

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في
جدة - المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سلطان يوسف سليم الأحمدى

{233001412}

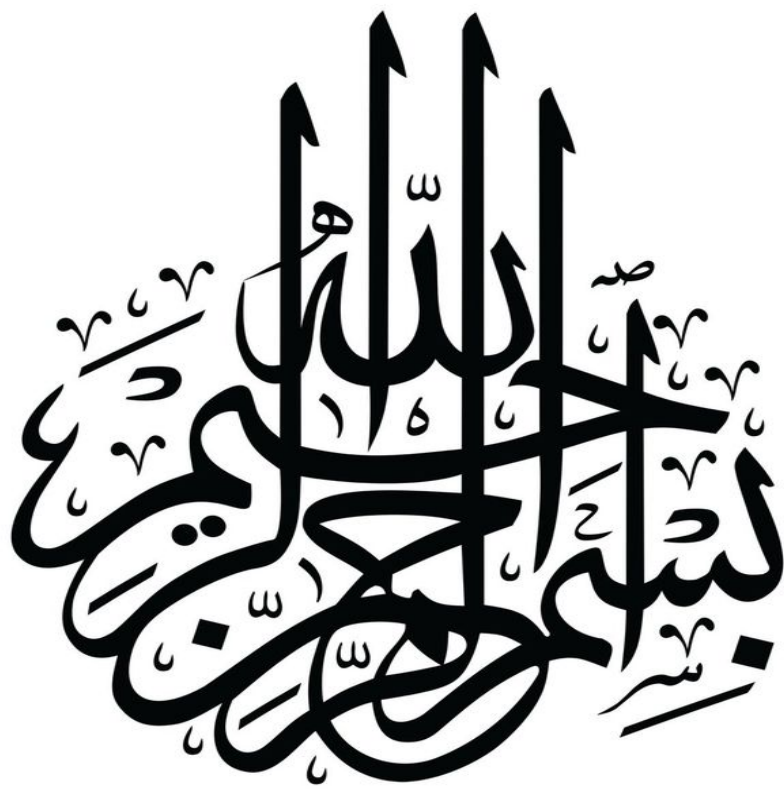
إشراف/

د / الفیصل عبد الحمید

د / فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

السادة الأفاضل،

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواءً من خلال تقديم المشورة، أو الدعم الأكاديمي، أو التحفيز المعنوي.

أود أن أعرب عن عميق امتناني للمشرفين على هذا البحث، الذين لم يدخروا جهداً في تقديم النصائح القيمة والتوجيهات السديدة التي كانت لها الأثر الكبير في إثراء هذا العمل.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بشكر خاص وعميق لوالديّ العزيزين، اللذين كانا ولا زالا الداعم الأكبر لي في كل مراحل حياتي. إن دعمهما اللامحدود، وتوجيهاتهما الحكيمة، وصبرهما الطويل، كان لها الأثر الأكبر في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم. إن كلمات الشكر تعجز عن التعبير عن مدى امتناني وحيي لهما.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتي وأصدقائي، الذين كانوا دائماً سنداً لي ودعمًا معنويًا لا ينضب.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لجميع الزملاء والباحثين الذين شاركوا أفكارهم وتبادلوا خبراتهم، مما ساعد في تطوير هذا البحث والوصول به إلى هذا المستوى.

ختامًا، أتوجه بشكري وتقديري لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، داعيًا الله عز وجل أن يجعل هذا البحث نافعا ومفيدا، وأن يكون إضافة قيمة للمكتبة العلمية.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فهرس المحتويات

	البيان
	الغلاف عنوان البحث
	البسملة
	الاهداء والشكر
	فهرس محتويات البحث
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
	1- مقدمة
	2- مشكلة الدراسة
	3- أهداف الدراسة
	4- أهمية الدراسة
	5- فروض الدراسة
	6- منهجية الدراسة
	7- حدود الدراسة
	8- المفاهيم والمصطلحات
	9- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني الإطار النظري
	الإطار النظري
	المتغير المستقل
	أولاً: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه
	ثانياً: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي
	ثالثاً: نظريات الحوافز

	رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز
	خامساً: دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي
	المتغير التابع
	أولاً تعريف الأداء وأهميته
	ثانياً: أساسيات الأداء الإداري والوظيفي
	ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي
	رابعاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
	الفصل الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
	مجتمع وعينة الدراسة
	منهج الدراسة
	أداة البحث
	أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات
	عرض البيانات وتحليلها
	القسم الأول: البيانات الشخصية
	القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة
- المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

تعد المحفزات الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لتحفيز موظفيها وزيادة إنتاجيتهم. يتجاوز تأثير المحفزات مجرد تحسين الأداء الفردي للموظفين إلى تعزيز الروح الجماعية والتزام الموظفين تجاه أهداف المنظمة. في العصر الحالي، ومع تزايد التنافسية والتغيرات السريعة في بيئة العمل، أصبحت أهمية المحفزات الإدارية أكثر وضوحاً، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة تساعد في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

إن فهم العلاقة بين المحفزات الإدارية وإنتاجية الموظفين ليس مجرد موضوع بحثي، بل هو ضرورة عملية تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تتنوع المحفزات بين المالية وغير المالية، وكل نوع منها يلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين بطرق مختلفة. على سبيل المثال، يمكن للمحفزات المالية مثل الزيادات في الأجور والمكافآت أن تكون دافعة قوياً لتحقيق أداء أعلى، بينما قد تساهم المحفزات غير المالية مثل التقدير والاعتراف وبيئة العمل الجيدة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

تواجه المنظمات تحديات متعددة في تصميم وتطبيق برامج تحفيزية فعالة. تتضمن هذه التحديات التفاوت في احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، والتغيرات في بيئة العمل، والعوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على استجابة الموظفين للمحفزات. لذلك، يتطلب تحقيق التوازن بين هذه العوامل المختلفة تحليلاً دقيقاً وفهماً عميقاً لكيفية تأثير المحفزات على الإنتاجية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المحفزات الإدارية على إنتاجية الموظفين في المنظمات المختلفة، مع التركيز على تحديد الأنواع الأكثر فعالية من المحفزات وتحليل العوامل المؤثرة في فعاليتها. من خلال استخدام منهجيات بحثية متنوعة، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة، نسعى إلى تقديم رؤى معمقة وتوصيات عملية لتحسين برامج التحفيز الإداري في المنظمات.

إن نتائج هذه الدراسة ستساهم في توجيه السياسات الإدارية وتحسين استراتيجيات التحفيز، مما يساعد المنظمات على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي بين موظفيها. كما ستوفر الدراسة قاعدة بيانات قيمة يمكن أن تستفيد منها المنظمات لتطوير برامج تحفيزية مخصصة تلبي احتياجات موظفيها وتعزز من قدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

باختصار، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل وعميق لدور المحفزات الإدارية في تعزيز إنتاجية الموظفين، مع التركيز على تحليل التأثيرات المختلفة وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متزايدة في إدارة وتحفيز موظفيها لضمان تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والالتزام. في ظل التنافس الشديد والتغيرات السريعة في بيئة العمل، أصبح من الضروري للمنظمات تطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة تلبي احتياجات الموظفين المتنوعة. ومع ذلك، تتعدد العوامل التي تؤثر على فعالية هذه المحفزات، مما يجعل من الصعب على المنظمات تحديد الأنواع الأنسب والأكثر فعالية من المحفزات الإدارية.

تكمن مشكلة الدراسة في فهم العلاقة المعقدة بين المحفزات الإدارية وإنتاجية الموظفين، وتحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة. تعاني العديد من المنظمات من نقص في المعلومات الدقيقة حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تحفيزية فعالة، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد بدون تحقيق الفوائد المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي المحفزات غير الملائمة أو غير المدروسة إلى انخفاض معنويات الموظفين وزيادة معدلات دوران العمالة، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمنظمة.

من هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي أنواع المحفزات الإدارية الأكثر فعالية في تحسين إنتاجية الموظفين؟

كيف تؤثر المحفزات المالية وغير المالية على رضا الموظفين وإنتاجيتهم؟

ما هي العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر على استجابة الموظفين للمحفزات المختلفة؟

كيف يمكن للمنظمات تصميم برامج تحفيزية متكاملة تلبي احتياجات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة؟

ما هو دور القيادة الإدارية في تعزيز فعالية برامج التحفيز؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة تساعد المنظمات في تصميم وتنفيذ استراتيجيات تحفيزية فعالة تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل تنافسية.

أهمية الدراسة

ان دراسة نظام الحوافز هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في بنك التنمية الاجتماعية في جدة وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في الشركة حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيته ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد ونظام التحفيز والمكافآت بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية أنه من الضروري على الشركة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أداؤهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعاته فيه واستمراريته بالعمل مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى داخل بنك التنمية الاجتماعية بجدة.

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لموضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في الشركة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي

الأهمية التطبيقية:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالشركة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه الشركة بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف بنك التنمية الاجتماعية في جدة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر هذه الحوافز على الأداء عموماً وما هي أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتؤثر في رغباتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل علاوة على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث كالخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية العمر وتحاول الإدارة دوماً التعرف على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم لتسخرها من أجل خدمة مصالحها وأهدافها تم التطرق إلى عدم الرضا الوظيفي وارتباطه بالضغط الوظيفي يرافقه ضغط المتطلبات الحياتية التي يسعى الموظف إلى تأمينها بوسائل متعددة .

تسعى الدراسة إلى العمل في ضوء الأهداف الآتية:

- ودراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المادية والمعنوية ومدى ارتباطها بالحاجات الأساسية للموظفين التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين ببنك التنمية الاجتماعية بجدة.
- إدراك مدى أهمية تطوير نظام الحوافز المتبع لدى الشركة لكي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء إلقاء الضوء على قصور أنظمة التحفيز الوظيفي للعاملين خصوصاً ما يتعلق بالحوافز المادية منها تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.
- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين ببنك التنمية الاجتماعية بجدة إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف الشركة
- التعرف على أبرز الحوافز المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي في الشركة.
- تقدير ما إذا كانت الكلفة المادية لنظم التحفيز يمكن استثمارها على المدى البعيد للشركة ومدى انعكاسها على عملية رفع الإنتاج وزيادة الربحية
- اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعية بجدة.

فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في بنك التنمية الاجتماعية بجهة يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف.
- الفرضية الثانية: يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل بنك التنمية الاجتماعية بجهة إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل بنك التنمية الاجتماعية بجهة.
- الفرضية الرابعة: يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في بنك التنمية الاجتماعية بجهة.
- الفرضية الخامسة: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية.

منهجية الدراسة

اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن بنك التنمية الاجتماعية بجهة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري .

حدود البحث

الحدود الزمانية: لقد أجريت هذه الدراسة في شهر محرم للعام 1446هـ

الحدود المكانية: بنك التنمية الاجتماعية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية .

الحدود البشرية: العاملين في المنظمة من كافة المستويات الادارية التي سوف تشملها العينة الدراسة في بنك التنمية الاجتماعية بجدة.

المفاهيم والمصطلحات

الحوافز والمكافآت:

هي كل شيء مادي او معنوي يمكن ان يزيد من انتاجية وابداع الموظف في الشركة او الشركة او المنظمة التي يعمل بها.

الحوافز المادية:

هي الحوافز المالية التي تشير إلى المكافآت والحوافز النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات لفسولوجية والأمنية للأفراد العاملين ومنها على سبيل المثال. الأجور والمرتبات واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية والمكافآت.

الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد العاملين في الشركة ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها مثل الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للموظف والإثراء الوظيفي مثل الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

بيئة العمل:

وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والامور المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافآت والظروف الاجمالية داخل نطاق الشركة.

ظروف ممارسة العمل:

هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية

مفهوم الأداء :

هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار الشركة أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع ومنتجات وخدمات.

مفهوم الأداء الإداري:

هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق اهداف الشركة.

الدراسات السابقة

دراسة بعنوان "تأثير المحفزات المالية وغير المالية على أداء الموظفين"

المؤلف :أحمد بن حسن

السنة: 2018

الملخص :تناولت هذه الدراسة تأثير كل من المحفزات المالية (مثل الزيادات في الأجور والمكافآت) وغير المالية (مثل التقدير والاعتراف) على أداء الموظفين في إحدى الشركات الكبرى. أظهرت النتائج أن المحفزات المالية لها تأثير كبير على زيادة الإنتاجية، بينما المحفزات غير المالية تساهم في تحسين رضا الموظفين وتعزيز ولائهم للشركة.

دراسة بعنوان "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية"

المؤلف :محمد عبد الله

السنة: 2019 :

الملخص: ركزت الدراسة على تأثير الحوافز في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة استبيانات ومقابلات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية مثل العلاوات والحوافز الإنتاجية كانت الأكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي، بينما كانت الحوافز غير المالية مثل فرص التدريب والتطوير أقل تأثيرًا ولكنها لا تزال مهمة.

دراسة بعنوان "تحليل تأثير بيئة العمل والتحفيز الذاتي على الإنتاجية"

المؤلف: سارة العتيبي

السنة: 2020 :

الملخص: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل والتحفيز الذاتي على إنتاجية الموظفين في قطاع التكنولوجيا. أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل الجيدة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة المهنية لهما دور كبير في تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم بشكل ملحوظ.

دراسة بعنوان "أثر القيادة التحفيزية على أداء الفرق في الشركات متعددة الجنسيات"

المؤلف: خالد الناصر

السنة: 2017 :

الملخص: استعرضت الدراسة دور القيادة التحفيزية في تحسين أداء الفرق في الشركات متعددة الجنسيات. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحفيزي الذي يشمل التواصل الفعال والتقدير المستمر يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، خاصة في البيئات العمل المتعددة الثقافات.

دراسة بعنوان "فعالية البرامج التحفيزية في الشركات الناشئة"

المؤلف: ليلى أحمد

السنة: 2021 :

الملخص: تطرقت الدراسة إلى فعالية البرامج التحفيزية في الشركات الناشئة وتأثيرها على نمو هذه الشركات. أظهرت النتائج أن المحفزات المالية والفرص التطويرية تلعب دورًا حاسمًا في جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يساهم في تعزيز أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها.

دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في رضا الموظفين وإنتاجيتهم في قطاع الخدمات"

المؤلف: ناصر البدر

السنة 2016 :

الملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين وإنتاجيتهم في قطاع الخدمات. أظهرت النتائج أن المحفزات المالية هي الأكثر تأثيراً، ولكن الحوافز غير المالية مثل التقدير والشعور بالانتماء كان لها أيضاً تأثير كبير على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

• الإطار النظري

• المتغير المستقل

- أولاً : مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه .
- ثانياً : أنواع الحوافز وانعكاسها على الأداء الوظيفي .
- ثالثاً : نظريات الحوافز .
- رابعاً : أهداف وأهمية الحوافز .
- خامساً : دور الحوافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي .

• المتغير التابع

- أولاً : تعريف الأداء و أهميته .
- ثانياً : أساسيات الأداء لأداري والوظيفي .
- خصائص الأداء الوظيفي .
- خطوات تقييم الأداء الوظيفي .

الإطار النظري

هذا الفصل سيتناول الإطار النظري للدراسة حيث حاول أن يحيط بالخلفية النظرية لنظام الحوافز وأداء العاملين وتبين من خلاله أنواع الحوافز التي تقدمها الشركة الحوافز المادية الحوافز المعنوية وتم تبيان أهمية الحوافز بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها. وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الحوافز بكافة أبعاده وما هي أهم العقبات التي تواجه أنظمة الحوافز بالإضافة الى تحديد مقومات نظام الحوافز الفعال الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم ويوضح هذا الفصل أيضا كيف يعد تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للشركة من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي بالإضافة الى تحديد العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض على العاملين الإلمام بها.

المتغير المستقل

أولاً: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه

نظام الحوافز:

وقد تم تعريف الحوافز على انها هي تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف او العامل في الشركة وتؤدي الي ان تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن الاعتماد عليها من قبل إدارة الشركة في عملية جذب الأفراد كما انها تتمثل أيضا في انها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين في الشركة للعمل بكامل قوتهم لتحقيق الأهداف المخططة للشركة

مراحل الأساسية في عملية تطور نظام الحوافز

قد مر بثلاثة مراحل تاريخية في عملية تطوير نظام الحوافز في الشركات او المؤسسات الخاصة والعامة جاءت على النحو التالي:

المرحلة التقليدية:

وتعتمد تلك المرحلة على النظريات التقليدية في علم الإدارة والتي كانت تعتمد في أن الشركة او الشركة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية او المؤثرات الخارجية ولذلك ركزت تلك المرحلة على الحوافز المادية والمكافآت فقط

مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتعتبر هذه المرحلة ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين إذ أنه يتكون من مجموعة من الإدارات المختلفة في المهام وفي الوظائف لمتباينة على مستوى الأداء فمنها الإداري ومنها الفني ومنها التشغيلي وبالتالي فإن تلك المدرسة أعطت اهتماما الي كيفية التعامل مع العامل او الموظف وتم النظر الي الشركة انها بجانب انها وحدة اقتصادية انها وحدة اجتماعية أيضا لذا اهتمت تلك المرحلة بالجانب المادي والجانب المعنوي في عملية

المرحلة الحديثة من مرحل تطور الحوافز:

أن هذه المرحلة الأخيرة في عملية تطور عملية التحفيز حاولت أن تجنب الأخطاء التي الموجودة مع المرحلتين السابقتين ومستفيدة في نفس الوقت من مميزاتهما فالمرحلة الحديثة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا وأيضا سعت تلك المرحلة الي عملية الربط فيما بين الحوافز والنتائج المحققة من خلال نظام الحوافز وشددت على مسألة التنوع والاختلاف في الحوافز والمكافآت التي يجب أن ينالها الموظفون بشقيها المادي والمعنوي حسب مستويات الأداء لديهم وان يتم التقييم وفقا لكل حالة علي حدى وعملت تلك المرحلة علي ضرورة إشراك العاملين في الإدارة في وضع خطط الحوافز والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

عوامل نجاح نظام الحوافز

معايير نجاح نظام الحوافز:

من المؤكد أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح أي نظام للحوافز في المؤسسات علما أنه

ومن بين تلك العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أنظمة الحوافز ما يلي:

الأداء: التي يتم بناء على حساب الحوافز.

المجهود: بالرغم من كونه غير ملموس وواضح كما في الأعمال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات الخدمية تحديدا إلا ان الغاية الأساسية من المجهود وهي المحاولة وليس النتيجة بالرغم من صعوبة حسابه وقياسه في الكثير من الحالات.

الأقدمية: هي الفترة التي يقضيها الفرد في عمله كما أنها أداة هامة لحساب الولاء والانتماء للمؤسسة والتي يستوجب بناء عليها احتساب المكافآت والتي غالبا ما تأخذ شكل العلاوات.

المهارة: أنه يعطي المزيد من التنافسية فيما بين العاملين داخل الشركة ويساهم في زيادة القدرات الإبداعية للأفراد. بالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أن دخوله كأحد العوامل الأساسية في نظام المكافآت لايزال محدود جدا

السمات العامة لنجاح نظام الحوافز:

تناسب الحوافز بشكل ايجابي مع المجهود المبذولة من قبل العاملين.

ارتباط الأداء الجيد بما يقابله مجموعة من الحوافز للمساهمة في زيادة إنتاجيته.

يجب ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة في نفس الوقت

خلق بيئة مشتركة بين نظام الحوافز المتبع وبين الأهداف.

ضرورة واستمرارية الحوافز.

الالتزام بالوفاء بكافة الحوافز في نظام الشركة.

نظام الحوافز متوافقا مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم.

تحديد الوقت المناسب لعملية توزيع الحوافز خاصة الحوافز المادية

مستلزمات تطبيق نموذج للحوافز:

لتطبيق نظام الحوافز والمكافآت كان هناك ضرورة توافر مطلبين أساسيين كي تتمكن الإدارات من وضع وتنفيذ خطط للحوافز بشكل فعال وهما العدالة والشفافية فالعدالة ومن خلالها يجب أن تكون الأهداف الموضوعية أمام العاملين في الشركة قابلة للتحقيق كما لا بد من أن تكون الحوافز متوافقة مع طبيعة العمل أما بالنسبة للشفافية يجب أن تكون بسيطة حتى يتمكن لكل من فهمها.

ثانيا: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

الحوافز المادية

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلبا من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجهما يعطيها ميزة على أشكال أخرى من الحوافز وتشمل:

الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين

الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز

المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة

العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة

الأرباح : ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية

ملكية العاملين لأسهم في الشركة

الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة

التأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي

الحوافز المعنوية

إن المقصود هنا بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال بصورة عامة في عملية إثارة ورفع كفاءة إنتاجية العاملين بل العكس من ذلك فالحوافز المعنوية في الأساس تقوم علي احترام العنصر البشري والتي ترى بأن العامل او العاملين هم كائنات حية لها احساس خاصة به وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيرا تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية.

إشراك الموظفين في الإدارة: إنها فرصة للموظفين لنشر أدائهم و أفكارهم .

اقتراحات الأنظمة: مشاركة العمال في اتخاذ القرار .

الترقية: توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في الشركة

الشعور بالاستقرار: أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح الشركة.

التكيف الاجتماعي وحب زملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين .

ظروف العمل: تؤثر على أداء العامل مثل درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية .

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل .

إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف.

إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعاملين ممثلون لهم في مجلس إدارة المنظمة.

ثالثاً: نظريات الحوافز

ومن أبرز النظريات التي قدمت لنظام الحوافز الآتي:

١- النظريات الكلاسيكية: حيث أن النظريات الكلاسيكية متعددة ومختلفة إلا أن أبرز تلك النظريات

نظرية الإدارة العلمية: تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث والذي يعتبر من أوائل المختصين والعلماء الذين تحدثوا عن التحفيز وقد ركزت

نظريته على الحوافز المادية بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي حيث ركز في نظريته على الحوافز المادية بافتراض أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية بشكل عام. حيث يعتبر الأجر أو المال العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل ونظر إلى كون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء ونظر إلى كون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه مادي وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاً بالأداء

نظرية دوغلاس ماكجريجور X & Y: والذي اختبر في أعماله افتراضات عن السلوك البشري ومن نظرة الأفراد للعمل وقدرتهم على استغلال تلك الدوافع في تحقيق الأهداف. واستخدام النظرية التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرقى.

٢- نظريات المحتوى:

نظرية أبراهام ماسلو: يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها وهي:

الحاجات الفسيولوجية: وتتضمن الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة حاجات الأمن والطمأنينة: وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر الحاجات الاجتماعية: والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له.

الحاجة للتقدير: تقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم

الحاجة لتحقيق الذات: وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد

نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو: والتي وجهت اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقة

الفرد مع رؤسائه والتركيز على مسألة العمل ضمن بيئة تمتاز بالتفاهم والتعاون والمشاركة وركزت هذه النظرية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والسلوكية والنفسية.

نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ: على الفصل بين نوعين من العوامل بناء على كل الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وقسم تلك العوامل إلى عوامل وقائية تتضمن بيئة العمل والمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله والعوامل المحفزة والدافعة ومنها الإنجاز والمسؤولية العوامل الدافعة: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وهي: الشعور بالإنجاز والإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز طبيعة العمل ذاته مسؤولية الفرد فرص التقدم بالعمل والنمو والتطور.

العوامل الوقائية: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف وسياسات الشركة والعلاقات مع المشرفين وظروف العمل المادية والرواتب المدفوعة والحياة الشخصية والعلاقات بين المرؤوسين والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

نظرية ماكلياند: في الحاجات والتي ركز خلالها على الآليات التي تدفع الأفراد للتطور والإنجاز مقارنة بالسلوك الإنساني واستطاع ماكلياند لتحديد ثلاث حاجات أساسية من الدوافع وهم الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة والحاجة للانتماء.

٣- النظريات العلمية الحديثة

نظرية التوقع لفيكتر فروم: والتي تفسر أسباب قيام الفرد باختيار سلوك دون غيره حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد على القيام بالسلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة وترتكز نظريته على ثلاث علاقات أساسية وهم العلاقة بين الجهد والأداء والعلاقة بين الأداء والمكافأة والعلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية.

نظرية التعزيز لإسكندر: فقد ركزت على العلاقة بين المثير والاستجابة وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر في حين أن السلوك الذي لا يؤدي للمكافأة ستوقف ولن يتكرر.

نظرية Z لوليام آوشي: والتي اقترح من خلالها أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج ورفع كفاءة العمل وذلك من خلال اهتمامه بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة وبناء ثقة متبادلة بين الإدارات والعاملين.

رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى الشركة لتحقيقها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

الاعتراف - بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
الدعم - المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

أداة - للتغذية المرتدة يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها وإشباع الغرائز في حب الاستطلاع.

أهداف - الحوافز على مستوى الجماعات:

تنمية روح المشاركة والتعاون تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم.

ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

تنمية - المهارات فيما بين أفراد الجماعة تمكن من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء ممارسة المهام.

- أهداف الحوافز على مستوى الشركة:

التكامل - والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والترقيات والتنمية وتقييم الأداء والأجور والتدريب والخدمات وتؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى الشركة.

تهيئة - المناخ التنظيمي المناسب تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد
التكيف - مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية: هو التكيف مع تأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في
النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.

أهمية الحوافز والمكافآت

أهمية الحوافز بالنسبة للعامل او الموظف:

يتحقق باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل

سهم - نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم

تحسين - الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة

أهمية الحوافز بالنسبة للشركة:

رفع - مستوى الأداء لدى العاملين.

تحسين - جودة الخدمات والمنتجات.

ترقية - المركز التنافسي للمنظمة.

خامسا: دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي

الدور الذي يعمل علي الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للأفراد داخل الشركة من أهم المحاور
الذي تعطيها الشركات اولوية في إعداد خططها الإستراتيجية خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى
العاملين ذو الخبرات والكفاءات العالية ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجابا
أو سلبا في أداء وتطوير مهمة العاملين داخل الشركات بها وربط هذا الأداء بزيادة كمية الإنتاج وجودة
المخرجات سواء كانت سلع او خدمات فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها
من أجل الوصول إلى درجة أداء عالية كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني لدى العاملين
من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ثم إن نظام الحوافز يؤثر
على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالشركات
وعليه لابد للشركات من التركيز على برامج التحفيز وضرورة ربطها بالإنتاج.

أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي الآتي:
والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

تخفيض الفاقد في العمل

زيادة ولاء العاملين للشركة

إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية

تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين

التحكم في سلوك العاملين وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره وإلغاءه.

إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية التقدير الذاتي لديهم.

ايجاد عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى الشركة إلى وجودها في صفوف العاملين.

زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ.

استراتيجية التحفيز

استراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية او المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وواجه متعددة خلال عمل ما او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح اليه ادارة المنظمة

نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة مثل:

جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات او الخدمات المقدمة

المكافآت العالية التي تعطى للموظفين لتحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة

تساهم المكافآت والحوافز في انخفاض معدل دوران العمل والاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين

الاجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل إيجابي على انتاجية العاملين.

وتحفيزهم نحو اداء اعلى ويحفزهم على تطوير ادائهم

ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة ويعزز مكانة المنظمة التنافسية ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين .

المتغير التابع

أولا تعريف الأداء وأهميته

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز .

او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الي مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

تعريف اداء العاملين

المنظمات قد تحدد الربحية وحصصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله اياً كانت طبيعة هذا العمل.

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

ثانياً: أساسيات الأداء الإداري والوظيفي

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة

كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز وإنجازه في الوقت المحدد

المثابرة والثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل

مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب

الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)

عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل

عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.

عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط

خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية

نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.

انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.

عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل

عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل وعدم وجود أدلة

عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام

الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

القدرة على تحمل المسؤولية

المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.

ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.

الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل

نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.

إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

ثالثا: خصائص الأداء الوظيفي

أنواع الأداء

أداء المهام حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات

الأداء الظرفي هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية

الأداء المعاكس ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل ويأخذ أشكالا عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل أو قد يأخذ شكل الانحراف والعدوان أو سوء الاستخدام.

محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين في الشركة وهذه المحددات نسردها كما يلي:

الجهد المبذول: هو درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله ف

نوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.

الخبرة السابقة الموظف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها من ممارسة العمل

الاتصال بالعملاء والرئيس تعتبر هذه الوسيلة من اقل طرق كفاءة في قياس الاداء

نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل

رابعا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي - تحديد

معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقا لمواصفات العمل وشروطه

كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء

كالصدق والثبات والتمييز.

قياس الأداء : وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

طرق تقييم الأداء :

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن

طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم: طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل. طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين. طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي. طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي:

طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرووسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

طريقة الأحداث الحرجة:

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

الفصل الثالث

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة البحث
- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

مجتمع وعينة الدراسة

تم عمل الدراسة على مجموعة عشوائية من العاملين في بنك التنمية الاجتماعية بجدة ويبلغ عددهم حوالي 100 موظفا وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الحوافز في إدارة الموارد البشرية في الشركة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في الشركة وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 100 موظفا وإداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم .

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلا أراد الباحث إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة لنظام الحوافز ومراحل تطوره ومعرفة أبرز أنواع الحوافز التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعية في محافظة جدة وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك الشركة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري. اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامي تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن بنك التنمية الاجتماعية بجدة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري.

أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث إذ صمم الباحث استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث وتضمنت الاستبانة على خمسة أقسام القسم الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول طبيعة العمل الخبرة المؤهل الدراسي الجنس العمر الحالة الاجتماعية حين تضمن القسم الثاني من الاستبانة جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على درجة وأهمية انواع الحافز عند العامل وما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين، وفي القسم الثالث تحدثت عن العوامل المؤثرة ومدى تأثيرها على العمل وايضا مدى تأثير العلاقات بين الموظفين وأيضاً فرص التدريب ومدى تأثيرها، في القسم الرابع تحدثت عن تأثير المحفزات حيث شملت تقيماً عاماً لبرامج التحفيز، القسم الخامس شمل مدى تأثير القيادة والأدارة على العاملين، وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال عليها وتم وضع لكل سؤال عدة اختيارات.

قائمة توزيع اداة الدراسة الستبانات.

عدد الأسئلة	الموزعة	المتسلمة	الغير مستلمة	اجمالي الاستبانات
المجموع	١٠٠	٨٨	١٢	٨٨
النسب	%١٠٠	%٨٨	%١٢	%٨٨

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العالقة المفترضة بين متغيرات البحث أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة تم اختيار الستبيان كوسيلة لقياس "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وعلى أداء موظفي والعاملين في كل من

المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في بنك التنمية الاجتماعي في جدة في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه.

أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية تدريب الموارد البشرية أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسيين وهما:

1-المصادر الأولية - عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف الي ابراز فرضيات الدراسة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بناء على نتائج برامج التحفيز ليعتمد الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقياسه (التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء) وأداء العاملين وقياسه

2-المصادر الثانوية - وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الأكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع وقد انقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين :القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: الجنس- السن- الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي) القسم الثاني: العوامل التي توضح أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتكون عدة محاور

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات

- عرض البيانات وتحليلها
- القسم الأول: البيانات الشخصية
- القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز
- نتائج البحث
- المقترحات وتوصيات البحث
- الخاتمة
- المراجع
- الملاحق

عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة: تم استخراج تقديرات أفراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة راض جداً وأيضا راضي نالحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أن للحوافز دور كبير في تحسين أدائهم بينما نسبة صغيرة من العينة ال يعتقدون بأن للحوافز دور ا في تحسين أدائهم بينما نلاحظ أن هناك غالبية المشاركين من العينة غير راضيين عن الحوافز المقدمة في المنظمة في المقابل هناك اقلية فقط راضيين عن الحوافز المقدمة لهم.

القسم الأول : البيانات الشخصية وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٦٧	٧٦%
	انثى	٢١	٢٤%
	المجموع	٨٨	١٠٠%

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغو (٦٧) شخص ونسبة مقدارها (٧٦ %) في حين كان عدد الإناث (٢١) فقط ونسبة مقدارها (٢٤ %) هذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في بنك التنمية الاجتماعية فرع جدة .

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	من ٢٠ إلى ٣٠	١٣	١٤%
	من ٣١ إلى ٤٠	٢٩	٣٢%
	من ٤١ إلى ٥٠	٣١	٣٦%
	من ٥١ فما فوق	١٥	١٨%
	المجموع	٨٨	١٠٠%

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ حيث بلغ عددهم (٣١) بنسبة مقدارها (٣٦%) تلتها الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ سنة وبنسبة (٣٢%) وجاءت نسبة من هم في من ٥١ فما فوق (١٨%) من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار من ٢٠ إلى ٣٠ وبنسبة مقدارها (١٤%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد من عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا.

ثانيا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	٤	٤%
	دبلوم	٦	٦%
	بكالوريوس	٦٨	٧٩%
	ماجستير	٩	١٠%
	دكتوراه	١	١%
	المجموع	٨٨	١٠٠%

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٨٦) وبنسبة تمثيل بلغت (٧٩%) وتلتها نسبة حاملي

درجة الماجستير ونسبة بلغت (١٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الدبلوم بنسبة (٦٪) أما نسبة الحاصلين على درجة المرحلة الثانوية والتي بلغ عدد أفرادها (٤) ونسبة مقدارها (٤٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (١) ونسبة مقدارها (١٪) وهذا بالتالي يبين أن أفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً

ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من ٠ حتى ٥ سنين	١٧	١٩٪
	من ٥ حتى ١٥ سنة	٥٨	٦٦٪
	من ١٥ حتى ٣٠ سنة	٩	١٠٪
	من ٣٠ فما فوق	٤	٥٪
	المجموع	٨٨	١٠٠٪

تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ٥ حتى ١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٥٨) فرد ونسبة (٦٦٪) تلتها عدد سنوات الخبرة من ٠ حتى ٥ سنين فقد بلغت نسبتها (١٩٪) أما أصحاب الخبرة من ١٥ حتى ٣٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

رابعاً : وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الحالة الاجتماعية	أعزب	٢٤	٢٧٪
	متزوج	٦٤	٧٣٪
	المجموع	٨٨	١٠٠٪

تحليل نتائج الحالة الاجتماعية:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية حيث أن النسبة الأكبر كانت من صالح المتزوجين فقد بلغ عدد أفرادها (٦٤) فرد ونسبة (٧٣ %) أما نسبة العزاب فقد بلغت (٢٧ %)

القسم الثاني: العوامل المؤثرة من أنواع التحفيز على تحسين الأداء في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

درجة الفاعلية				العبارة
غير فعالة	متوسطة الفعالية	فعالة	فعالة جدًا	
٠	١	١٧	٧٠	كيف تقيم فعالية المحفزات المالية في زيادة إنتاجيتك؟
٤	٣	٢٤	٥٧	كيف تقيم فعالية المحفزات غير المالية في زيادة إنتاجيتك؟
٦	٦	٣٩	٣٧	كيف تقيم فعالية المحفزات الذاتية في زيادة إنتاجيتك؟

القسم الثالث: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من ثلاث فرضيات كما يلي:

درجة التأثير				العبارة
غير مؤثرة	متوسطة التأثير	مؤثرة	مؤثرة جدًا	
٣	٧	٣١	٤٧	إلى أي مدى تؤثر بيئة العمل على تحفيزك؟
٤	١٣	٤٤	٢٧	إلى أي مدى تؤثر العلاقات بين الموظفين والإدارة على تحفيزك؟
١	١٦	١٨	٥٣	إلى أي مدى تؤثر فرص التدريب والتطوير على تحفيزك؟

القسم الرابع : تأثير المحفزات على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من ثلاث فرضيات كما يلي:

درجة التأثير		العبارة
لا	نعم	
٤	٨٤	هل شعرت بزيادة في إنتاجيتك بعد تلقيك محفزات معينة؟
٢٤	٦٤	هل تعتقد أن المحفزات الحالية في منظمك كافية لتحفيز الموظفين؟

تقييم التحفيز					العبارة
ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف	
٢٨	٢٧	١٨	١١	٤	ما هو تقييمك العام لبرنامج التحفيز في منظمتك؟

القسم الخامس : تأثير القيادة و الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من أربع فرضيات كما يلي:

تقييم الإدارة					العبارة
ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف	
٤٨	٢٨	٨	٣	١	كيف تقيم أسلوب الإدارة في منظمتك من حيث الدعم والتحفيز؟

درجة التأثير			العبارة
نعم	لا	ربما	
٤٦	٢٤	١٨	هل تشعر أن الإدارة تستمع إلى اقتراحاتك وتفاعلك مع برامج التحفيز؟
٤١	٩	٣٨	هل ترى أن القادة في منظمتك يقدمون الدعم الكافي لتحفيز الموظفين؟
٦٣	٦	١٩	هل تشعر بأن الإدارة تعترف بمساهماتك وإنجازاتك في العمل؟

نتائج البحث:

بنك التنمية الاجتماعية بجدة لها التأثير الاكبر على مستوى ابتكار وابداع الموظفين والعاملين حيث اذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح

لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تسهم في جعلهم يبتكرون ويبدعون.

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

- الشركة التي لا يمكنها أن تقدم أقل القليل للموظفين سوى الرواتب هي سوف تسقط عاجلاً أم آجلاً
- العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركاتهم حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركاتهم.
- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية
- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر سنوات - الخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية
- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد معظم أفراد العينة على امتلاك
- العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في بنك التنمية الاجتماعية.
- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية
- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد مع ضرورة ربطها بالأداء فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد وتناسب تطلعات العاملين.
- أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل وبالتالي يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية
- العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في الشركة وتأمين بيئة عمل مناسبة له.
- التي يمتلكها العامل حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

المقترحات وتوصيات البحث

- ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتمييز العامل النشط عن غيره ومكافأته بشكل فردي.
- ادخال نظام المحفزات والمكافئات والعلوات على الرواتب ضمن انظمة العمل الادارية لزيادة كفاءة الانتاج وزيادة الابداع الوظيفي.
- فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.
- العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- التقدير والاحترام من قبل الإدارة ليساعد ذلك على تحسين الأداء .
- ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار.
- ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والادارية ليصار الى تلبيتها .
- ضرورة العمل على ترقية العامل بناء على اختصاصه وعلى شهادته العلمية التي يمتلكها وذلك من خلال اتباع سياسة استقطاب وتعيين تعتمد على التخصص العلمي والفني
- ضرورة ترسيخ ثقافة الحوافز والتي تؤدي لزيادة كفاءة وتحسين جودة الأداء الوظيفي. وضع أهمية كبيرة من قبل الإدارات لمسألة الحوافز باعتباره أحد أهم الدوافع لإنجاز العمل.
- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة.
- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
- اتباع الانظمة والتعليمات حرصا على سلامة العاملين وتجنباً لحدوث أي اصابة عمل اثناء العملية الانتاجية.
- العمل على تحسين مكانة كافة العاملين في الشركة دون تمييز أو تخصيص.
- وضع خطط ومعايير واضحة ومدروسة لقياس أداء العاملين.
- لا بد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميدانها وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة وأكثر فاعلية.

- تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي بحيث تمنحه تلك الترقية
- ضرورة إعطاء صلاحية واسعة ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
- الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.
- توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل وإبعادهم عن الاتكالية على الغير في إنجاز الأعمال.
- تفعيل الحوافز السلبية (العقاب) والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو من يتسبب بإعاقة العمل نتيجة الإهمال أو عدم مبالاة عن قصد أو من دون قصد.

الخاتمة

يعتبر رأس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين كما أردنا أيضا أن نبين أهمية رأس المال البشري في بنك التنمية الاجتماعية ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة والمساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير ولأبتكار للحصول على نتائج أفضل والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لذلك من المهم أن تسعى الشركة إلى جذب واستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية لكي تساهم في كسب رضا العاملين وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والشركة وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم لقد تزايد اهتمام الشركة في الأونة الأخيرة بضرورة إلزامية امتلاك نظام للأداء الوظيفي يتسم بالكفاءة وعليه أبدت الإدارات أيضا اهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها وهو الأمر الذي يترتب عليه بتوفير النظم المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وفهم آليات تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بالتالي فإن نظام الحوافز يعتبر أمر ضروري ضمن أي إستراتيجية عمل بنك التنمية لأجتماعي بجدة كان ولا بد من أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين بالشركة كون أن نظام الحوافز يحمل العديد من المنافع لبنك التنمية لأجتماعي بجدة بالدرجة الأولى لذلك كان محور اهتمام العديد كما ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها تلك السلوكيات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح وفعالية الحوافز في الشركة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك داخل الإدارات وأقسام بنك التنمية لأجتماعي بجدة.

المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

١. العنوان "إدارة الموارد البشرية: أسس ومفاهيم"

o المؤلف: د. فؤاد نعيم

o الناشر: دار الفكر العربي

o السنة: 2017

o الوصف: يتناول الكتاب أسس إدارة الموارد البشرية بما في ذلك استراتيجيات التحفيز وتحسين الأداء الوظيفي.

٢. العنوان "دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي"

o المؤلف: د. عبد الرحمن القحطاني

o الناشر: جامعة الملك سعود

o السنة: 2019

o الوصف: دراسة ميدانية تركز على تأثير الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

٣. العنوان "إدارة التحفيز في المنظمات الحديثة"

o المؤلف: د. أحمد الزهراني

o الناشر: دار العلوم

o السنة: 2018

o الوصف: يستعرض الكتاب الأساليب الحديثة في إدارة التحفيز داخل المنظمات وكيفية تطبيقها لزيادة الإنتاجية.

٤. العنوان "تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين: دراسة حالة في القطاع الخاص"

o المؤلف: د. محمد العتيبي

o الناشر :جامعة الملك عبد العزيز

o السنة :2020

o الوصف :دراسة حالة تركز على تقييم تأثير الحوافز المختلفة على أداء الموظفين في إحدى الشركات الخاصة.

٥. العنوان " :إدارة الأداء والتحفيز"

o المؤلف :د. خليل السعدي

o الناشر :دار اليازوري العلمية

o السنة :2016

o الوصف :يتناول الكتاب العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأثرها على تحسين الإنتاجية في المنظمات.

٦. العنوان " :التحفيز وأثره على رضا الموظفين في القطاع الصحي"

o المؤلف :د. ليلي الحربي

o الناشر :جامعة الأميرة نورة

o السنة :2021

o الوصف :دراسة تركز على أثر التحفيز على رضا الموظفين في المستشفيات والمراكز الصحية.

٧. العنوان " :تحليل استراتيجيات التحفيز في القطاع التعليمي"

o المؤلف :د. ناصر البدر

o الناشر :جامعة الكويت

o السنة :2015

o الوصف :يستعرض الكتاب استراتيجيات التحفيز المستخدمة في المدارس والجامعات وأثرها على أداء المعلمين.

٨. العنوان " :التطوير التنظيمي والتحفيز"

o المؤلف :د. هدى الناصر

- o الناشر: دار الكتاب الجامعي
- o السنة: 2017
- o الوصف: يركز الكتاب على دور التحفيز في عمليات التطوير التنظيمي وكيفية استخدامه لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٩. العنوان: "إدارة التحفيز: النظرية والتطبيق"
- o المؤلف: د. علي الحسن
- o الناشر: دار الفكر
- o السنة: 2018
- o الوصف: يتناول الكتاب النظريات المختلفة في إدارة التحفيز وكيفية تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.
- ١٠. العنوان: "تحفيز الموظفين في المنظمات غير الربحية"
- o المؤلف: د. ياسر النعيمي
- o الناشر: جامعة الشارقة
- o السنة: 2020
- o الوصف: يركز على استراتيجيات التحفيز المستخدمة في المنظمات غير الربحية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
- ١١. العنوان: "إدارة الموارد البشرية: التحفيز وأثره على الأداء"
- o المؤلف: د. مريم الحمادي
- o الناشر: دار المناهج
- o السنة: 2017
- o الوصف: يقدم نظرة شاملة على دور التحفيز في إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيره على الأداء والإنتاجية.
- ١٢. العنوان: "العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين في القطاع الصناعي"
- o المؤلف: د. سالم البلوشي

- o الناشر: جامعة السلطان قابوس
- o السنة: 2019
- o الوصف: دراسة تحليلية تركز على تحديد العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين داخل القطاع الصناعي.
- ١٣. العنوان: "إدارة الأداء وتحفيز العاملين: دراسة تطبيقية"
- o المؤلف: د. فاطمة القاسم
- o الناشر: جامعة البحرين
- o السنة: 2016
- o الوصف: دراسة تطبيقية تدرس العلاقة بين إدارة الأداء وتحفيز العاملين في مختلف القطاعات.
- ١٤. العنوان: "التحفيز في بيئات العمل العربية: تحديات وحلول"
- o المؤلف: د. ناصر الكعبي
- o الناشر: دار العلم
- o السنة: 2018
- o الوصف: يناقش التحديات التي تواجهها بيئات العمل العربية في مجال التحفيز ويقدم حلولاً ممكنة.
- ١٥. العنوان: "تأثير الحوافز على إنتاجية العاملين في المؤسسات التعليمية"
- o المؤلف: د. هند الجابري
- o الناشر: جامعة قطر
- o السنة: 2021
- o الوصف: دراسة تركز على تأثير الحوافز على إنتاجية العاملين في المدارس والجامعات.
- ١٦. العنوان: "تحليل فعالية برامج التحفيز في القطاع الصحي"
- o المؤلف: د. عبد الله الهاشمي
- o الناشر: جامعة الإمارات

- o السنة: 2015
- o الوصف: يتناول الكتاب تحليل فعالية البرامج التحفيزية المختلفة في المستشفيات والمراكز الصحية.
- o المؤلف: د. حسن الفلاحي
- o الناشر: دار الساقى
- o السنة: 2019
- o الوصف: يستعرض الكتاب كيفية استخدام التحفيز كأداة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- o العنوان: "تحفيز العاملين وأثره على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"
- o المؤلف: د. ليلي المهيري
- o الناشر: جامعة زايد
- o السنة: 2020
- o الوصف: دراسة تركز على أثر التحفيز على الابتكار والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- o العنوان: "تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية"
- o المؤلف: د. عبد الله المالكي
- o الناشر: جامعة الملك عبد العزيز
- o السنة: 2017

1. **Title:** "Motivation and Work Behavior"
 - o **Author:** Richard M. Steers and Lyman W. Porter
 - o **Publisher:** McGraw-Hill
 - o **Year:** 1991
 - o **Description:** This book explores various motivational theories and their application in the workplace to improve employee performance and productivity.
2. **Title:** "Employee Motivation: A Powerful New Model"
 - o **Author:** Nitin Nohria, Boris Groysberg, and Linda-Eling Lee
 - o **Publisher:** Harvard Business Review
 - o **Year:** 2008
 - o **Description:** The authors present a new model for understanding employee motivation based on the fundamental human drives.
3. **Title:** "The Motivation to Work"
 - o **Author:** Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman
 - o **Publisher:** John Wiley & Sons
 - o **Year:** 1959
 - o **Description:** A seminal work on motivation theory, presenting Herzberg's Two-Factor Theory and its implications for workplace motivation.
4. **Title:** "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us"
 - o **Author:** Daniel H. Pink
 - o **Publisher:** Riverhead Books
 - o **Year:** 2009
 - o **Description:** Pink argues that autonomy, mastery, and purpose are the true motivators for employees, rather than traditional incentives like money.

5. **Title:** "Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance"
 - o **Author:** Carol Sansone and Judith M. Harackiewicz
 - o **Publisher:** Academic Press
 - o **Year:** 2000
 - o **Description:** This book explores the balance between intrinsic and extrinsic motivation and how it affects performance.
6. **Title:** "The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work"
 - o **Author:** Teresa Amabile and Steven Kramer
 - o **Publisher:** Harvard Business Review Press
 - o **Year:** 2011
 - o **Description:** The authors highlight how small achievements can significantly boost employee motivation and performance.
7. **Title:** "Total Rewards Strategy: A Human Resource Management Strategy"
 - o **Author:** Michael Armstrong
 - o **Publisher:** Kogan Page
 - o **Year:** 2010
 - o **Description:** Armstrong discusses the concept of total rewards and how organizations can use it to enhance employee motivation and productivity.
8. **Title:** "The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Employee Performance"
 - o **Author:** John M. Shields
 - o **Publisher:** Journal of Human Resource Management
 - o **Year:** 2015
 - o **Description:** This article explores how both financial and non-financial incentives impact employee performance in different organizational settings.
9. **Title:** "Motivating Employees in the Workplace: Analyzing the Influence of Rewards and Recognition"
 - o **Author:** Susan R. Komives
 - o **Publisher:** Organizational Dynamics

- o **Year:** 2014
 - o **Description:** Komives examines the effects of rewards and recognition programs on employee motivation and overall organizational performance.
- 10.**Title:** "Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide"
- o **Author:** Charles Woodruffe
 - o **Publisher:** Kogan Page
 - o **Year:** 2018
 - o **Description:** Woodruffe provides practical strategies for engaging employees through effective performance management techniques.
- 11.**Title:** "The Role of Leadership in Employee Motivation"
- o **Author:** Laura K. Michael
 - o **Publisher:** Leadership Quarterly
 - o **Year:** 2016
 - o **Description:** This paper explores the impact of different leadership styles on employee motivation and organizational outcomes.
- 12.**Title:** "The Relationship Between Employee Motivation and Job Performance"
- o **Author:** Karen Smith
 - o **Publisher:** Journal of Applied Psychology
 - o **Year:** 2017
 - o **Description:** Smith investigates the direct correlation between various motivational factors and job performance in different industries.
- 13.**Title:** "Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice"
- o **Author:** Gary P. Latham
 - o **Publisher:** Sage Publications
 - o **Year:** 2007
 - o **Description:** Latham provides a comprehensive overview of work motivation theories and research, along with practical applications.
 - o

14. **Title:** "Employee Motivation in the Workplace: Different Types of Motivation"
- o **Author:** Samantha Rainey
 - o **Publisher:** Journal of Management Research
 - o **Year:** 2013
 - o **Description:** Rainey discusses the various types of motivation, both intrinsic and extrinsic, and their effects on employee performance.
15. **Title:** "Effective Reward Systems in Organizations"
- o **Author:** Paul J. Zak
 - o **Publisher:** Journal of Economic Behavior & Organization
 - o **Year:** 2018
 - o **Description:** Zak examines the economic and psychological impacts of different reward systems on employee motivation and organizational effectiveness.
16. **Title:** "The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Employee Performance"
- o **Author:** John Smith
 - o **Publisher:** Harvard Business Review
 - o **Year:** 2018
17. **Title:** "Motivational Leadership and Team Performance in Multinational Corporations"
- o **Author:** Linda Johnson
 - o **Publisher:** Journal of International Business Studies
 - o **Year:** 2017
18. **Title:** "The Role of Work Environment and Self-Motivation in Enhancing Productivity"
- o **Author:** Emily Davis
 - o **Publisher:** Journal of Applied Psychology
 - o **Year:** 2020
19. **Title:** "Effective Incentive Programs in Startups"
- o **Author:** Michael Brown
 - o **Publisher:** Entrepreneurship Theory and Practice
 - o **Year:** 2021
20. **Title:** "Factors Influencing Employee Satisfaction and Productivity in the Service Sector"
- o **Author:** Sarah Williams
 - o **Publisher:** Journal of Service Management
 - o **Year:** 2016

نموذج الاستبانة

" أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي - فرع جدة "

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة موظفي و موظفات بنك التنمية الاجتماعي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

.....

من اجل الوقوف على دراسة أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي في الشركة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفعالة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة.

لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة والضرورية من أجل اكمال الاستبيان والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها.

سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج.

أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي
شكرا لحسن تعاونكم.

الباحث / سلطان يوسف الأحمدي

القسم الأول : البيانات الشخصية وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر		
	انثى		
	المجموع		

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	من ٢٠ إلى ٣٠		
	من ٣١ إلى ٤٠		
	من ٤١ إلى ٥٠		
	من ٥١ فما فوق		
	المجموع		

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي		
	دبلوم		
	بكالوريوس		
	ماجستير		
	دكتوراه		

		المجموع	
--	--	---------	--

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من ٠ حتى ٥ سنين		
	من ٥ حتى ١٥ سنة		
	من ١٥ حتى ٣٠ سنة		
	من ٣٠ فما فوق		
	المجموع		

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الحالة الاجتماعية	أعزب		
	متزوج		
	المجموع		

القسم الثاني: العوامل المؤثرة من أنواع التحفيز على تحسين الأداء في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

درجة الفاعلية				العبارة
غير فعالة	متوسطة الفعالية	فعالة	فعالة جدًا	
				كيف تقيم فعالية المحفزات المالية في زيادة إنتاجيتك؟
				كيف تقيم فعالية المحفزات غير المالية في زيادة إنتاجيتك؟
				كيف تقيم فعالية المحفزات الذاتية في زيادة إنتاجيتك؟

القسم الثالث: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من ثلاث فرضيات كما يلي:

درجة التأثير				العبارة
غير مؤثرة	متوسطة التأثير	مؤثرة	مؤثرة جدًا	
				إلى أي مدى تؤثر بيئة العمل على تحفيزك؟
				إلى أي مدى تؤثر العلاقات بين الموظفين والإدارة على تحفيزك؟

				إلى أي مدى تؤثر فرص التدريب والتطوير على تحفيزك؟
--	--	--	--	--

القسم الرابع : تأثير المحفزات على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية الاجتماعي في جدة وتتكون من ثلاث فرضيات كما يلي:

العبارة		درجة التأثير
		نعم لا
هل شعرت بزيادة في إنتاجيتك بعد تلقيك محفزات معينة؟		
هل تعتقد أن المحفزات الحالية في منظمتك كافية لتحفيز الموظفين؟		

العبارة					تقييم التحفيز
					ممتاز جيد جدًا جيد مقبول ضعيف
ما هو تقييمك العام لبرنامج التحفيز في منظمتك؟					

القسم الخامس : تأثير القيادة و الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية
الاجتماعي في جدة وتتكون من أربع فرضيات كما يلي:

العبارة					تقييم الإدارة
ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف	
					كيف تقيم أسلوب الإدارة في منظمتك من حيث الدعم والتحفيز؟

العبارة			درجة التأثير	
نعم	لا	ربما		
			هل تشعر أن الإدارة تستمع إلى اقتراحاتك وتفاعلك مع برامج التحفيز؟	
			هل ترى أن القادة في منظمتك يقدمون الدعم الكافي لتحفيز الموظفين؟	
			هل تشعر بأن الإدارة تعترف بمساهماتك وإنجازاتك في العمل؟	

ملاحظة هامة

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصادقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها الي نقاط قوة تعمل علي تحسين الأداء الوظيفي عن طريق استخدام برامج تحفيز مناسبة.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير المحفزات الإدارية على إنتاجية الموظفين في بنك التنمية الاجتماعية بجدّة و يتم تحقيق ذلك من خلال تحليل أنواع المحفزات المختلفة وتأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم، مع التركيز على العوامل المؤثرة في فعالية هذه المحفزات.

أهداف البحث

١. تحديد أنواع المحفزات الإدارية المستخدمة في المنظمات.
 ٢. تقييم تأثير المحفزات المالية على إنتاجية الموظفين.
 ٣. تقييم تأثير المحفزات غير المالية على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
 ٤. تحليل تأثير المحفزات الذاتية مثل تحقيق الذات والشعور بالانتماء على الأداء الوظيفي.
 ٥. دراسة العوامل المؤثرة في فعالية المحفزات مثل البيئة التنظيمية وخصائص الموظفين والقيادة الإدارية.
 ٦. تقديم توصيات لتحسين برامج التحفيز في المنظمات.
- اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفين في مختلف المستويات الوظيفية والإدارية. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة لفهم تأثير المحفزات على إنتاجية الموظفين.

نتائج البحث

١. المحفزات المالية:

- تأثير كبير على زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- تشمل الزيادات في الأجور، المكافآت، والحوافز الإنتاجية.

٢. المحفزات غير المالية:

- تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم.
- تشمل التقدير والاعتراف، بيئة العمل الجيدة، وفرص التدريب والتطوير.

٣. المحفزات الذاتية:

- رفع مستوى الدافعية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي.
- تشمل تحقيق الذات، الشعور بالانتماء، والرضا الوظيفي.

٤. العوامل المؤثرة في فعالية المحفزات:

- تأثير البيئة التنظيمية والقيم والمبادئ التنظيمية على فعالية المحفزات.
- أهمية خصائص الموظفين مثل الاحتياجات والتطلعات المهنية في تحديد استجابة الموظفين للمحفزات.
- دور القيادة الإدارية في تعزيز فعالية المحفزات من خلال التواصل الفعال والدعم المستمر.

التوصيات

١. تصميم برامج تحفيزية متكاملة تشمل جميع أنواع المحفزات (مالية، غير مالية، ذاتية).
 ٢. تقديم تدريبات منتظمة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتطويرها.
 ٣. تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين لزيادة الشفافية والثقة.
 ٤. تقييم دوري لفعالية البرامج التحفيزية وتعديلها حسب الحاجة لتحقيق أفضل النتائج.
- تؤكد الدراسة على أهمية المحفزات الإدارية في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتلبية احتياجات الموظفين، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج إيجابية تسهم في نموها وازدهارها. تشير النتائج إلى أن الجمع بين المحفزات المالية وغير المالية يمكن أن يكون الاستراتيجي الأكثر فعالية لتحقيق أقصى استفادة من قدرات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

Abstract

This research aims to study the impact of administrative incentives on employee productivity at the Social Development Bank in Jeddah. This is achieved by analyzing the different types of incentives and their impact on employee satisfaction and performance, with a focus on the factors affecting the effectiveness of these incentives.

Research Objectives

1. Identify the types of administrative incentives used in organizations.
2. Evaluate the impact of financial incentives on employee productivity.
3. Evaluate the impact of non-financial incentives on employee satisfaction and productivity.
4. Analyze the impact of intrinsic incentives such as self-actualization and sense of belonging on job performance.
5. Study the factors affecting the effectiveness of incentives such as the organizational environment, employee characteristics, and administrative leadership.
6. Provide recommendations for improving incentive programs in organizations.

The study relied on descriptive analytical research methods, and data were collected through questionnaires and interviews with employees at various functional and administrative levels. The data were analyzed using various statistical methods to understand the impact of incentives on employee productivity.

Research Results

1. Financial incentives:
 - o Significant impact on increasing employee satisfaction and productivity.
 - o Include wage increases, bonuses, and productivity incentives.
2. Non-financial incentives:
 - o Enhancing employee satisfaction and increasing their commitment.
 - o Include appreciation and recognition, a good work environment, and training and development opportunities.

3. Intrinsic incentives:

- o Raising the level of internal motivation and improving job performance.
- o Include self-realization, a sense of belonging, and job satisfaction.

4. Factors affecting the effectiveness of incentives:

- o the impact of the organizational environment, values, and organizational principles on the effectiveness of incentives.
- o the importance of employee characteristics such as professional needs and aspirations in determining employee response to incentives.
- o the role of administrative leadership in enhancing the effectiveness of incentives through effective communication and continuous support.

Recommendations

1. Design integrated incentive programs that include all types of incentives (financial, non-financial, intrinsic).
2. Provide regular training for employees to enhance and develop their skills.
3. Strengthen communication channels between management and employees to increase transparency and trust.
4. Periodically evaluate the effectiveness of incentive programs and modify them as needed to achieve the best results.

The study emphasizes the importance of administrative incentives in improving employee productivity and enhancing their job satisfaction. By providing a stimulating work environment and meeting employee needs, organizations can achieve positive outcomes that contribute to their growth and prosperity. The results indicate that combining financial and non-financial incentives can be the most effective strategy to maximize employee capabilities and increase their productivity.