحوافز في أداء الموظفين بالتطبيق على (شركة عبداللطيف جميل بجازان)

الرقم الجامعي:

٢٠٢١٢٠٤٥٩٧

اسم الطالب:

أديب محمد هباش

مشروع التخرج: ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

لعام

١٤٤٦هـ ، ٢٠٢٤م

## جدول المحتويات

|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| أ.....  | عنوان الدراسة                                                         |
| ب.....  | جدول المحتويات                                                        |
| ج.....  | فهرس الأشكال                                                          |
| ١.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                     |
| ٢.....  | المقدمة:                                                              |
| ٣.....  | مشكلة الدراسة:                                                        |
| ٣.....  | ١. الفجوات النظرية:                                                   |
| ٣.....  | ٢. الفجوات التطبيقية:                                                 |
| ٤.....  | أهمية الدراسة:                                                        |
| ٤.....  | الأهمية النظرية:                                                      |
| ٤.....  | الأهمية التطبيقية:                                                    |
| ٥.....  | صياغة أسئلة البحث:                                                    |
| ٥.....  | صياغة أهداف البحث:                                                    |
| ٥.....  | صياغة فرضيات البحث:                                                   |
| ٦.....  | رسم نموذج البحث:                                                      |
| ٦.....  | الدراسة الميدانية:                                                    |
| ٦.....  | منهجية البحث:                                                         |
| ٩.....  | هيكل المشروع المقترح:                                                 |
| ١٠..... | الفصل الثاني: الإطار النظري                                           |
| ١١..... | المقدمة:                                                              |
| ١٥..... | المبحث الأول: مفهومه، ومعرفة أنواعها وشروطه وسماته                    |
| ٢٣..... | المبحث الثاني: أداء الموظفين مفهومه، أهميته، عناصره، أنواعه، ومعاييره |
| ٢٨..... | العلاقة بين أثر الحوافز على أداء الموظفين                             |
| ٣٠..... | الخاتمة:                                                              |
| ٣١..... | المراجع                                                               |
| ٣٣..... | الملاحق                                                               |

## فهرس الأشكال

| الشكل | العنوان                                                    | رقم الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------|------------|
| ١     | رسم نموذج البحث: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)            | ٦          |
| ٢     | فلسفة البحث: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)                | ٦          |
| ٣     | منهج البحث: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)                 | ٧          |
| ٤     | استراتيجية البحث: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)           | ٧          |
| ٥     | نوع البحث: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)                  | ٧          |
| ٦     | الأفق الزمني: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)               | ٨          |
| ٧     | طرق جمع البيانات: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤)           | ٨          |
| ٨     | بوصلة البحث بالشكل النهائي: تم تصميمه بواسطة الباحث (٢٠٢٤) | ٩          |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

يعد العامل البشري هو أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات، وذلك لأنه يحقق لها انفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، وهذا ما دفع بأي منظمة إلى إعادة النظر في هذا المورد والاهتمام به لأنه يعد مصدر أساسي في نجاحها وتطورها أو فشلها أمام المنظمات الأخرى، ولكي تحافظ المنظمة على بقائها واستمرار عملها لابد لها من اختيار توليفة من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، والتي تتناسب مع ما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات فنية وما يبذلونه من جهود أثناء إنجاز المهام المكلفين بها من قبل الجهاز الإداري، وهذا ما يشعرهم بالارتياح والرضا عن المنظمة ويزيد من اقتناعهم بها، وعن طريق الحوافز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بعمالها وضمان بقائهم فيها، مما يكسبها مكانة ذات أهمية وقيمة.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل. وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة، والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين، وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثير محدوداً مقارنة بالحوافز المادية، ولكنها تعطي انطباعاً بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم به الموظف (Daniel، ٢٠١٦).

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية الدراسية التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطاً أساسياً في لرفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جراء تقديم حافز له أين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته (almomany، ٢٠١٧).

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن التحفيز هو عبارة عن أساس لي عملية إدارية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين وتوجهاتهم عبر الاعتماد على أثارة الدافعية لديهم، كما يمكن القول أن الدافعية هي عملية نفسية تعمل على توجيه السلوك وتوجيه الأداء من أجل الإنجاز والوصول الى الأهداف، كما أن الدوافع التي تحمل التحفيز في طياتها يجب أن تتوافق مع السلوك النفسي لدى العاملين. (الشوابكة، ٢٠١١)

وهناك العديد من الشركات الرائدة في مجال الأعمال في المملكة يجدون أن الحوافز أمر غير ضروري يقومون به ولكن ليس بشكل أساسي تعتمد عليه المؤسسة أو المنظمة، وهذا ما يجعلها مختلفة عن المؤسسات التي تعتمد بشكل أساسي على تحفيز الموظف للزيادة الإنتاج، وهذا ما يجب على جميع الشركات والمؤسسات أن تولي له اهتماماً كبيراً، وذلك لأن الحافز يدفع من لا يرغب في العمل على العمل بنشاط لأن لديه دافع وهو الربح المالي إذا كانت الحوافز مالية، أو بسبب تحسين حالته النفسية بسبب ضغط العمل إذا كانت الحوافز معنوية.

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.

وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسانيين والاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب، ولهذا تطرقنا لتناول دراسة تتمحور حول معرفة أثر الحوافز على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.

## مشكلة الدراسة:

في مجال إدارة الموارد البشرية، توجد فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من التحقيق، ومن خلال تحديد هذه الثغرات ومعالجتها، يمكننا المساهمة في مجموعة المعرفة في إدارة الموارد وتحسين الممارسات الحالية، وتشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين الفجوات النظرية والفجوات التجريبية.

### ١. الفجوات النظرية:

تعاني بعض الشركات في المملكة ولا سيما منطقة جازان من انخفاض في مستويات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب: اختلاف الجنسيات في محيط عمل واحد، والذي يلعب دور كبير بسبب الأحداث الراهنة في بعض الدول مما يزيد من المشاحنة بين الموظفين واحساسهم أنهم أفضل من بعضهم وعدم فصل الحياة الخاصة عن محيط العمل، كما يعود انخفاض الأداء إلى انخفاض كتل الحوافز التي تخصصها الشركة للموظفين، وبالتالي تنشط هم الموظفين أثناء أداء عملهم.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه الدراسة جاءت مكملية للدراسات السابقة التي اعتمدناها وذلك لتبيان أثر الحوافز على أداء الموظفين، وهذا بعد التماس الكثير من المشاكل التي يعاني منها الموظفين في الشركة نتيجة ضعف عملية التحفيز، حيث لوحظ انخفاض جودة تقديم الخدمة في معارض السيارات، والشكاوى الكثيرة لدى المشتريين، وذلك بسبب عدم رضا الموظفين عن شركتهم.

### ٢. الفجوات التطبيقية:

إن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء، ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداء للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة.

ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

فقد لاحظ الباحث أن هناك عدم وضوح في أثر الحوافز على أداء موظفين بشركة عبداللطيف جميل، مما يؤثر في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز. ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، ومعرفة السلبات والإيجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة.

### وتتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما درجة تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟

### أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القود والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم نظام الحوافز في شركة عبداللطيف جميل وأثرها على أداء الموظفين.

وتعكف الدراسة على محاولة تحديد ما إذا كانت الحوافز لها تأثير على علاج الخلل في أداء العاملين في الشركات والمؤسسات المختلفة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف المؤسسات.

وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة:

### الأهمية النظرية:

#### ترجع أهمية البحث النظرية إلى:

١. هذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات والتي تتناول أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن (على حد علم الباحث).
٢. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية نظام الحوافز وفاعليته في رفع كفاءات العاملين وتحسين أدائهم في المنشآت الصحية في حفر الباطن.
٣. إعطاء الفرصة لمزيد من الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية على الأداء بالقطاع الصحي وغيره من القطاعات الخدمية.

### الأهمية التطبيقية:

#### تتلخص الأهمية التطبيقية في التالي:

١. تتبع أهمية هذه الدراسة من اهتمام صحة منطقة حفر الباطن بالعاملين لديها بأقسام الموارد الذاتية إذ أن في إيجاد نظام حوافز فعال لديها ما يرفع من مستوى أداء العاملين ويزيد من انتماء الأفراد ويقلل من دوران العمل، والتعرف على أنسب الحوافز المادية التي تفي بحاجة العاملين بالقطاع الصحي عامة وأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن على وجه الخصوص.
٢. تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها تتناول شريحة معينة من العاملين في القطاع الصحي لذا فإن سرعة تأثير العاملين بالتغيرات البيئية ومنها الحوافز المادية المتبعة في القطاع الصحي له أثر فعال في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى أداء العمل.
٣. تتبع أهمية الدراسة من كونها ستقدم نتائج وتوصيات إلى متخذي القرارات في القطاع الصحي تساعد في اتخاذ قرارات فعالة من شأنها رفع نظام الحوافز المتبع وبالتالي تحفيز أداء العاملين الأمر الذي سيسهم في رفع كفاءة القطاع الصحي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

### صياغة أسئلة البحث:

١. ما هو أثر الحوافز على أداء الموظفين؟
٢. ما هو أثر الحوافز الدائمة على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟
٣. ما هو أثر الحوافز الفردية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟
٤. ما هو أثر الحوافز الجماعية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟
٥. ما هو أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟
٦. ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟
٧. ما هو الأثر الإيجابي والسلبي للحوافز على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان؟

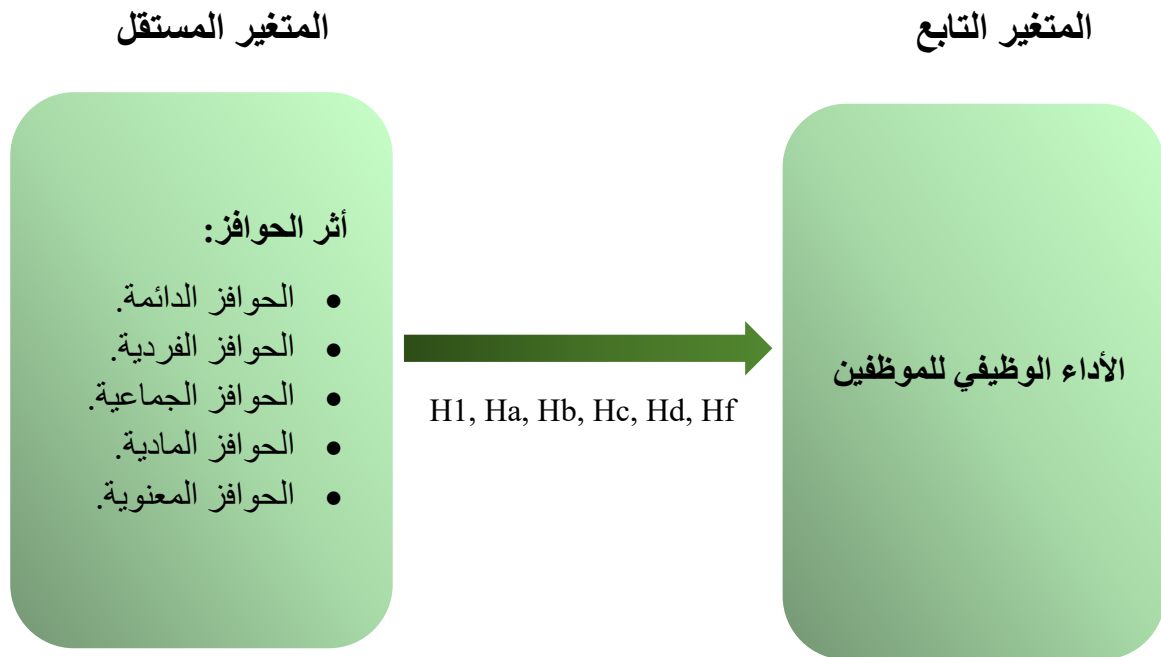
### صياغة أهداف البحث:

١. تحديد أثر الحوافز على أداء الموظفين.
٢. تحديد أثر الحوافز الدائمة على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.
٣. تحديد أثر الحوافز الفردية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.
٤. تحديد أثر الحوافز الجماعية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.
٥. تحديد أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.
٦. تحديد أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.
٧. تحديد الأثر الإيجابي والسلبي للحوافز على أداء الموظفين في شركة عبداللطيف جميل بجازان.

### صياغة فرضيات البحث:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين.
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز الدائمة على أداء الموظفين.
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز الفردية على أداء الموظفين.
٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز الجماعية على أداء الموظفين.
٥. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموظفين.
٦. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الموظفين.

## رسم نموذج البحث:



الشكل (١): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

## الدراسة الميدانية:

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في شركة عبداللطيف جميل بمنطقة جازان، وذلك عبر استبيان إلكتروني تم وضع أسئلته بناءً على منهجية كمية مقطعية.

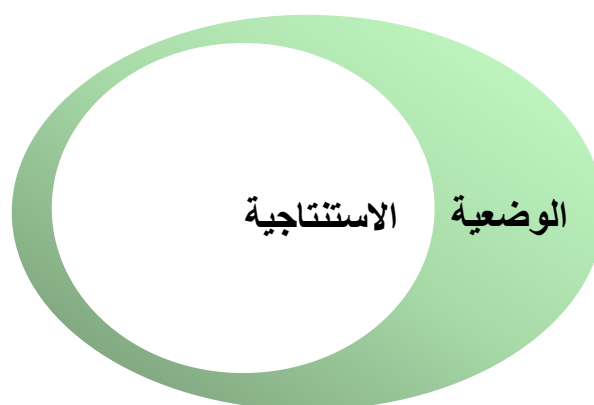
## منهجية البحث:

### فلسفة البحث:



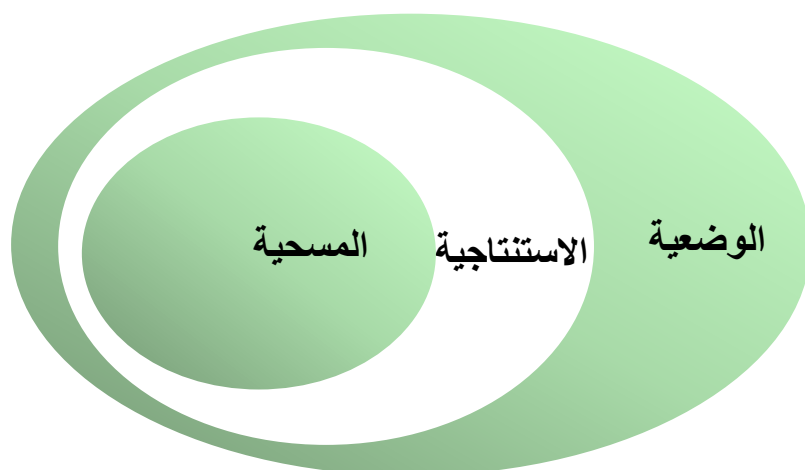
الشكل (٢): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

منهج البحث:



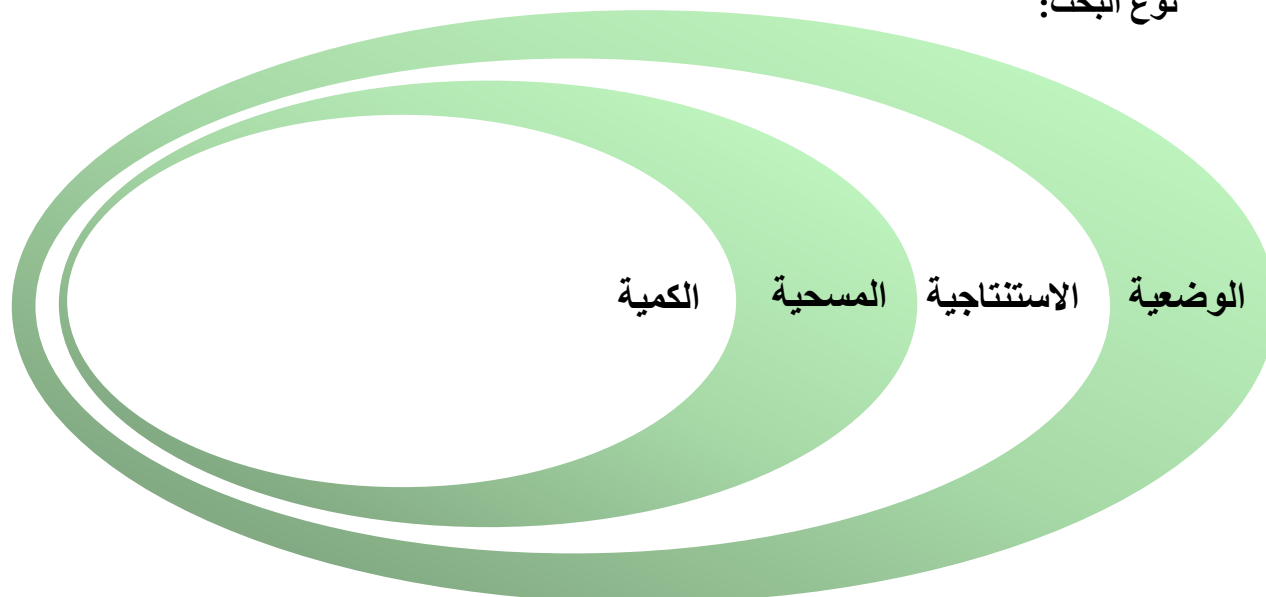
الشكل (٣): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

استراتيجية البحث:



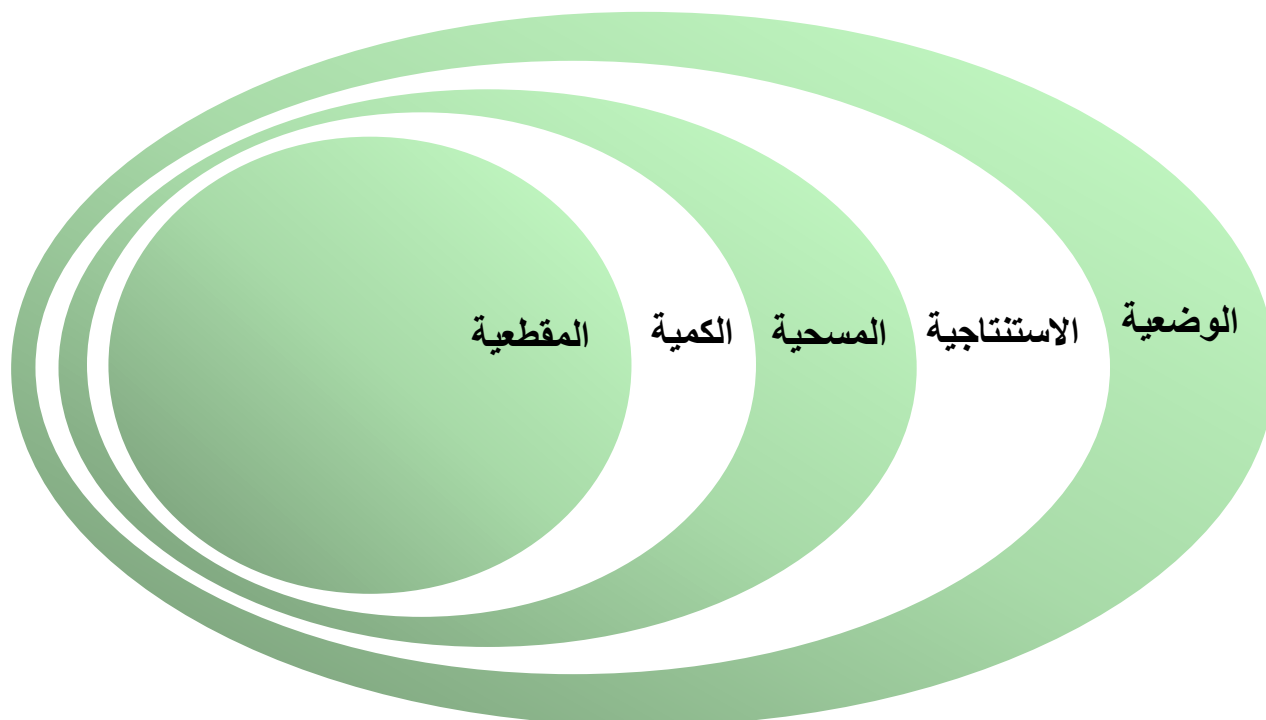
الشكل (٤): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

نوع البحث:



الشكل (٥): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

الأفق الزمني:



الشكل (٦): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

طرق جمع وتحليل البيانات:



الشكل (٧): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

وهنا اكتملت بصلة البحث بشكل نهائي وهي كالآتي:



الشكل (٨): تم تصميمها بواسطة الباحث "أديب هباش"

#### هيكل المشروع المقترح:

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

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## المقدمة:

### نظرة عامة عن البحث العلمي:

يُعدُّ البحث العلميّ منهجًا لوصف الوقائع عبر مجموعةٍ من المعايير التي تُساهم في ثَمو المعرفة، وتجدر الإشارة إلى أن تعريفات البحث العلمي اختلفت تبعًا لاختلاف اتجاهات الباحثين؛ وفقًا لميولهم، وقناعاتهم العلميّة، ومن تعريفاتهم للبحث العلمي: (الحنكي، ٢٠٠٦).

عرّفه عبد الباسط خضر بأنّه: "عمليةٌ فكريّةٌ مُنظّمة، يقوم بها شخصٌ يسمّى (الباحث)؛ من أجل تفصّي الحقائق في مسألة، أو مشكلةٍ مُعيّنة تُسمّى (موضوع البحث)، باتّباع طريقة علميّة مُنظّمة تُسمّى (منهج البحث)؛ بُغية الوصول إلى حلولٍ ملائمة للعلاج، أو إلى نتائجٍ صالحة للتعميم على المشكلات المُماثلة تُسمّى (نتائج البحث)".

عرّفه فريدريك كيرلنجر (Fredrick Kerlinger) بأنّه: "تقصّي تجريبيّ ناقد، ومُنظّم، ومضبوط لافتراضاتٍ تُحدّد طبيعة العلاقات بين مُتغيّرات ظاهرةٍ مُعيّنة" (الشواف، ١٤٣٥).

ومع تعدد تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم البحث العلمي، إلّا أنّ جميع تلك التعريفات تشترك في عدّة نقاطٍ وهي:

عدم اعتماد البحث العلمي على اتّباع الطرق غير العلمية كالخبرة، وإنما يعتمد البحث العلمي، ويتّبع منهجًا وأسلوبًا منظمًا في البحث.

يملك البحث العلمي القدرة على التكيّف ضمن البيئة التي يتم دراستها، وبالتالي القدرة على السيطرة عليها، فهو يهدف إلى زيادة معرفة الإنسان وتوسيعها.

يهتم البحث العلمي باختبار جميع المعلومات التي يتوصّل إليها، ويتحقق من صحتها، ويثبتها تجريبيًا، وبعدها يتم نشرها وإعلانها.

يُستخدم البحث العلمي في مختلف المجالات سواءً التربوية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمهنية، والمعرفية على حدٍ سواء؛ فهو يشمل ميادين الحياة جميعها بمشكلاتها المختلفة.

ويمكن تعريف البحث العلميّ اعتمادًا على ما سبق بأنّه عمليةٌ مُخطّط لها، تتّسم بالموضوعيّة، وتعتمد على مجموعةٍ من الخطوات؛ بهدف دراسة في ظاهرةٍ معيّنة، ومعرفة الحقائق، والمبادئ اللازمة لاكتشاف حلولٍ تتعلّق بالمشكلات، في المجالات جميعها (الشواف، ١٤٣٥).

### أنواع البحث العلمي:

يُمكن تقسيم البحوث تبعًا لطبيعتها والدوافع من إجرائها إلى نوعين رئيسيين، وهما: (العبيدي، ٢٠١٠)

- البحوث الأساسيّة أو البحثيّة، وتُسمّى أحيانًا بالبحوث النظرية.
- البحوث التطبيقية.

كما يُمكن تقسيم أنواع البحث العلمي تبعًا للمناهج والأساليب المستخدمة في إجرائها إلى ثلاثة أنواعٍ رئيسيّة، وهي:

- بحوث تاريخية.
- بحوث وصفية.

## • بحوث تجريبية.

### أهداف البحث العلمي:

تتعدد أهداف البحث العلمي، وأتياً ذكر أبرز هذه الأهداف: (عليان، ٢٠٠٠).

- **الوصف:** يُعدّ الوصف من أهم أهداف البحث العلمي، ويتم تحقيقه من خلال جمع معلوماتٍ حول ظاهرةٍ ما بما يُساعد الباحث على صياغة الفرضيات وتفسير الظاهرة بشكلٍ واقعي.
- **التنبؤ:** يتم التركيز على هذا الهدف في البحث العلمي؛ فهو يُساعد على وضع تصوّراتٍ وتوقعاتٍ للتغيرات التي من الممكن حدوثها مستقبلاً للظواهر المختلفة، وذلك بعد دراسة الظاهرة ودراسة الظروف التي قد تؤثر عليها.
- **التفسير:** يُركّز هذا الهدف على شرح الظاهرة شرحاً وافياً، وبيان جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها، ويوجد نوعان من الأبحاث بناءً على هذا الهدف وهي: أبحاث تفسيرية بحتة، والأبحاث التوضيحية التطبيقية.
- **التقويم:** يُركّز هذا الهدف على تقويم أيّ ظاهرةٍ يتم دراستها.
- **الدحض والتفنيد:** ويأتي هذا الهدف بعد إجراء عددٍ من التجارب حول أيّ ظاهرة؛ حيث يؤكد الباحث النظرية ويؤكد صحتها، أو قد يرفضها بسبب ثبوت عدم صحتها.
- **التثبّت:** يُقصد بهذا الهدف أن يتأكد الباحث من صحة أبحاثٍ سابقة لنفس موضوع الدراسة أو نفي صحتها بأخذ عدّة عيناتٍ دراسية وضمن بيئة مختلفة عن بيئته التي اختارها لإجراء دراسته.
- **إيجاد معرفة عصرية:** وهو من أهداف البحث العلمية المهمّة، ويُشير إلى سعي الباحث للتوصّل إلى معلوماتٍ ومعرفةٍ جديدةٍ تُفيد في تطوّر العلم وتقدمه.
- **التحكم والضبط:** يأتي هذا الهدف بعد دراسة أيّ ظاهرةٍ والتأكد منها؛ حيث يستعين الباحث بمجموعةٍ من الأدوات التي تُساعده في ضبط دراسته والتحكّم بها.

### أهمية كتابة البحث العلمي:

تتمثل أهمية البحث العلمي وفوائده إجرائه في سببٍ أو أكثر من الأسباب الآتية: (شؤون التطوير، ٢٠١٦)

الاهتمام بتطوير المجتمع وخدمته.

الاهتمام باكتشاف ما هو مجهول، والتوصّل إلى معلوماتٍ جديدة.

السعي إلى التوصّل لحلّ مسائل غير محلولة.

تقديم البحث كمتطلّبٍ للحصول على درجة الدكتوراه أو الماجستير.

اهتمام المؤسسات بإجراء الدراسات والبحوث التي تُسهم في توسّعها وتطورها.

التأكد من نتائج بحوث سابقة بسبب الشكّ في نتائجها.

شعور الباحث بالمتعة عند حلّ المشكلات التي تواجهه أو تواجه الآخرين، أو عند إنجازهِ لعملٍ مفيدٍ له ولغيره بإبداع.

### خطوات البحث العلمي:

يجب أن يمتاز الباحث الجيد بالموضوعية لتجنب الوقوع بالخطأ والتحيزات الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور نتائج مزيفة وغير حقيقية؛ لذلك تعتمد عملية البحث العلمي بأكملها بدءاً من تحديد سؤال البحث إلى استخلاص النتائج على مجموعة من الخطوات، وفيما يأتي ذكر لأهم خطوات البحث العلمي (Matthew Schieltz، ٢٠١٧):

**الخطوة الأولى:** تحديد مشكلة البحث أو السؤال البحثي.

**الخطوة الثانية:** جمع المعلومات وتكوين الفرض.

**الخطوة الثالثة:** تجربة التصميم.

**الخطوة الرابعة:** تحليل النتائج.

**أهمية إجراء الدراسات السابقة:**

يترتب على مراجعة الدراسات السابقة عددٌ من الفوائد يبين الآتي أهمها: (Lauren, ٢٠١٦)

- مساعدة الباحث على اختيار مساحة جديدة لدراستها وإجراء البحوث حولها والتي لم يتطرق إليها أحدٌ بعد، ومساعدته على التأكد من شمولية بحثه لجميع العوامل المؤثرة على دراسته.
- إعطاء الباحث فكرةً عن الصعوبات التي واجهها الباحثون السابقون والطرق التي اتبعوها والنظريات التي تبناها لتجاوز الصعوبات.
- الاستفادة من مجموعة المراجع والمصادر العلمية والتقارير والأوراق البحثية المذكورة في الدراسات السابقة، والتي قد يغفل عنها الباحث وتسهل عليه مهمته.
- الاطلاع على الأدوات والاختبارات التي قام بها من سبق لحلّ المشكلات التي واجهتهم في بحوثهم وبنوا على أساسها دراساتهم.
- إعطاء الباحث فرصة جيدة لإبراز أهمية بحثه بالنظر إلى عدد وكفاءة البحوث العلمية التي تم إنجازها في نفس المجال العلمي.
- الاستفادة من النتائج النهائية التي توصلت إليها البحوث السابقة، لبناء فروض البحث الجديد أو تغطية الجوانب التي لم تشملها الدراسات السابقة.
- إتاحة الفرصة للباحث لإبراز نقاط القوة في بحثه من خلال نقاط الضعف والنقص في البحوث المشابهة في نفس المجال، من خلال المنهج المتبع والحلول المنهجية.
- مساعدة الباحث في وضع إطار نظري لبحثه والذي قد يخضع لتعديلات تبعاً للمستجدات العلمية؛ التي قد تفرض في بعض الأحيان تغييراً في بعض الأسس العلمية.
- مساعدة الباحث على تكوين أساس قوي ودقيق لدراسته العلمية، من خلال القراءة التحليلية للأبحاث السابقة لتحديد الجوانب التي تستلزم بحثاً أكبر وتفصيلاً أكثر، وتوفير الوقت والجهد عن طريق الابتعاد عن النقاط التي يبدو من الواضح أنها ليست ذات أثر كبير على الدراسة.

**الأسباب التي تدفع الباحث لكتابة الدراسات السابقة:**

توجد عدة أسباب علمية ومنهجية تفرض على أي باحث يشرع في إنجاز بحث ما أن يلجأ إلى الدراسات السابقة ليأخذ منها خريطة الطريق ويعتبرها البوصلة الحقيقية التي سوف تساعد في الوصول إلى مبتغاه، ومن هذا نقر بوجود جملة من الأسباب تذكرها كما يلي: تبعد الدراسات السابق الباحث عن الوقوع في أخطاء معينة وتوفر للباحث الوقت والجهد، وكذلك اختيار الاطار

النظري للبحث، وتنبه وتمنع الباحث من الوقوع في أخطاء التي ارتكبها غيره وتساعد الباحث من عرض الأسلوب المنهجي عن الدراسة الحالية وتعمل على تزويد الباحث بالنتائج والتوصيات والمقترحات وتساعد الباحث على تحديد مراجع البحث العلمي، وعملية المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية يؤدي إلى تسهيل عملية التعقيب". (<https://www.manaraa.com>)

كما الدراسات السابقة توفر للباحث الاطلاع أكثر وتتيح له فرصة الرجوع إلى الجوانب النظرية والفروض التي اعتمدها، والمسلمات التي تبنتها مما يجعل الباحث أكثر جرأة في التقدم في بحثه كما أن الاطلاع على الدراسات السابقة يجنب الباحث الوقوع بالأخطاء والصعوبات، ويعرفه بالوسائل التي اتبعها غيره من الباحث في معالجة المشكلة" (عبيدات وآخرون: ١٩٩٨).

#### **الفائدة من الدراسات السابقة:**

الفائدة من تلخيص الدراسات السابقة تقديم وثيقة علمية للقارئ تمكنه من الاطلاع على ما كتب حول الموضوع المبحوث، بكيفية مركزة قصد الاستفادة منها، لاسيما في الملاحظات المقدمة بشأنها (بن مرسل، ٢٠١٠).

**ويمكن تحديد أو إبراز عدة فوائد من الاطلاع واستخدام الدراسات السابقة وهي كما يلي:**

- يتجنب الباحث الأخطاء التي تعرضت لها البحوث السابقة
- توفير الوقت للباحث للتعرف على مهارات جديدة.
- يتجنب الباحث التكرار في دراسة مواضيع بحثت من قبل.
- يستطيع الباحث أن يقارن موضوع بحثه مع البحوث الأخرى في ميدان تخصصه" (عبد الله محمد الشريف، ١٩٩٦).
- بلورة مشكلة البحث التي اختارها الباحث وتحديد ابعادها بشكل أكثر وضوحاً.
- تزويد الباحث بالجديد من الأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في بحثه.
- الحصول على معلومات جديدة بخصوص المصادر التي لم يستطع تشخيصها بنفسه، بل جاء ذكرها في البحوث السابقة التي اطلع عليها.
- إفادة الباحث في تجنب السلبيات والمزالق التي وقع فيها الباحثون الذين سبقوه في بحثهم، وتعريفه بالصعوبات التي واجهها الباحثون والوسائل التي اتبعوها في المعالجة.
- الاستفادة من نتائج البحوث السابقة في بناء فرضيات لبحوث جديدة.
- استكمال الجوانب التي وقفت عندها البحوث السابقة من أجل اقتراح معالجات جديدة في عملية البحث.
- تحديد وبلورة العنوان الكامل للبحث بعد التأكد من شمولية العنوان لكافة الجوانب الموضوعية الدقيقة" (قنديلي وآخرون، ٢٠٠٩).

#### **نظرة عامة عن متغيرات البحث:**

ينقسم البحث إلى متغيرين يتضمننا عنوان البحث وهو "أثر الحوافز على أداء الموظفين".  
**المتغير الأول** بعنوان: أثر الحوافز، ويشمل توضيح للحوافز وأثرها من حيث مفهومها وأنواعها، وأهميتها، وأنماطها، ومعوقات، وغير ذلك.  
**المتغير الثاني** بعنوان: أداء الموظفين، ويشمل توضيح الأداء بشكل مفصل وعام أيضاً، وذلك من حيث مفهومه، وأنواعه، وأهميته، وعناصره، وخطوات تقييمه، وغير ذلك.  
**العلاقة بين المتغيرين السابقين:** وهو جمع أثر الحوافز على أداء الموظفين من حيث الأنماط، والفجوات، والصراعات.

## المبحث الأول: مفهومه، ومعرفة أنواعها وشروطه وسماته

### مفهوم الحوافز:

من المؤكد أن الحوافز تلعب دوراً هاماً ومؤثراً على مستوى الإنتاجية للعاملين، فلم تعد قدرات ومهارات الأفراد وحدها كافية للحصول على الإنتاجية والجودة المطلوبة للعمل ما لم يتم دمج تلك المهارات مع وجود نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد الشخصية والنفسية بهدف تعزيز جودة الأداء الوظيفي لديهم، فنظام الحوافز في عالم المؤسسات اليوم أصبح الميزة الأساسية للعمل وتعزيزه، وضعف وجود نظام الحوافز يؤثر بصورة سلبية ومباشرة على الأداء الوظيفي للعاملين مهما امتلكوا من مهارات فردية. (محمد، ٢٠١٨).

فمصطلح الحوافز تعددت تعريفاته وتنوعت، فالحوافز تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع الكفاءة وتعزيز القدرة البشرية في المؤسسة، وقد عرفت بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، كما عرفت على أنها المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شرط أن تمتاز بالاستمرارية والتجديد.

وقد تم تعريف الحوافز على أنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه الأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن استخدامها من قبل الإدارة في جذب الأفراد، كما أنها تتمثل في مجموعة العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة للعمل بكامل قوتهم لتحقيق الأهداف، والحوافز في مجملها تمثل فرصة أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين فيها لإثارة رغباتهم وخلق الدافع لديهم من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد (محمد، ٢٠١٨).

ويرى (الخرز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (الخرز، ١٩٨٧).

ويعرفها (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد (السلمي، ١٩٩٢).

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني، ٢٠٠٧).

ما تقوم به الحوافز:

تعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكل إيجابياً وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم عن إدارة العمل وبالأخص عند شعورهم بأنه قد تم تقديم التقدير لهم وهي لها العديد من النتائج الإيجابية على الكيان أو المؤسسة ومنها:

### • زيادة إنتاجية العاملين:

حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

### • التطور في أنشطة المنشأة:

تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان أو المؤسسة أكثر تطور وهذا يكون له مردود قوى وإيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالكيان.

### • تقوم بربط العامل بمنشأته:

من خلال استفادته من زيادة إنتاجها وبالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطاً بها وبنتاجها.

### • تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين:

حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم، وأنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه.

### • دعم العاملين المتميزين في المنشأة:

مما يجعل العاملين في المنشأة أو الكيان يقومون بتحسين وتطوير أدائهم حتى يصبح لديهم الفرصة في الحصول على مكافأة مالية أو معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية وبالتالي يقدم كل منهم أحسن ما لديه من طاقات إنتاجية.

### • تشجيع العاملين على الإبداع:

وذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل.

### • نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين:

وبالتالي يزيد من اهتمامهم بنمو العمل ورفع مستواه لما يحظون به من تقدير داخله.

### أنواع الحوافز:

#### الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها):

فيما يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

#### ١. الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز، وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، مثل العلاوات السنوية والزيادات والمزايا الإضافية كالتأمين الصحي والتعويضات، (ثناء، ٢٠١٦) ومن الجدير بالذكر أن الحوافز المادية تُعد من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً، وذلك لدورها في الحفاظ على كفاءة أداء الموظفين الحالي والبحث عن طرق لزيادة كفاءة العمل وتطويره في المستقبل. تجدر الإشارة إلى أن أشكال الحوافز المادية متعددة، ومن أبرزها ما يأتي: (غازي، ٢٠١٣)

#### • الأجور والبدلات:

تُعتبر الزيادات المنتظمة في الراتب ومنح البدل من الحوافز المادية الجيدة، ويُذكر أنّه وفي بعض المنظمات والشركات ترتبط الزيادات والبدلات ارتباطاً مباشراً بأداء الموظف، لذا يحاول الموظفون زيادة قدراتهم للحصول على الزيادة والبدلات من خلال تحسين أدائهم.

#### • المكافأة:

هي مكافأة إضافية تقدم مرة واحدة للموظف، وبشكل عام تُقدّم المكافأة عندما يصل الموظفون إلى الهدف المطلوب منهم أو يتجاوزونه، حيث يُدفع مبلغ إضافياً لهم يسمى المكافأة، وقد تُمنح المكافأة على شكل رحلات مجانية، أو إجازات مدفوعة الأجر أو ذهب أو غير ذلك.

#### • العمولة:

تُعد العمولة الحافز المشترك المقدم للموظفين العاملين في قسم المبيعات، وبشكل عام، يحصل موظف المبيعات على الراتب الأساسي، وعلى أجر آخر مقابل الجهد الإضافي الذي يقومون به.

#### • الامتيازات:

ويشمل ذلك المزايا الإضافية مثل التعليم المجاني للأطفال، وتوفير مكان للسكن، وغير ذلك من المزايا التي تزيد عن الراتب وترتبط غالباً بأداء الموظفين.

#### ٢. الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية إحدى الركائز المهمة في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له (عطاالله، ٢٠١٥).

وتعتبر الحوافز المعنوية أحد أشكال الحوافز التي تستهدف بشكل أساسي نفسية العامل، وترفع معنوياته في بيئة عمله، مثل منح بعض العاملين بعض الصلاحيات الوظيفية في الإشراف ومتابعة بعض العاملين الآخرين، ومن الأمثلة الأخرى على الحوافز المعنوية ما يأتي: (محمد، ١٤٣٥)

#### • الترقية:

يشير هذا الحافز إلى حالة أو رتبة الموظف، والتي ترتبط بالمسؤوليات الموكلة إليه والاعتراف بمكانته الوظيفية، وذلك من خلال رفعه إلى مكانة أو مرتبة أعلى تتناسب مع أدائه في المنظمة أو الشركة.

#### • الإثراء الوظيفي:

ويشمل ذلك إسناد المهمات الصعبة وكسر أداء العمل الروتيني بإعطاء الموظفين فرصاً جديدةً وتنوعاً وظيفياً يساهم في إظهار مهاراتهم، من خلال إعطائهم بعض الوظائف الصعبة، أو إعطائهم بعض الاستقلالية في أداء الوظيفة، إذ إنّ الوظيفة الشيقة والمثيرة والصعبة تعد حافزاً معنوياً جيداً.

#### • الأمن الوظيفي:

يعني الأمن الوظيفي إشعار الموظف بأن الشركة تحتاجه ولا يمكن الاستغناء عنه بسهولة، ولكن قد يكون لهذا الحافز أثراً سلبياً؛ إذ إنَّ شعور الموظف بأنَّ وظيفته مضمونة قد يدفعه إلى الإهمال في أدائه الوظيفي.

### الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها):

فيما يأتي توضيح لذلك:

#### ١. الحوافز الإيجابية:

وهي المزايا المختلفة التي تُقدَّم للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتعتمد على التَّغْيِب والأمل والتفاؤل، ويُذكر أنَّ هذه الحوافز تدخل فيها كافَّة المغريات الماديَّة والمعنويَّة عند زيادة الإنتاج أو رفع الأداء، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشجع مناحاً صحياً في ظروف العمل المحيطة (عطاالله، ٢٠١٥).

ومن ناحية أخرى، فإنَّ الحوافز الإيجابية ترفع روح الإبداع والتَّجديد في العمل، لأنها تتلاءم مع رغبات العامل بحيث تترك بعض النَّتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، ومن الجدير بالذكر أنَّ الهدف الرئيسي من الحوافز الإيجابية هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثُّهم على القيام بمتطلبات العمل على الوجه المرغوب فيه، ومن الأمثلة على الحوافز الإيجابية: عدالة الأجور الأساسية، ومنح المميزين علاوات استثنائية (عطاالله، ٢٠١٥).

#### ٢. الحوافز السلبية:

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات ماديَّة؛ كالخصم من الأجر (عطاالله، ٢٠١٥)، أو الحرمان من العلاوة والترقية، أو تخفيض درجة الموظف، أو عزل الموظف عن عمله بالكلية، حيث تتمثل الحوافز السلبية بالتخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصلة الإلزامية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معيَّنة، وإلاَّ فإنَّهم سيخضعون لعقوبة معيَّنة.

تهدف الحوافز السلبية إلى تنبيه الموظف لتغيير أدائه وتحسينه، وقد تُساهم في دفع الموظف لتعديل ذلك، حيث قد تدفع الحوافز السلبية الموظف إلى خشية تكرار الخطأ حتَّى يتجنَّب العقوبة وهو ما يمنعه من الوقوع في الخطأ، ومن النَّاحية العمليَّة، فإنَّ الحافز السليبي لا يحفِّز العامل على العمل وإثما يحذِّره (غازي، ٢٠١٣).

### الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين):

فيما يأتي توضيح لذلك: (نيل ألدن، ٢٠٢٤)

#### ١. الحوافز الفرديَّة:

قد تشمل هذه الحوافز، جميع أنواع الحوافز؛ الإيجابيَّة أو السليبيَّة، الماديَّة أو المعنويَّة، والتي توجه لموظف واحد، حيث قد يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتِّخاذ قرار، أو حل مشكلة معيَّنة، ويساعد هذا النوع من الحوافز على خلق بيئة من العمل التنافسي الاجتماعي بين الموظفين، ومن أمثلتها: الترقية، والمكافآت، والعلاوات التشجيعية.

## ٢. الحوافز الجماعية:

تركّز هذه الحوافز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الاجتماعية، والتي توجّه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

ويُذكر أنّ الحوافز الجماعية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، كما تساهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

### أهداف الحوافز:

العملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي: (الخرابشة، ١٩٩٥).

١. تحسين الإنتاجية.
٢. إبراز أنشطة المؤسسة.
٣. رفع الروح المعنوية للعاملين.
٤. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
٥. مكافأة الأداء المتميز.
٦. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
٧. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

### أهمية الحوافز:

إن تنفيذ نظام الحوافز في الشركات أمر في غاية الأهمية، وهذا بسبب دوره الأساسي في تعزيز الإنتاجية والكفاءة في العمل، فكلما كان الموظفون راضين عن بيئة العمل وأنفسهم كلما تمكنوا من العمل بشكل أكثر إنتاجية وكفاءة مما يؤثر على بيئة العمل ككل بشكل إيجابي. (محمد إسماعيل، ٢٠١٠).

وهناك الكثير من الفوائد التي يمكن للشركات أن تجنيها نظير تطبيق نظام الحوافز لديها وإدارته بشكل فعال. وفيما يأتي ذكر لبعض هذه الفوائد:

١. تعزيز الإنتاجية في العمل.
٢. تعزيز التعاون بين الفريق والعمل الجماعي.
٣. جذب المواهب والاحتفاظ بها.
٤. خلق بيئة عمل إيجابية.
٥. خفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف.
٦. تحسين الرضا الوظيفي.
٧. تحفيز الموظفين على زيادة الكفاءة وزيادة الإنتاج.
٨. تعزيز أرباح الموظفين.
٩. تخفيض التكلفة الإجمالية بسبب زيادة إنتاجية الشركة أو المؤسسة.
١٠. التقليل من الحاجة إلى الإشراف.

١١. التقليل من الوقت الضائع.

١٢. التقليل من تغيب الموظفين عن العمل.

### شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي (زويلف، ٢٠٠٠):

١. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
  ٢. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
  ٣. اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
  ٤. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
  ٥. أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
  ٦. أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
  ٧. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
  ٨. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.
- أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز، التي ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلباً على أداء الموظفين كالاتي (عقيلي، ٢٠٠٦).

١. تدني مستوى أداء العاملين.
٢. انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
٣. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
٤. القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
٥. عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
٦. ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
٧. ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
٨. عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتياراتهم.
٩. ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء، وحالات الإهمال عند الممارسة.

ضوابط نجاح نظام الحوافز:

### معايير نجاح نظام الحوافز:

من المؤكد أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح أي نظام للحوافز في المؤسسات، علماً أنه ومن بين تلك العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أنظمة الحوافز ما يلي: (جلدة، ٢٠٠٩).

- **الأداء:** بحيث يعتبر الأداء المقياس الرئيسي وأهم المعايير التي يتم بناءً عليها حساب الحوافز.

- **المجهود:** بالرغم من صعوبة حساب ناتج العمل في العديد من الحالات كونه غير ملموس وواضح كما في الأعمال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات الحكومية تحديداً، إلا أن الغاية الأساسية من المجهود وهي المحاولة وليس النتيجة، لذا لا بد على المؤسسات من حساب مسألة المجهود بناءً على المحاولة وليس النتيجة، إلا أنه معيار المجهود لا يقل أهمية عن الأداء بالرغم من صعوبة حسابه وقياسه في الكثير من الحالات.
- **الأقدمية:** والمقصود بالأقدمية هنا أي الفترة التي يقضيها الفرد في عمله، كما صنفها العديد من خبراء علم الإدارة على أنها أداة هامة لحساب الولاء والانتماء للمؤسسة، والتي يستوجب بناءً عليها احتساب المكافآت والتي غالباً ما تأخذ شكل العلاوات.
- **المهارة:** وهي ميزة هامة من مميزات نجاح أي نظام للحوافز، حيث تلجأ العديد من المنظمات لتقديم مكافآت بناءً على ما يتحصل عليه الفرد من شهادات أو إجازات، إلا أنه وبالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أن دخوله كأحد العوامل الأساسية في نظام المكافآت لا يزال محدود جداً، بالرغم من أنه يعطي المزيد من التنافسية فيما بين العاملين داخل المؤسسة ويساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعامل.

### السمات العامة لنجاح نظام الحوافز:

البد من توافر مجموعة من الخصائص لنظام الحوافز حتى يمكن اعتبار أن هذا النظام المعمول به داخل المؤسسة هو نظام جيد وقادر على تحقيق شروط النجاح والتميز، ومن ضمن جملة الخصائص التي يجب أن يمتاز بها أي نظام للحوافز هو أخذه بعين الاعتبار لمجموعة العوامل الآتية: (نور الدين، ٢٠٢١).

- لا بد من أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة في ذات الوقت، بمعنى أن ذلك الهدف يتطلب بناء استراتيجية توافقية فيما بين أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.
- خلق بيئة تشاركية عميقة فيما بين نظام الحوافز والمتبع وبين الأهداف.
- ضرورة ضمان واستمرارية الحوافز لخلق شعور من الراحة والاطمئنان لدى الأفراد.
- ضمان التزام بالوفاء بكافة الحوافز المنصوص عليها داخل نظام المؤسسة.
- ضرورة دراسة نظام الحوافز بحيث يكون متوافقاً مع دوافع الأفراد واحتياجاتهم.
- لا بد من أن تتناسب الحوافز بشكل طردي مع المجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسة.
- ضرورة تحديد الوقت المناسب لمنح الحوافز خاصة المادية منها.
- محاولة خلق انطباع لدى العاملين في أن الأداء الجيد يقابله مجموعة من الحوافز، حيث أن خلق هكذا بيئة للعمل ستساهم العمال في زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوياتهم.

### مستلزمات تطبيق نظام الحوافز:

الشك أن هناك العديد من الأمور التي يجب توافرها حتى تتمكن الإدارات من إيجاد صيغة نهائية وناجحة لنظام الحوافز، وقد أجمع العديد من الخبراء في علم الإدارة على ضرورة توافر مطلبين أساسيين كي تتمكن الإدارات من وضع وتنفيذ خطط للحوافز بشكل فعال، وهما العدالة والشفافية، فالعدالة ومن خلالها يجب أن تكون الأهداف الموضوعة أمام العاملين في المؤسسة قابلة للتحقيق، كما لا بد من أن تكون الحوافز متوافقة مع طبيعة العمل، حيث أن العامل أو الموظف الأكثر فناءً في عمله يستحق حوافز بصورة أكبر من غيره، وكلما كان الإنجاز أكبر البد من أن تكون الحوافز مناسبة لحجم الإنجاز وليست ثابتة، أما بالنسبة للشفافية فال بد ولكي تتحقق الشفافية حول

برامج التحفيز للموظفين أن تكون بسيطة حتى يتسنى للكل أن يفهمها، والبد من الارتكاز على مؤشرات موضوعية ومتنوعة للحوافز وطرق منحها. (نورالدين، ٢٠٢١).

#### معوقات التحفيز:

١. الخوف أو الرهبة من الإدارة.
٢. عدم وضوح الأهداف لدى الإدارة.
٣. عدم المتابعة للعاملين فالأ يعرف المنتج من غير المنتج.
٤. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
٥. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.

## المبحث الثاني: أداء الموظفين مفهومه، أهميته، عناصره، أنواعه، ومعايير

### مفهوم الأداء:

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (الطعامنة، ٢٠٠٩).

كما أشير إليه أيضاً على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (الصواف، ٢٠٠٠).

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي للجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، ٢٠٠٤).

من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يُعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (شاويش، ٢٠٠٥).

حيث يقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية، ٢٠٠٣).

في حين يعرف الأداء أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يُمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

كذلك يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يُمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يُمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (ربايعة، ٢٠٠٣).

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- **الموظف:** هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

من هنا يمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي (سلطان، ٢٠٠٤):

١. كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
٢. نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
٣. نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار المشكلة معينة.
٤. معدلات الأداء: تعني بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف المعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

#### عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتي (العطية، ٢٠٠٣):

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة: وتشمل الجدية في العمل والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

#### أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

##### ١. أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام (Gibbs، ٢٠٠٤).

##### ٢. الأداء الظرفي:

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية،

ويعتمد على الطرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Kiyoshi, ٢٠٠٦).

### ٣. الأداء المعاكس أو المجابه:

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل: التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة (Gibbs, ٢٠٠٤).

### أهمية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فيه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة العملاء المورد، المجتمع، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

- أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- ح- يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

### معايير الأداء:

هو كمية العمل وجودته المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة (مرعي، ٢٠٠٣).

حيث يُعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، ومن هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المنظمة وتعدّه مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية

بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين (مرعي، ٢٠٠٣).

**لكي يتم تقييم الأداء لا بد من وضع الأهداف لتقييمه كالآتي: (يونس، ١٩٩٨):**

١. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
٢. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.
٣. الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
٤. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق ما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
٥. اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
٦. رفع معنويات العاملين التقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

#### **خطوات تقييم الأداء:**

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالآتي:

##### **(١) تحديد معايير الأداء:**

يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير إليها كالآتي (سليمان، ٢٠١١):

١. **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.
٢. **الثبات:** أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
٣. **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.
٤. **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
٥. **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

##### **(٢) قياس الأداء:**

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي (أبو شرخ، ٢٠١٠):

١. ملاحظة الأفراد العاملين.

٢. التقارير الإحصائية.

٣. التقارير الشفوية.

٤. التقارير المكتوبة.

### ٣) طرق تقييم الأداء:

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديد أنواع الأحكام المحددة فيها، حيث تم إدراجها كآلاتي (رباعية، ٢٠٠٣):

- طريقة الترتيب البسيط.

- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية.

- طريقة التدرج.

- طريقة التدرج البياني.

### العوامل المؤثرة على الاداء:

- معرفة التقريرية: بأنظمة المنظمة والاجراءات والسياسات.

- معرفة مهارية: وهي تتعلق بما يجب القيام به وهي خليط بين معرفة كيفية الاداء والقدرة عليه.

- الدافعية والتحفيز: وهي تأثير مشترك بين اختيار الاداء ومستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول والاصرار. (ابو شرخ، ٢٠١٠).

## العلاقة بين أثر الحوافز على أداء الموظفين

### دور الحوافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي:

أن موضوع الحوافز والدور الذي تلعبه في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات من أهم المحاور الذي توليها الإدارات في إعداد خططها الاستراتيجية، خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى العاملين ذو الخبرات والكفاءات العالية، ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجاباً أو سلباً في أداء وتطوير مهنة العاملين بها، وربط هذا الأداء بزيادة الإنتاج وجودة المخرجات، فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال، كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال الرضى الوظيفي، ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسات، وعليه لابد للمؤسسات من التركيز على البرامج التحفيزية وضرورة ربطها بالإنتاج، ومن أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي الآتي: ( عبد النور، ٢٠١٦).

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- تخفيض الفاقد في العمل، أي بمعنى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة.
- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المؤسسة وتقديمها.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية التقدير الذاتي لديهم.

### فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي:

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاهنا أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه (أبو حمي، ٢٠٢٠).

### أثر الحوافز في تحسين الأداء:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة

للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك (محمد، ٢٠١٨).

### آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء:

وتتمثل فيما يلي: (بن ماري، ٢٠١٩)

#### ١. تخطيط ووضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.

#### ٢. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

#### ٣. تعديل السلوك:

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

#### ٤. أثر العامل:

من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

#### ٥. التحفيز بالتغذية الراجعة:

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين.

## الخاتمة:

### تلخيص النتائج:

١. نستنتج مما سبق ذكره في هذا البحث الآتي:
٢. نظام الحوافز له أثر فعلي على أداء الموظفين.
٣. وجود تحسين مستمر ودائم على أداء الموظفين الذين يتلقون الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
٤. المشاركة من قبل الإدارة للموظفين في مجال العمل يزيد من آلية التحفيز.
٥. الحوافز لا تعتمد اعتماد أساسي على المال، بل هناك أنواع أخرى من الحوافز يكون لها نفس تأثير الحافز المادي بس ويزيد في بعض الأحيان.
٦. يجب اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
٧. إيجاد شعور الطمأنينة وضمان استمرارية الحوافز لدى الأفراد، يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
٨. تخفيض الفاقد في العمل، أي بمعنى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
٩. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
١٠. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المؤسسة وتقدمها.
١١. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية التقدير الذاتي لديهم.
١٢. إن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة
١٣. الخوف أو الرهبة وعدم وضوح الأهداف لدى الإدارة سبب رئيسي في عرقلة نظام التحفيز.

### أثار البحث المستقبلية:

١. سيكون للبحث أثر فعلي على الأداء الوظيفي للموظفين في الشركات وذلك من خلال تشجيع الشركات على دعم نظام الحوافز وجعله دائم.
٢. سيكون له أثر فعلي للباحثين الجدد الذين سيتناولون أثر الحوافز وذلك من خلال استخدامه كمرجع لهم في أبحاثهم.
٣. سيكون له أثر فعلي على تحسين نظام الشركات والمؤسسات الداعمة لنظام الحوافز.
٤. سيكون له إضافة في مجال البحث العلمي الذي يتناول أثر الحوافز على أداء الموظفين.

### المساهمات الإجمالية للبحث:

١. رفع كفاءة الموظفين في الشركات.
٢. زيادة كفاءة الشركات الداعمة لنظام الحوافز.
٣. يساهم في زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.
٤. رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي العمل في بيئة مريحة.
٥. رفع مستوى المنافسة بين الشركات وذلك من خلال تحسين المنتجات.
٦. يساهم في زيادة عدد الأبحاث العلمية التي تناولت أثر الحوافز على أداء الموظفين.
٧. زيادة الوعي بمفهوم نظام الحوافز المعنوية والمادية بأنواعها المختلفة، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

## المراجع

### الدراسات العلمية العربية:

١. أحمد يونس، ١٩٩٨، "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
٢. أحمد بن مرسل، (٢٠١٠)، "منهجية البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ط٩، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
٣. توفيق مرعي، ٢٠٠٣، "قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"، مجلة الملك سعود، ١٧٤، م٣٠.
٤. ثناء عبدالكريم عبدالرحيم، ٢٠١٦، "وظائف الإدارة التحفيز"، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد.
٥. جمال الدين عبدالنور، ٢٠١٦، "دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، ماجستير، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.
٦. دودو نوري نور الدين، ٢٠٢١، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، الملحة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٩، العدد ٢، الأردن.
٧. روان والساكت، ياسمين حمدان، ٢٠١١، "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٨. سعيد سالم الحنكي، ٢٠٠٦، "مجالات البحث العلمي الأمني في ظل إدارة الجودة الشاملة"، الشارقة: جامعة الشارقة.
٩. سامر جلدة، ٢٠٠٩، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٠. سمر محمد عثمان عبدالله، ٢٠١٨، "أثر الحوافز على الولاء الوظيفي"، جامعة الخرطوم، السودان.
١١. شؤون التطوير ٢٠١٥/٢٠١٦، دليل الباحث في كتابة البحث وشكله، طرابلس- لبنان: جامعة الجنان.
١٢. عمر الخرايشة، ١٩٩٥، "الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء والإدارة، عمان، ١٧(٦٣).
١٣. عثمان غنيم ربحي عليان، ٢٠٠٠، "مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١.
١٤. علي ربيعة، ٢٠٠٣، "إدارة الموارد البشرية"، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٥. عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠٦، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: مؤسسة زهران للنشر.
١٦. علي السلمي، ٢٠٠١، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، ط ٢، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٧. خالد محمد حمدان عطاالله زبون، ٢٠١٤، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٨. عامر قنديلجي وآخرون، ٢٠٠٩، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٩. عبد الله محمد الشريف، ١٩٩٦، "مناهج البحث العلمي- دليل الطالب في كتابة الابحاث والرسائل العلمية"، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع الكتب الجامعية.
٢٠. غازي حسن عودة الحلايبة، ٢٠١٣، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
٢١. محمد جاسم العبيدي، ٢٠١٠، "طرق البحث العلمي"، ديونو للباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
٢٢. مهدي زويلف، ٢٠٠٠، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، عمان دار مجدلاوي للنشر.
٢٣. محمد سعيد أنور سلطان، ٢٠٠٤، "السلوك التنظيمي" الاسكندرية الدار الجامعية الجديدة للنشر.
٢٤. مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٥، "إدارة الموارد البشرية"، ط٣، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٢٥. ماهر محمد الصواف، ٢٠٠٠، "تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، ع ٢٤، م ٧٦.
٢٦. محمد عبيدات، وآخرون، ١٩٩٨، "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، ط ١. عمان: دار الفكر للطباعة.
٢٧. ماجدة العطية، ٢٠٠٣، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٨. نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، ٢٠١٠، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
٢٩. يونس الشوابكة، ٢٠١١، "درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهه نظر العاملين فيها" دراسة تطبيقية على المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٣٠. محمد بن سعد أبو حمي، ٢٠٢٠، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٢١.
٣١. سمر محمد عثمان عبدالله محمد، ٢٠١٨، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، بحث تكميلي لنيل الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، السودان.

### الدراسات الأجنبية:

١. Almomany .B and Al omary .A and Al momani .N and Omar .M (2017) "The impact of incentives on the performance of employees in public sector" European journal Business and Management.
٢. Daniel, Cross Ogohi. ٢٠١٩. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM ٤(١): ٤١-٤٨. EDMUND KYARUZI BARONGO, ٢٠١٥. 'THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES ON EMPLOYEES MOTIVATION IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN TANZANIA: A CASE OF BANK OF TANZANIA.'
٣. Kiyoshi, Takahashi, (2006): " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", Research paper, Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3 .
٤. Lauren A. Maggio, 2016, The Literature Review: A Foundation for High-Quality Medical Education Research, PhD, MS (LIS).
٥. Matthew Schieltz (24-4-2017), "Steps & Procedures for Conducting Scientific Research" '[www.sciencing.com](http://www.sciencing.com)

### المواقع الإلكترونية:

١. شركة عبداللطيف جميل، [/https://alj.com/ar/about/locations](https://alj.com/ar/about/locations)
٢. نيل ألدن أرمسترونج، ٢٠٢٤، <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/armstrong-neil-alden>
٣. محمد إسماعيل، "الحوافز"، ٢٠١٠، <https://hrdiscussion.com/hr.html١٨٥٧٤>
٤. محمد الطعامنة، ٢٠٠٩، "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها"، [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workingg/Presentations/Roberto\\_Villarreal\\_UNDESA.pdf٢٤-٢٢-August-٢٠١١/٤roup](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workingg/Presentations/Roberto_Villarreal_UNDESA.pdf٢٤-٢٢-August-٢٠١١/٤roup)
٥. Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives-Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at: [www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp)

## الملاحق

### استمارة البحث:

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة البكالوريوس في كلية إدارة الأعمال، بعنوان (أثر الحوافز في أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل في منطقة جازان)، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل الشركة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

### نشكركم لحسن تعاونكم

### المعلومات الشخصية:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

### النوع:

☐ أنثى

☐ ذكر

### العمر:

☐ من ٤٥-٤٠

☐ من ٣٠-٢٥

☐ من ٥٠-٤٥

☐ من ٤٠-٣٥

### الاستبيان الأول:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

| بيانات خاصة بأثر الحوافز |          |     |                                                                      |
|--------------------------|----------|-----|----------------------------------------------------------------------|
| لا                       | نوعاً ما | نعم | الفقرات                                                              |
|                          |          |     | لديكم معرفة كافية بأهمية الحوافز وأثرها                              |
|                          |          |     | تعمل الشركة بنظام الحوافز                                            |
|                          |          |     | تختلف الحوافز باختلاف الأداء                                         |
|                          |          |     | جميع الإدارات بالشركة تطبق النظام                                    |
|                          |          |     | تلتزم الشركة بتطبيق الحافز الذي قرره المدير                          |
|                          |          |     | تسعى الشركة لمحاربة الخلل في نظام العمل بتطبيق نظام الحوافز          |
|                          |          |     | تهتم الشركة بشكاوى الموظفين حول عدم تلقيهم حوافز                     |
|                          |          |     | تراعي الشركة دافع كل موظف وتحدد الحافز المناسب له سواء مادي أو معنوي |

## الاستبيان الثاني:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

| بيانات خاصة بأداء الموظفين |          |     |                                                                        |
|----------------------------|----------|-----|------------------------------------------------------------------------|
| لا                         | نوعاً ما | نعم | الفقرات                                                                |
|                            |          |     | يتم العمل على تحسين أدائكم من قبل تحفيزكم                              |
|                            |          |     | حتى يرتفع أدائكم يجب توفير الإدارة الحكيمة القادرة على استقطابكم       |
|                            |          |     | إذا تحسن أدائكم ارتفع دخلكم                                            |
|                            |          |     | الحوافز تساعد على تحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين العملية الإنتاجية |
|                            |          |     | تسعى الشركة لمحاربة الخلل في نظام العمل بتطبيق نظام الحوافز            |
|                            |          |     | أكثر الحوافز التي تدعمكم بها الشركة هي الحوافز المعنوية                |
|                            |          |     | أكثر الحوافز التي تدعمكم بها الشركة هي الحوافز المادية                 |
|                            |          |     | تستخدم الشركة نظام الحوافز معكم بشكل مستمر                             |