



Final Project

The Impact of Employee Incentives on Improving Work performance:

"An Applied Study on Riyadh Collection Company."

Preparation

Leader

Sultan Al Arifi

20223006473

Team

Faisal Al Arifi

20223006535

Supervised by

D. Waleed Suliman

D. Fatimah Mustafa

2023



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين في شركات التحصيل

بالرياض

"دراسة تطبيقية على شركات التحصيل بالرياض"

The Impact of Employee Incentives on Improving Work performance:

"An Applied Study on Riyadh Collection Company."

مشروع تخرج

إعداد

فيصل محمد العريفي

سلطان محمد العريفي (قائد الفريق)

20223006535

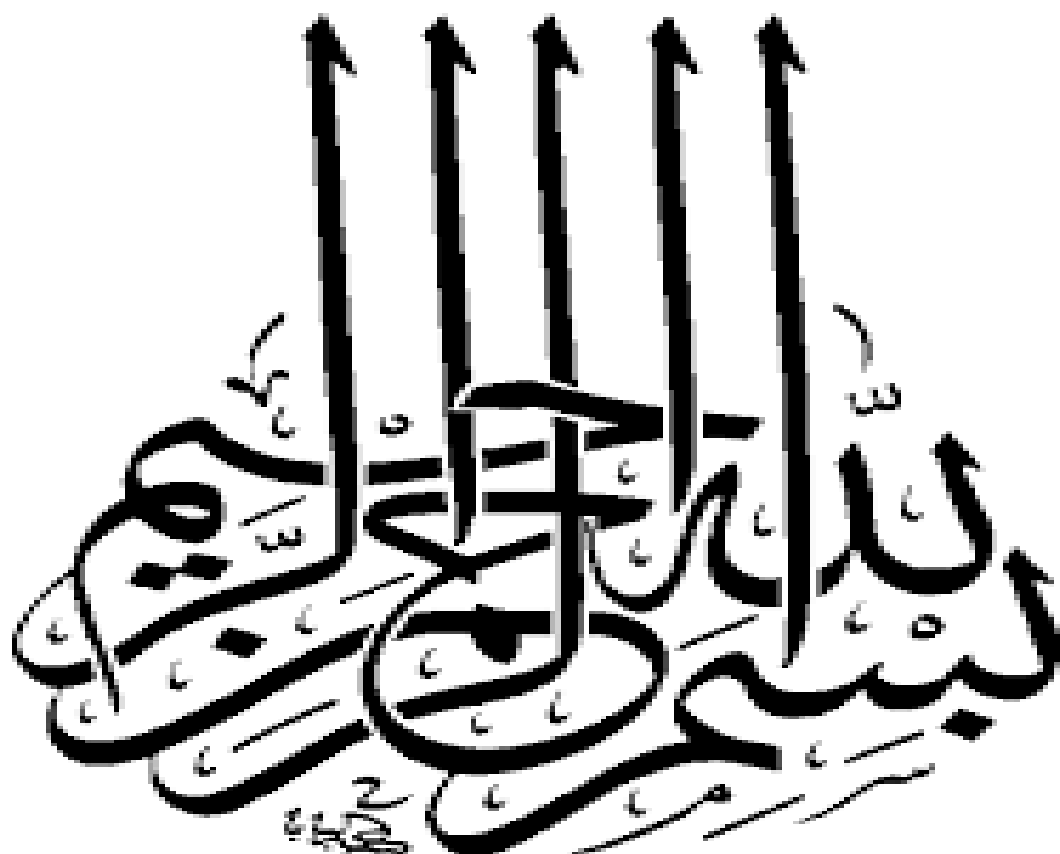
20223006473

إشراف

د. فاطمة مصطفى

د. وليد سلمان

2023/1444



إِهْدَاء

نهدى من قال فيهما الرحمن



بفضل من الله ثم من وإلى نبع الحب، ونور الدرب، ووصية الرب، رمز

العطاء، وعنوان السخاء، من أنار لنا الطريق، وسهل لنا السير في دروب الحياة،

أطال الله في عمر من بقي ورحم الله من رحل.... (إلى كل أم وأب)

إلى سر النجاح، وفاتحة العلم، ونجوم الطريق الطويل.... (الأساتذة الأفاضل)

إلى كل الأهل والأصدقاء.

نهدي إليكم ثمرة جهدنا المتواضع.

شكر ونفقات

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن فله
المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم،

وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان، الذي وجهنا وساعدنا
منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا
شمساً تضيء دروبنا المعتمة كما نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتورة القديرة /
فاطمة مصطفى حفظهما الله ورعاها وأطال في عمرهما، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت
لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، والشكر والتقدير موصول إلى
إدارة جامعة الذكية ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين في شركات التحصيل بالرياض، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز في رفع أداء العاملين في شركات التحصيل بالرياض. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على العاملين في شركات التحصيل بالرياض، ووزعت 73 استبانة على العاملين استرجع منها 73 استبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 100% من الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركات التحصيل بالرياض، ويسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة، وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافئات بناء على تلك النتائج.

الكلمات الافتتاحية: الحوافز المادية _ الحوافز المعنوية _ أداء العاملين _ شركات التحصيل بالرياض.

جدول المحتويات

إهداء	د
شكر وتقدير	هـ
ملخص الدراسة	و
الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته	1
1.1 المقدمة :	1
2.1 مشكلة البحث	2
3.1 أهمية الدراسة :	3
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 أسئلة البحث	4
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 نموذج الدراسة	5
8.1 دافع اختيار الموضوع:	5
9.1 المنهجية :	5
10.1 الدراسات السابقة	7
11.1 مجالات الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري	16
المبحث الأول: الحوافز	16
مقدمة	16

17 1.1.2 تعريف الحوافز

18 2.1.2 أنواع الحوافز

26 3.1.2 أهمية نظام الحوافز:

27 4.1.2 أهداف نظام الحوافز:

27 5.1.2 العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

28 6.1.2 الشروط الواجب توافرها بأنظمة الحوافز

29 7.1.2 أساليب التحفيز

30 8.1.2 معوقات تطبيق نظام الحوافز

31 المبحث الثاني: أداء العاملين

31 مقدمة

32 1.2.2 مفهوم الأداء

33 2.2.2 أهمية تقييم الأداء

34 3.2.2 عناصر الأداء

35 4.2.2 أهداف تقييم الأداء

36 5.2.2 طرق تقييم الأداء

38 المبحث الثالث: الحوافز والأداء

38 1.3.2 العلاقة بين التحفيز والإدارة

39 2.3.2 أثر الحوافز في تحسين الأداء

41 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

41 مقدمة

41	1.3 منهجية الدراسة
42	2.3 مصادر جميع البيانات
42	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
42	4.3 أدوات الدراسة:
43	5.3
43	6.3 ثبات أداة الدراسة
45	7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات
46	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
47	1.4 الإحصاءات الوصفية
50	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
57	3.4 مناقشة النتائج:
59	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
59	الخاتمة
59	1.5 نتائج الدراسة
61	2.5 التوصيات:
63	3.5 أفاق بحثية مستقبلية
64	المراجع
68	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
25	أنواع الحوافز	(1.2)
44	معاملات الثبات كرو نباخ ألفا لبنود الاستبانة الخاصة بالموظفين العاملين في شركات التحصيل بالرياض	(1.3)
46	مفاتيح التصحيح	(1.4)
51	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المادية في شركات التحصيل بالرياض حسب إجابات أفراد الدراسة	(2.4)
53	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المعنوية في شركات التحصيل بالرياض حسب إجابات أفراد الدراسة	(3.4)
55	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي حسب إجابات أفراد الدراسة	(4.4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(1.4)	توزيع الأشخاص المبحوثين حسب متغير الجنس	48
(2.4)	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	48
(3.4)	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	49
(4.4)	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	49

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيتم التطرق لها على النحو الآتي:

1.1 المقدمة :

يعد التحفيز عملية إدارية تستخدم لتحريك وتوجيه السلوك والأداء من خلال إثارة الدافعية النفسية. ويعتبر أداء الموظفين الجيد ضروريًا جدًا لنجاح المنظمات، ويجب الاهتمام بالأفراد وتحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا قد يساهم في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد التنظيبي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب.

يعود استخدام الحوافز في تحسن أداء الموظفين إلى عصر حركة الإدارة العلمية التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين. ومنذ ذلك الحين، استخدم القطاع الخاص الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين، حيث تهدف الحوافز إلى دفع الموظفين إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل، ويمكن استخدامها في أي شركة بغض النظر عن نوع المهمة أو ما إذا كانت تتبع للقطاع العام أو الخاص.

وتساعد الحوافز في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث يحصل الموظفون على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والوقت لتحقيق هذه الحوافز، وبالتالي يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية.

ويجب أن يكون ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة ضروريًا، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الأفراد، وإلا فقد يؤدي انعدام الانسجام بينهما.

وتعتبر شركات التحصيل بالرياض إحدى الشركات الرائدة في مجال التحصيل وإدارة المديونية، وهي تمتلك خبرة واسعة في هذا المجال. وتعتبر العاملين في هذه الشركات هم العنصر الأساسي في تحقيق أهدافها ونجاحها، ولذلك يجب تحسين أدائهم وتحفيزهم للعمل بجدية وإنتاجية عالية.

وهنا يأتي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين وتحسين أداء الشركة بشكل عام. وتتكون الحوافز المادية من المكافآت المالية والزيادات السنوية والعلاوات، بينما تشمل الحوافز المعنوية الإشادة والتقدير، وتقديم الإرشادات، والتدريب والترقيات. ويعد تقديم هذه الحوافز هام جداً لتحسين رضا العاملين عن العمل، وتحفيزهم للعمل بجدية وإنتاجية عالية، وتحقيق أهداف الشركة.

والجدير بالذكر أن تصميم الحوافز المادية والمعنوية يعتمد على عدة عوامل مهمة مثل معايير قياس الأداء وأهداف الشركة ونظام التحفيز والتقييم، ولذلك يجب تقييم أنواع الحوافز المناسبة للعاملين في شركات التحصيل بالرياض، والتي يتم اختيارها بناءً على طبيعة العمل ومتطلباته، والتي تحقق أهداف الشركات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضاً الاهتمام بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، والتي تعمل على تحفيز العاملين للعمل بجدية وإنتاجية عالية، وتعزز الروح الجماعية والانتماء للشركة. ويجب تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وتحديد مسؤولياتهم بشكل واضح.

2.1 مشكلة البحث

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وعدم توفرها و توزيعها بشكل عادل ينعكس مباشرة على أداء العاملين، و يمكن أن يؤدي عدم توفر الحوافز المناسبة إلى تأثير سلبي على أداء الموظفين وضعف الإنتاجية، مما يقلل من فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ويعكس هذا الأمر أهمية الحوافز في تحسين أداء الموظف.

ولتختلف الأهمية والطبيعة الفعلية للحوافز من فرد لآخر، حسب العمر والجنس، والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والتعليمي. كما يختلف نوع الحوافز من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، سواء كانت تعمل في المجال الوظيفي أو أي مجال آخر. لذا فإن دراسة أنواع الحوافز المناسبة لكل شريحة من موظفي المؤسسة هي أمر غاية في الأهمية. يحتاج موظفو شركات التحصيل بالرياض، مثل غيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى، إلى مستوى معين من الحوافز المادية أو المعنوية لرفع مستوى الأداء وتحفيزهم لبذل أقصى جهد، من هنا وجدت الحاجة الماسة للبحث والتحليل لرفع مستوى هؤلاء العاملين حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

3.1 أهمية الدراسة :

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي :

— الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لدراسة تأثير حوافز الموظفين على الأداء في شركات التحصيل بالرياض في إضافة معرفة جديدة وفهم أفضل للعلاقة بين حوافز الموظفين وأدائهم. وبذلك يمكن للباحثين في هذا المجال أن يتمكنوا من تطوير نظريات ومفاهيم جديدة حول العلاقة بين الحوافز والأداء في المنظمات، وتوسيع الفهم العلمي لطبيعة هذه العلاقة. كما يمكن استخدام النتائج العلمية لتوجيه السياسات والإجراءات الإدارية لتحسين أداء الموظفين وتحسين كفاءة المؤسسات.

— الأهمية العملية

فتمثل في توفير معلومات ومعرفة قيمة لأصحاب القرار في الشركات المتخصصة في تحصيل الديون، فيما يتعلق بتحسين نظام الحوافز والمكافآت للموظفين، مما يساعدهم على تطوير سياسات وإجراءات تحفيزية أكثر فعالية للموظفين. كما أن الدراسة يمكن أن تساعد الشركات في تحديد العوامل التي يمكن تحسينها لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات و تحديد الحوافز الأكثر فاعلية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم .

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الحوافز التي يتم تقديمها للعاملين في شركات التحصيل بالرياض وتقييم كفاءتها وفعاليتها وتأثيراتها على أدائهم. وذلك بهدف تطوير نظام الحوافز وتحسين كفاءة العاملين في شركات التحصيل بالرياض وتلبية احتياجات المواطنين بأعلى درجات المهنية والعصرية.

لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في الجامعة.
٢. التعرف على علاقة الحوافز المادية الأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء العاملين في شركات التحصيل بالرياض.

٣. التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بأداء العاملين في شركات التحصيل بالرياض.

٤. معرفة مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات التحصيل بالرياض وتقييم فعاليتها في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.

٥. تحليل تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات التحصيل بالرياض.

٦. تحديد المشاكل والعوائق التي تواجه تطبيق نظام الحوافز في شركات التحصيل بالرياض.

٧. اقتراح آليات وتوصيات لتطوير نظام الحوافز في شركات التحصيل بالرياض وتحسين كفاءة العاملين بها.

5.1 أسئلة البحث

١. ما مستوى الحوافز المادية في شركات التحصيل بالرياض؟
٢. ما مستوى الحوافز المعنوية في شركات التحصيل بالرياض؟
٣. ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات التحصيل بالرياض؟
٤. ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات التحصيل بالرياض؟
٥. ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير نظام الحوافز في شركات التحصيل بالرياض وتحسين كفاءة العاملين بها؟

6.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى أداء العاملين شركات التحصيل بالرياض.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين شركات التحصيل بالرياض.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين شركات التحصيل بالرياض.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير حوافز الموظفين على الأداء في شركات التحصيل بالرياض، ويتضمن

المتغيرات التالية:

- ١- المتغير المستقل: حوافز الموظفين، وتم تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.
- ٢- المتغير التابع: الأداء، والذي يقيس كفاءة وفاعلية العاملين في شركات التحصيل.

8.1 دافع اختيار الموضوع:

١. تأثير الحوافز على الأداء يعتبر من الموضوعات الرئيسية التي تهتم العديد من المديرين والمسؤولين في الشركات، وذلك لأنها تساهم بشكل كبير في تعزيز روح العمل والانتماء للموظفين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف والتطلع لتحقيق النجاحات.
٢. شركات التحصيل بالرياض تعمل في مجال حساس ومهم يتطلب موظفين مدربين ومؤهلين للعمل فيه، ويتميز هذا المجال بالتنافسية الشديدة، وتعد الحوافز الوظيفية والمالية أدوات هامة لجذب المواهب والموظفين المؤهلين والحفاظ عليهم.
٣. إن التحقق من تأثير الحوافز على الأداء في شركات التحصيل بالرياض يعتبر دراسة مهمة قد تساعد في تحديد الأساليب والتقنيات الفعالة لزيادة الأداء والإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة وتحسين المبيعات.
٤. يمكن أن تفيد هذه الدراسة الشركات والمنظمات الأخرى في تحديد نوعية الحوافز التي يمكن استخدامها لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، مما يساعد على تعزيز روح العمل الجماعية وزيادة الإنتاجية والربحية.
٥. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين في شركات التحصيل بالرياض وغيرها من الشركات، وذلك لتحسين مستوى المهارات والقدرات والتحفيز وتعزيز الأداء في مجالات العمل.

9.1 المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة

للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (مسوتر وسعيد، 2020) و (درو، 2020)، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على شركات التحصيل بالرياض.

— أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

— الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

1- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

2-الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

3-اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

10.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	عبد الله مليح نكثان العنزي- عبير مليح العنزي -عبدالله عبيد العنزي -صلاح بحير العنزي —سامي محمد العنزي -صالحه بحير العنزي (2022)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن.
المتغير المستقل	الحوافز المادية/المالية-الحوافز المعنوية
المتغير التابع	أداء العاملين (تحسين الأداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز الأعمال)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وتكون أفراد الدراسة من جميع موظفي الموارد الذاتية في المنشآت الصحية بحفر الباطن والبالغ عددهم (90) موظف ، ، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً واضحاً للحوافز المادية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، و تأثيراً واضحاً للحوافز المعنوية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، و تأثيراً واضحاً للحوافز على أداء العاملين

	بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن بحفر الباطن ،وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بأقسام الموارد الذاتية بالمنشآت بمنح حوافز جماعية للأعمال المتداخلة.
2-الدراسة	جيدول احمد واعمر قويدر (2020)
أهداف الدراسة	التعرف على مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في عمال الشركة الجزائرية للتأمينات.
المتغير المستقل	الحوافز
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على 19 عاملا من عمال الشركة الجزائرية للتأمينات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج إلى أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي وهذا ما يؤثر على أداء العاملين، كما أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر على أداء العاملين، ويؤدي إلى تحفيز العمال و يختلف تطبيق نظام التحفيز في مؤسسة الجزائرية للتأمينات بوكالة الجلفة من حيث تأثيرها من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب طبيعة الوظيفة وحسب المكانة التي يحتلها شاغلها وتهدف إلى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته المختلفة، فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة منح المكافآت للعمال المجدين والمثابرين، وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فذلك يرفع من روحهم المعنوية.
3-الدراسة	كنزة مسوتر وفتيحة سعدي (2020)
أهداف الدراسة	معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة، كذلك معرفة

مدى نجاحه في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها، وكذلك التعرف على طرق تقييم الأداء المنتهجة في المؤسسات	
الحوافز	المتغير المستقل
الأداء	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، حيث يعتبر من أنسب المناهج لتوافقها مع موضوع الدراسة بوصفها وصفا دقيقا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن لها تأثير إيجابي على أداء العاملين. وأوصت الدراسة في ضرورة إيجاد نظام فعال للحوافز مبني على أسس علمية، يلبي حاجات العمال ويشبع رغبتهم المتجددة.	أهم النتائج والتوصيات
عوض بن عمر أبو مالح (2020)	4-الدراسة
تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في جامعة الطائف، والتحقق من وجود العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة، كما هدفت إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.	أهداف الدراسة
الحوافز بشقيها المادية والمعنوية	المتغير المستقل
رضا الموظفين الإداريين	المتغير الوسيط
أداء الموظفين الإداريين	المتغير التابع
تم استخدام المنهج التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (الحوافز) بشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما أن الرضا الوظيفي لعب دوراً وسيطاً بين الحوافز وأداء الموظفين وبما أن العلاقة بين	أهم النتائج والتوصيات

	الحوافز وأداء الموظفين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية، لذلك فإن الوساطة هنا هي وساطة جزئية.
5-الدراسة	محمد بن سعد أبو حيمد (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة نسما القابضة ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة نسما القابضة.
المتغير المستقل	الحوافز المادية والحوافز المعنوية
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي، وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي، مستفيداً من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى صحة فرضية الدراسة، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان بتوزيعها على 60 عاملاً بشركة نسما القابضة بجدة.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
6-الدراسة	عبدا لهادى محمد درهوب (2020)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة التعرف على أثر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي علي أداء العاملين بالمصرف التجاري بفرع القرضة الشاطئ، كما هدفت الي تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدي العاملين بالمصرف التجاري.
المتغير المستقل	الحوافز المادية والحوافز المعنوية

المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة علي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، أما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الي عدم وجود اليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين بالمصرف، و عدم الاهتمام بمعايير الجودة من قبل العاملين بالمصرف. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين العاملين ووضع اليات واضحة وعادلة لمنح الحوافز للعاملين، والعمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
7-الدراسة	نوره محمد التميمي (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لديهم.
المتغير المستقل	الحوافز المادية
المتغير التابع	مستوى الأداء
منهجية البحث	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على كامل مجتمع الدراسة البالغ (30) قائدة مدرسية من مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم والحريق كانت بدرجة ضعيفة، كما اتضح أن قائدات الحوافز مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق يرون أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بدرجة عالية، وتوصلت

	إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعي كفايات وقدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية، وتشجيع المبدعين منهم على الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد على تطوير أدائهم، العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك، كونها تثير حمال ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين
8-الدراسة	عمار حسن علوش (2019)
أهداف الدراسة	اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس). كما هدفت إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).
المتغير المستقل	الحوافز المادية والحوافز المعنوية
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	تم الاعتماد على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، أي أن التفكير سيكون منصبا على الانطلاق من العام إلى الخاص، وتحويل العلاقة التي تربط بين نظام الحوافز والأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، وأن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر

	إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل (بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأنها تعد العنصر الأكثر أهمية لدى العاملين، وضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والإدارية ليصار إلى تلبيتها، وأيضا تقييم أداء العاملين للوقوف على المشاكل التي تعترضهم في العمل من أجل محاولة التخلص منها.
9- الدراسة	سلمان صدام جاسم الجهادي (2018)
أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل التفكير الإبداعي البحثي للملاك التدريسي في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير ذلك التفكير وحزمة المعوقات المسببة لتدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي، وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبحث العلمي كجزء من أهدافها الأكاديمية والإنسانية.
المتغير المستقل	الحوافز المادية والمعنوية.
المتغير التابع	الإبداع البحثي.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة عن وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية الإبداع البحثي وأيضا وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع.

وأوصت الدراسة على ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل المؤسسات الأكاديمية وأن ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	
الدراسات الأجنبية	
1-الدراسة	(Daniel, Cross Ogohi (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة في البحث عن آثار الحوافز على إنتاجية الموظف من خلال فهم العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، وتحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة.
المتغير المستقل	الحوافز
المتغير التابع	إنتاجية الموظف
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان على أساس الأهداف
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها. وتوصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.
2-الدراسة	(Chepkemoi, Judith (2018)
أهداف الدراسة	التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا ، وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ
المتغير المستقل	الحوافز
المتغير التابع	أداء الموظفين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مستجيبا. وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات، ثم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.	
3-الدراسة	Samuel & Joshua (2016)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز المالية، وكيف يتم توزيع هذه الحوافز. طبقت هذه الدراسة على شركة Yedc لتوزيع الكهرباء في ولاية أداماوا في نيجيريا
المتغير المستقل	الحوافز المالية
المتغير التابع	إنتاجية الموظف
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التحليلي، وربط الجانب النظري بالواقع العملي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة، أيضاً وجود عدم رضا الموظفين عن علاقة الإدارة بالموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المعنوية بأنواعها المختلفة، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات

11.1 مجالات الدراسة

- المجال المفاهيمي: التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية والأداء.
- المجال المكاني: التعرف على كيفية قياس أداء المؤسسة والحوافز المقدمة في الشركات محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوافز

مقدمة

يتطلب بناء المجتمع الإنساني أولاً بناء الإنسان نفسه، فالنجاح والتقدم في الأمم لا يتوقف فقط على الموارد المادية والبشرية المتاحة، بل يعتمد بشكل كبير على خبرات وكفاءات الأفراد والمجتمعات التي تعمل بجهد لتحقيق الهدف المشترك. ولتحقيق ذلك، يجب أن تسخر المجتمعات كافة طاقاتها لخدمة المجتمع وتحسين حالته بشكل عام. ولتحقيق ذلك، يجب أن يتبع الأفراد والمؤسسات أسلوب إداري فعال يسمح بالاستفادة الأمثل من هذه الطاقات، وتحقيق الإنتاجية العالية بأقل جهد وتكلفة ممكنة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة في المجتمع وتحقيق النمو الشامل والتنمية المستدامة.

يلعب سلوك الأفراد دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المشروع، ويعتبر التحفيز ورفع الروح المعنوية من الوسائل الفعالة لتحقيق ذلك. يجب دفع الأفراد العاملين في المنظمة للعمل بكفاءة عالية وتنفيذ المهام المكلفة بها بطريقة فعالة، وذلك من خلال تحفيزهم بشكل مادي ومعنوي، حيث يعتبر ذلك أسلوباً فعالاً لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. وبالتالي،

يجب على المنظمات وأصحاب العمل توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة وتوفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين، والتأكد من توفير الظروف الملائمة التي تحفز العاملين لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

1.1.2 تعريف الحوافز

تختلف وجهات النظر وتعريف الحوافز بين المدارس العلمية والفرق الإدارية والمؤسسات، ولكن يمكن التوصل إلى اتفاق واضح بأن الحوافز تمثل وسيلة لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل الحوافز عادة الجوانب المادية والمعنوية، وتعني كلمة "حوافز" في اللغة العربية تحريك الدوافع وتشجيع الأفراد على القيام بأفضل عمل ممكن بأقل تكلفة وبأعلى جودة، وتحسين مستوى العمل في المنظمة. وبشكل عام، تعني الحوافز جميع المزايا والمكافآت المتاحة في البيئة المحيطة بالعاملين في المنظمة، والتي يمكن استخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاتهم. (الحلايبي، 2013)

ولقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز تلتقي جميعا لكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء. (الكلالدة، 2013، 93)

فقد عرفها (زيد، 2009) بأنها تعني الحوافز عملية دفع الأفراد وتحفيزهم عن طريق إيجاد دوافع محددة تدفعهم نحو القيام بسلوك معين أو بذل مجهود معين بهدف تحقيق هدف محدد.

وعرفها (بزيرو أبو الحاج، 2019) بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه كما وكيفا.

ويذكر (عزون و عيسى، 2021) بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير لموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيط .

ويذكر Akpan بأن الحوافز تمثل كذلك عامل إقناع خارجي يشجع العامل و يوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة (Akpan, 2021, p. 3).

وتعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي" يعمل على خلق أو تحريك الدافع "مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة . (اليدوي علي، 2020)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي عامل أساسي في تحقيق العوائد المادية والمعنوية للمنظمات، حيث تعد وسيلة فعالة لتحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المحددة. وبفضل استخدام المكافآت والمزايا لتقدير الجهود والأداء الجيد، يمكن للمنظمات تحفيز موظفيها وتحسين الإنتاجية والجودة، وهذا ينطبق على جميع أنواع المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

2.1.2 أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها:

1- الحوافز المادية :

تتنوع أشكال الحوافز في القطاعات المختلفة وتختلف صورها. تشمل هذه الحوافز المكافآت المادية، ويعتبر الحافز المالي من بين الطرق الأساسية لتحفيز العمل في الوقت الحالي، نظراً لأن المال يلبي معظم حاجات الإنسان، ويؤثر بشكل ملموس على الأداء بشكل أكبر من الوسائل الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، تتماشى الحوافز المادية مع الوضع الحالي

للعمل، حيث يمكن للمال تلبية الحاجات الأساسية مثل الغذاء والسكن، وكذلك يعتبر ضرورياً للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير الرفاهيات وتحسين المكانة الاجتماعية. ويأخذ المال شكل الأجر الذي يتلقاه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وتختلف طرق توزيع هذا الأجر من منظمة لأخرى، حسب نظام الأجور المعتمد داخل كل منظمة وطبيعة العمل المنجز. وتؤثر كل طريقة من هذه الطرق على تحفيز وتشجيع العامل على تحسين الأداء والاستمرار في العمل. (السقا، 2013، 37)

ويوجد العديد من الطرق المختلفة لتوزيع الحوافز المالية ولا يمكن حصرها، وتتمثل في الآتي (أبوعلان، 2016) :

– الأجر اليومي

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أن هذا النوع من الحوافز يمكن أن يؤدي إلى عدم التوازن بين العاملين والموظفين، حيث يمكن للأشخاص الذين يتقاضون أجوراً أقل من الآخرين أن يشعروا بالإحباط والتقصير في أدائهم. وبالتالي، ينبغي على الشركات وأرباب العمل أن يضمنوا توفير نظام متوازن للحوافز المادية يشجع على تحقيق الأداء العالي وفي نفس الوقت يحافظ على عدالة المكافأة بين العاملين والموظفين.

– الأجر بالقطعة

بهذه الطريقة، يرتبط الأجر بالأداء الفردي والإنتاجية، وهو يشجع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا النوع من الحوافز إلى تحديات، حيث يمكن أن يفقد العمال الرغبة في العمل بأفضل جهودهم إذا كانوا يشعرون بأنهم لا يستطيعون تحقيق الإنتاجية المطلوبة أو أنهم يتعرضون لظروف خارجة عن نطاق سيطرتهم. كما أنها قد تؤدي إلى إهمال جوانب أخرى من العمل الهامة مثل التعاون والابتكار والتطوير. لذلك، يجب توازن استخدام هذا النوع من الحوافز مع حوافز أخرى غير مادية مثل الثقة والتعاون والتحدي والتطوير المهني. (الطائي

والعبادي، 2015)

– الأجر حسب احتياجات الفرد

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

– العمولات

يتم تقديم العمولات كحافز للموظفين أو العاملين وتعتمد على نسبة الربح التي يحققونها من مبيعاتهم. وتتضمن هذه العمولات اتفاقاً يتم تحديده في عقد العمل، وعادة ما تكون هناك نسبة محددة من المبيعات التي يجب أن يحققها الموظف أو العامل حتى يتمكن من الاستحقاق لهذا الحافز.

– الأجر الشهري

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن العمل الذي قام به خلال الشهر، وفقاً لما تم الاتفاق عليه في عقد العمل. وعلى الرغم من انتشار الأنواع السابقة من الأجور المادية، إلا أن هناك أنواع أخرى للحوافز والمكافآت، والتي تتنوع في صورها وأشكالها، على سبيل المثال: (بربر، 2009)

– العلاوات المستحقة بداية كل عام

هي الزيادة التي يحصل عليها العامل أو الموظف سنوياً وتحدد من خلال قانون العمل الذي يسري على جميع العاملين في الدولة أو القطاع الخاص. تكون هذه الزيادة بنسبة معينة تحددها الحكومة أو بالاتفاق بين العامل وصاحب العمل، وتكون لها حد أدنى وحد أقصى.

– مكافأة نوعية العمل

هي رتبة تمنح للموظف أو العامل نظير أدائه العالي والذي يتجاوز الأداء المطلوب لوظيفته من حيث الكم والنوعية للعمل والمعرفة الفنية. تتضمن الترقية زيادة في الراتب والمزايا بالإضافة إلى الزيادة السنوية المعتادة، وللحصول عليها يجب على الموظف قضاء فترة معينة داخل المؤسسة منذ بداية عمله والتميز في أدائه.

– مكافأة العمل الخاص

وهي مبلغ نقدي وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل أو غير مرتبط به.

– مكافأة موظف العام

وهي مكافأة تمنح لموظف واحد أو عدة موظفين في المنشأة نتيجة لتحقيقهم أهدافاً محددة ومساهماتهم في تحسين أداء المؤسسة أو تحقيق ربح إضافي، وغالباً ما تكون هذه المكافأة بنسبة مئوية من الأرباح التي تحققها المؤسسة أو بناءً على معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً.

ولتحقيق نجاح هذا النوع من التحفيز، يرى (الحلايبي، 2013) أنه يجب توفر الشروط التالية:

- اعتقاد الإدارة بأن الموظفين يمكنهم المساهمة في الناتج النهائي والمشاركة فيه.
- ثقة الإدارة في مهارات الموظفين وقدراتهم على تحسين الأداء.
- وجود تعاون وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين.
- توفير ضمانات وظيفية للموظفين واطمئنانهم بشأن مستقبلهم الوظيفي.
- وجود نظام معلومات يتيح للإدارة والموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام المشاركة في الناتج.

— تحديد أهداف واضحة وناتج يتم استخدامه كمعيار لحساب الحوافز.

— القدرة على قياس الناتج بشكل دقيق ومقبول من الإدارة والموظفين.

٢. الحوافز المعنوية

تعتمد الحوافز المعنوية على وسائل غير مادية لإثارة العاملين على العمل، حيث تركز على تلبية حاجات الإنسان النفسية والاجتماعية التي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة. وتعد الحوافز المعنوية ضرورية للإنسان لتحقيق إشباع حاجاته الأخرى التي لا يمكن إشباعها بالحوافز المادية، وتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه للمؤسسة، وتحقيق التعاون بين زملائه. وبالتالي، يمكن أن تحقق الحوافز المعنوية تحفيزاً قوياً ونجاحاً في تحقيق الأهداف المؤسسية إذا تم توفير البيئة المناسبة وتلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية. (عاشور، 2016)

ويمكن استخدام العديد من الأساليب كحوافز معنوية لتحفيز العاملين، من بينها (صادفي و خثير، 2020):

— المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تشجع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.

— الترقية: حيث تعتبر حافزاً معنوياً ومادياً حيث يحمل العامل الذي تم ترقيته الكثير من المسؤوليات والأعباء

ويؤكد ذاته.

— الإثراء الوظيفي: وهو العمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وتجديدها لتناسب قدرات الموظف.

— الباب المفتوح: ويشجع العاملين على تقديم المقترحات والآراء والتواصل المباشر مع رؤسائهم.

— لوحات الشرف: ويعتبر هذا الحافز معنوياً حيث يتم إدراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف داخل

المؤسسة.

— تسليم الأوسمة والدرع: ويتم تقديم هذا الحافز لتقدير جهود الموظفين وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل.

- كتب الشكر والثناء: ويعتبر هذا الحافز مهمًا جدًا حيث يريح نفس الموظف ويشجعه لتقديم أفضل أداء.
- الدورات التدريبية الداخلية: وهي تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم واهتمامهم بهم.

ثانياً: الحوافز من حيث أثرفاعليتها

1 - حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين جودة عملهم وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تعزيز أداء العمل من خلال تشجيع العاملين بأساليب تعزز الأداء، وتساعد على تطوير روح الإبداع والتجديد بينهم، وذلك من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم الشخصية، وتحفيزهم على تحقيق نتائج إيجابية في العمل. وتحقق الحوافز الإيجابية أفضل النتائج عندما تكون متاحة فوراً بعد تحقيق الأداء المطلوب، وترتبط بشكل مباشر بالأداء المتميز. وتساعد هذه الحوافز على رفع الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السلوك المرغوب في العمل. (دغفل، 2015)

تشمل الحوافز الإيجابية عدة أشكال، ومنها (الجنيدى، 2019):

- إعطاء الموظفين إشعاراً وتقديراً عند تحقيقهم أهدافاً محددة أو إنجازات مميزة في العمل.
- ضمان العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين والتعامل معهم بشكل يشجع على الأداء المتميز.
- تقديم بدلات ومكافآت خاصة ترتبط بطبيعة العمل وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- شكر وتقدير الموظفين على نجاحاتهم وإنجازاتهم في العمل.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية للموظفين المتميزين في الأداء.

- الاعتراف بالكفاءة والإنجازات الفردية في العمل.
- توفير الفرص التدريبية والتعليمية المناسبة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- إشراك الموظفين في صنع القرارات واحترام آرائهم ومقترحاتهم.

2. الحوافز السلبية

الحوافز السلبية هي التي تستخدم لمنع السلوك السلبي وتقييمه والحد منه. ويعد التساهل والتكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الامتثال للتوجيهات والأوامر والتعليمات من السلوكيات السلبية التي يجب تجنبها. يقوم المديرون بتطبيق الحوافز السلبية عادة بشكل عقاب لتغيير سلوك الأفراد وتحسين أدائهم للوصول إلى الهدف المرغوب. يتضمن الحافز السلبي نوعاً من العقاب، حيث يرغب الفرد في تجنب العقاب عن طريق تجنب السلوك السلبي، وهذا يعتبر حافزاً لتجنب الخطأ والمخالفة. ومع ذلك، فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظفين إلى العمل والتعاون، ولا يحسن من أدائهم، بل يعلمهم كيفية تجنب العقاب. (أبومالح، 2020)

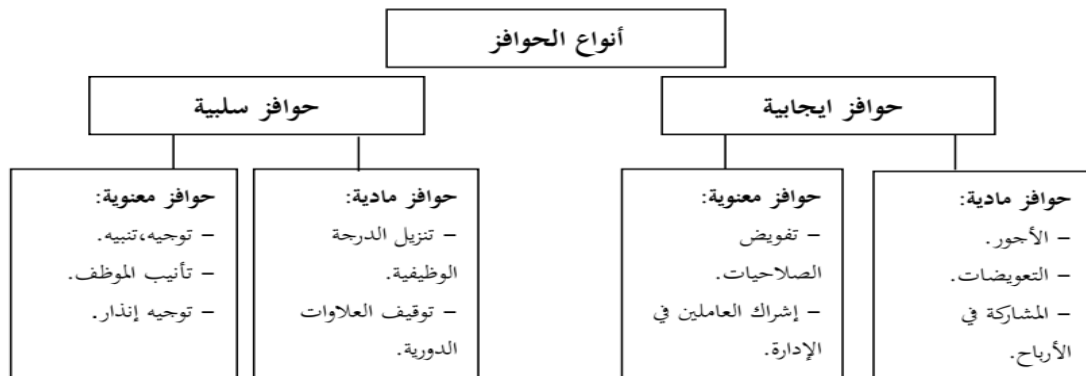
تستخدم الحوافز السلبية لتحقيق توازن في عملية التحفيز، حيث تذكر الموظفين بأنهم يحصلون على مكافآت على الأداء الممتاز، وفي نفس الوقت، فإنهم سيتعرضون للعقاب على الأداء الضعيف. وبذلك، يحتفظ المديرون بسلطتهم ويجعلون الموظفين يتعاملون بجدية في العمل، ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، وخصم من الراتب، وحرمان من العلاوة، وحرمان من الترقية. (درهوب، 2020)

وعلى الرغم من أن العقاب والتهديد بالعقاب يمكن أن يحقق الطاعة من قبل الموظفين، إلا أنه يؤثر سلباً على

أدائهم، من خلال (علوش، 2019):

- يخلق العقاب نوعاً من الخوف عند الفرد، وهذا يمنعه من الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والتوجيهات ويقلل من تحفيزه للقيام بأفضل ما لديه في العمل.
 - يركز العقاب على الأخطاء والسلوك السلبي دون تحفيز الأفراد للتفوق والتميز في العمل، مما يؤثر سلباً على رغبتهم في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
 - يمكن للحوافز السلبية أن تؤدي إلى تقليل الرضا والمشاركة في العمل، حيث يشعر العاملون بأنهم لا يحظون بالتقدير والاهتمام الكافي من قبل الإدارة.
 - يؤدي الاعتماد الكبير على الحوافز السلبية إلى خفض مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث يشعر الأفراد بأن الإدارة لا تثق بهم ولا تتوقع منهم الأداء الجيد دون تهديدهم بالعقاب.
- لذلك، يجب استخدام الحوافز السلبية بحذر وبشكل متوازن مع استخدام الحوافز الإيجابية، حيث تعمل الحوافز الإيجابية على تحفيز العاملين وزيادة مشاركتهم في العمل وتحسين أدائهم، بينما تعمل الحوافز السلبية على الحد من السلوك السلبي وتقويمه وتحسين الأداء في المستقبل.

الشكل رقم (1.2) أنواع الحوافز



المصدر: أبوحيمد، محمد بن سعد.(2020) . أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمى، (21)

3.1.2 أهمية نظام الحوافز:

تتمثل أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها. من أهمها ما يلي (هادف و بلهي، 2020: 685)

— يحقق نظام الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.

— تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

— تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد.

— تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور.

— المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره أو إلغائه.

— تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

— المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم.

— تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.

— المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

— جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة.

4.1.2 أهداف نظام الحوافز:

يهدف نظام الحوافز في المنظمة إلى تحقيق ما يأتي (مريخة خالد، 2015، ص52)

- زيادة دخل العاملين ورفع قدرتهم الشرائية، مما يساهم في تلبية حاجاتهم المادية.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتخفيض التكاليف والهدر، وذلك يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بأهمية الولاء للمنظمة.
- تقليل نسبة دوران العمالة الداخلي والخارجي، وتخفيض تكاليف عمليات الاختيار والتوظيف، وإقامة علاقات جيدة بين العاملين.
- خلق بيئة عمل صالحة ونشر روح العمل الجماعي والتعاون، وتعزيز العدالة والمساواة بين العاملين دون التمييز أو التحيز.

5.1.2 العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على فعالية نظام الحوافز نذكر أهمها (غزال، 2022):

- التبعية: وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع.
- الحجم والنوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب.

- إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لمحفز
 - الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
 - التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.
- وهناك ثلاثة معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يأتي (Akpan, 2021):
- الأداء: إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى>
 - تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.
 - رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

6.1.2 الشروط الواجب توفرها بأنظمة الحوافز

وفقاً لـ (دغفل، 2015) هناك العديد من الشروط الواجب توفرها بأنظمة الحوافز حتى تحقق هدفها وهي:

- ضمان عدالة الحوافز وكفائتها، وعدم ارتباطها بالعلاقات الشخصية وإنما بمعايير الأداء.
- استمرارية إعطاء الحوافز وتوافقها مع دوافع العاملين وتوقعاتهم.
- تأقلم الحوافز مع بيئة العمل وترتبط بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

- تنمية العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة، ومواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
- تعريف العاملين والمرؤوسين بسياسة تنظيم الحوافز في المنظمة.
- تحديد الوقت الملائم لإعطاء الحوافز، خاصة الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- يجب أن تتوافق أنظمة الحوافز مع أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية، لتحقيق النجاح والربحية المستدامة.
- يجب تحقيق التوازن بين الحوافز المادية وغير المادية، حيث يعتبر الاعتراف والتقدير والترقيات الوظيفية والتدريب الوظيفي من الحوافز غير المادية الفعالة.
- يجب أن يكون النظام المتبع للحوافز واضحاً وشفافاً، ويجب إعلان الشروط والمعايير المتبعة وكيفية حسابها، ويجب أن يكون النظام متسقاً ومنسجماً مع أهداف المنظمة.
- يجب تقييم نظام الحوافز بانتظام لتحديد فعاليته ومدى تحقيقه لأهداف المنظمة، ويجب إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتطوير النظام وتحسينه.
- يجب أن تتضمن نظم الحوافز تحفيز الابتكار وتطوير القدرات والمهارات الفردية، لتحقيق التميز والنجاح في العمل.

7.1.2 أساليب التحفيز

تعتمد الإدارة على عدة أساليب لتحسين أداء المنظمة وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين، ومن بين أهم هذه

الأساليب (أبوعلان، 2016):

- توسيع نطاق العمل: ويعني ذلك إعطاء العاملين صلاحيات ومهام أوسع لتنفيذها بما يخدم الإنتاجية ويعزز تحسين أدائهم.
- تدريب وتأهيل العاملين: حيث يساعد هذا الأسلوب على تحسين مهارات العاملين وتطويرها وزيادة معرفتهم بمجال عملهم.
- إدارة بالأهداف: ويعني ذلك تحديد الأهداف بشكل واضح وإشراك العاملين في وضعها وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها.
- إثراء العامل: ويعني ذلك تزويد العاملين بالموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة عالية.
- المشاركة في الأرباح أو تأمين العاملين: حيث يعزز هذا الأسلوب الدافعية للعاملين ويحسن أدائهم.
- تحسين الأداء في المنظمة من خلال اتباع أساليب متعددة تختلف باختلاف الظروف والأهداف والمتطلبات المحددة لكل منظمة.

8.1.2 معوقات تطبيق نظام الحوافز

- إن نظام الحوافز يعد أداة مهمة لتحفيز العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها، ولكن هناك عدة عوامل قد تعوق تطبيق هذا النظام بنجاح، والتي من أهمها (الحلالية، 2013)
- عدم الانسجام بين نظام الحوافز ورغبات العاملين، والذي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الروح المعنوية لدى العاملين وتدني مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.
 - تفاوت الحوافز بين العاملين في المنظمة، والتي قد تؤدي إلى ظهور صراعات بينهم وعدم قيامهم بواجبهم الوظيفي.

- عدم توافر المعلومات والشفافية بشأن سياسة الحوافز، والتي تؤدي إلى عدم فهم العاملين للنظام وبالتالي عدم تحقيق الهدف منه.
- زيادة حوادث العمل على خطوط الإنتاج، والتي يمكن أن تحدث في حال عدم توفر الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على اتباع الإجراءات الأمنية المناسبة.
- نشوء صراعات بين الإدارة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى، والتي يمكن أن تحدث في حال تعارض سياسة الحوافز مع مطالب العاملين أو اهتماماتهم.

المبحث الثاني: أداء العاملين

مقدمة

تعتبر الأداء أحد الأنشطة الهامة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث يعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، ويتعلق بالمرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وقد شهدت حقبة الثمانينات بحوثاً متعلقة بحلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب التي تركز على تحسين الأداء.

تتنوع طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، حيث تختلف نشاط كل وحدة بالمنظمة. ولأهمية الأداء، فقد تناولت العديد من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسع، حيث يعد مرجعاً أساسياً في تقييم العاملين، وفرز الحوافز والترقيات والمخالفات. كما يعتبر قياس الأداء من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة.

وبسبب أهمية الأداء في تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة، فإن المنظمات بمختلف مجالاتها تسعى لدراسة كيفية رفع أداء العاملين لديها، والعمل على فهم المعوقات التي تواجه قياس الأداء ورفعها.

1.2.2 مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية التي ترتبط بسلوك الفرد والمنظمة، إذ يُمثّل الناتج النهائي لجميع الأنشطة داخل المنظمة، سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة بأكملها أو حتى المستوى الوطني. وقد اعتُبر مصطلح الأداء مفهومًا شاملاً يتضمّن العديد من العناصر، وتعرّفه العديد من الباحثين بطرق مختلفة، فقد عرّف فريدريك تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الأداء بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"، فيما اعتبر البابطين الأداء "مجموعة المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكوّن منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها، ويُمكن اعتبارها سلوكًا بمعنى أوسع". وبشكل عام، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد في تحقيق وإتمام المهام التي تُكلّف بها داخل المنظمة أو الجهة التي يعمل فيها. (عقيل، 2006، ص51).

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "النتيجة الفعلية لجهود الفرد في تنفيذ وإتمام مهام وظيفته، وتحقيق أهدافها بنجاح، وذلك من خلال توظيف قدراته وإدراكه للدور والمسؤوليات الموكلة إليه". ويمكن أيضاً تعريف الأداء الوظيفي على أنه "تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تم تكليف الموظف بها من قبل المنظمة أو الجهة التي يعمل بها، وبطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح". (عكاشة، 2008، ص33)

وعرف جاسم (2020) الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص .

كما أشار دودو نوري (2020) الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء

واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

كما عرفة أبوحميد (2020) يعرف الأداء الوظيفي على أنه العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه هو القدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة في الوظيفة بكفاءة وفعالية، مع استخدام أقل قدر ممكن من الوقت والموارد، وتحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية.

2.2.2 أهمية تقييم الأداء

تقويم الأداء يعتبر أداة هامة لتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات، ويتكون من عدة خطوات، بما في ذلك تحديد أهداف العمل وتحديد معايير الأداء وتقييم الأداء وتوفير التغذية المرتدة. ويمكن إجمال فوائد تقارير تقويم الأداء في ما يلي، كما ذكره (العتيبي، 2010)

- يمكن للإدارة تحديد الموظفين الأكفاء والمتميزين من خلال تقارير تقويم الأداء، وترشيحهم لمراتب عليا أو لمسؤوليات جديدة.
- تساعد تقارير تقويم الأداء في تطوير أداء الموظفين عن طريق تحديد نقاط القوة لديهم وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وتلافيها عبر الدورات التدريبية أو التوجيه المباشر.
- يمكن للإدارة التغلب على مشكلة الموظفين الذين يعانون من أداء متواضع عن طريق نقلهم لقسم آخر يناسب مهاراتهم ومعارفهم.

– تعتبر تقارير تقييم الأداء أداة اتصال هامة بين الموظفين والمشرفين، حيث يمكن للمشرفين معرفة رأي الإدارة في أداء الموظفين.

– يمكن للإدارة تقييم فعالية طرق الاختيار للموظفين الجدد من خلال تقارير تقييم الأداء، حيث يدل الأداء الجيد للموظفين على نجاح عملية الاختيار ومصداقية الطرق المتبعة.

ويمكن استخدام معلومات الأداء التي تم جمعها في بيئة العمل لتحقيق أهداف الإدارة والإرشاد، وذلك من خلال استخدام هذه المعلومات في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بالنقل والترقية والمكافآت والتدريب والتطوير والتجديد أو إنهاء العقود. كما يمكن استخدامها في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الدافع للعمل، من خلال توفير بيانات حول جوانب القوة والضعف في الأداء وتحسينها عن طريق توجيه الموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل. ويمكن أيضاً استخدامها في البحث العلمي لفهم علاقة الأداء بعوامل مختلفة وتحسينها بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام معلومات الأداء لتحديد حجم ونوع العمل الذي يتم تكليف الموظفين به، وهذا يساعد في زيادة كفاءة العمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة. (درهوب، 2020)

3.2.2 عناصر الأداء

المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية المطلوبة للوظيفة، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل، والتي تشير إلى مدى فهم الموظف لعمله والمهارات والرغبات التي يتمتع بها، وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل بشكل دقيق وفعال.

كمية العمل المنجز، والتي تعكس مقدار العمل الذي يتم إنجازه في ظروف العمل العادية وسرعة الإنجاز.

المثابرة، والتي تشمل الجدية في العمل والتفاني فيه، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وحاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4.2.2 أهداف تقييم الأداء

تحتوي أهداف تقييم أداء العاملين على عدة مساهمات مهمة لتحقيقها في المؤسسات، حيث يمكن تلخيصها على النحو التالي (Samuel & Joshua, 2016) :

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد مواطن الضعف ونقاط القوة لدى العاملين، بما في ذلك القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يساعد على تحديد مدى قدرة الموظفين على التأقلم في بيئة العمل. ومن خلال هذه المعلومات، يمكن للإدارة وضع برامج تدريبية تعمل على تطوير خبرات العاملين وتعزيز مهاراتهم، والتي بدورها تلعب دوراً هاماً في تعزيز أدائهم وتحسين كفاءتهم في العمل.
- إنشاء نظام عادل للحوافز يعتمد على نتائج التقييم لمستوى الأداء الفعلي للموظف وقدرته على تحقيق متطلبات وظيفته. يجب مكافأة الموظفين بشكل عادل وفقاً للجهود والنتائج التي يحصلون عليها. يجب على الإدارة أيضاً الاعتراف بمساهمات العاملين وتشجيعهم على تحقيق مزيد من الإنتاجية في المستقبل. يجب تجنب معاملة العاملين بشكل غير عادل، حيث قد يؤدي هذا إلى انخفاض الرغبة في العمل وزيادة فرصة حدوث جزاءات تأديبية.
- يساعد التقييم في عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة. يمكن أن يكشف التقييم الأسباب الحقيقية وراء فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة، وعند ذلك يمكن للإدارة التعرف على مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة ومعالجتها بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة ووضع سياسات الاختيار والتعيين، حيث يمكن أن يبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.
- يساعد التقييم في تحسين عملية الإشراف ودفع الرئيس إلى متابعة أداء المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب
- يساعد التقييم الإدارة في تحديد معوقات العمل وتحسينها، مثل السياسات وال لوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب. ومن خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للإدارة تحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، سواء كان ذلك في السياسات واللوائح أو في توفير المعدات والأجهزة اللازمة. وعندما تقوم الإدارة بتحسين هذه المعوقات، فإن ذلك يساعد على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.
- وبهذه الطريقة، يساهم التقييم في تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة، بدءًا من توفير الدعم اللازم للموظفين وانتهاءً بتحديد الأماكن التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير الإضافي لتحسين مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل.

5.2.2 طرق تقييم الأداء

وفقا لـ (الحلايبي، 2013) توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية اختيار الطريقة أو الطرق التي تناسبها أكثر. وفيما يلي يتم ذكر أهم تلك الطرق وشرحها:

- طريقة التقييم البياني (Graphic Rating Scale) تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يتم قياس أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مثل النوعية والكمية والمظهر وغيرها، وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير.
- طريقة الترتيب (Ranking) في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أفضلهم كفاءة>
- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): تستخدم طريقة الوقائع الحرجة لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي واستناداً إلى سلوكياتهم خلال العمل. يتم ذلك من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، سواء كانت إيجابية أو سلبية، في ملف الموظف. يتم استخدام هذه الوقائع كأدلة لإصدار حكم موضوعي عن أداء الموظف في التقييم الدوري، وبذلك يتم استبعاد احتمال التقييم على أساس شخصي.
- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method) تعتمد طريقة قائمة الاختيار على قائمة مراجعة تحتوي على أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة. يقوم مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان للإجابات دون علم المدير المشرف بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال، وذلك لتحسين موضوعية التقييم.
- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): تعتمد طريقة التقرير المكتوب على كتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه المدير أو المشرف نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويشير إلى المهارات التي يمكن تطويرها مستقبلاً، ويقدم تقديراً لإمكانية التقدم الوظيفي والترقية للموظف.
- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS): تهدف طريقة التدرج البياني السلوكي إلى تحسين موضوعية التقييم وتجنب الجدل والتحيز في طريقة التدرج البياني، وذلك عن طريق إدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف.

المبحث الثالث: الحوافز والأداء

1.3.2 العلاقة بين التحفيز والإدارة

تُعتبر فعالية الحوافز وعلاقتها بالأداء موضوعاً مهماً لدى الباحثين منذ بدايات الفكر الإداري. وقد أثبتت الدراسات بأن الحوافز لها دور كبير في زيادة أداء الأفراد في المنظمات. وتشير بعض الدراسات إلى أن الحوافز الفردية تحقق أهدافها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي والعائد الفردي، فيما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المنظمات التي تعتمد على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل. (الهيتي، 2005)

ومن ذلك، فإن الدراسات تتفق على أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء، ولكن يجب أن يتم التعامل مع الحوافز بشكل شامل ومتكامل مع العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى. وبالتالي، يتطلب من المنظمات التي ترغب في تحسين أداء أفرادها العاملين أن تنظر إلى الأمور التالية عند وضع خططها التحفيزية. (البيضة، 2016):

— التأكد من توفير الحوافز الملائمة لكل فرد حسب احتياجاته الفردية ومستوى أدائه.

– التأكد من وجود بيئة عمل تشجع الأفراد على التعاون والعمل الجماعي، خاصةً في المنظمات التي تعتمد على فلسفة فريق العمل.

– النظر إلى العوامل التنظيمية والبيئية الأخرى، مثل سياسات الإدارة والثقافة المؤسسية والممارسات الاجتماعية، والتأكد من أنها تدعم عملية التحفيز بدلاً من عرقلتها.

– تحديد معايير واضحة للأداء والتأكد من وجود آليات فعالة لقياس وتقييم الأداء، لتحديد مدى تحقيق الأفراد والفرق العاملة للأهداف المحددة.

2.3.2 أثر الحوافز في تحسين الأداء

إن الاعتقاد السائد أن الحوافز تعمل على تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم والبقاء في العمل، وتقليل معدلات الدوران والغياب، وجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة. وتعتبر الحوافز عاملاً هاماً لتحفيز العاملين، إذ يمكن توقع تأثيرها على دافعيتهم وسلوكهم، وتلبي الحوافز حاجات العاملين المتعلقة بالعمل. وتشجع الحوافز أنماط مختلفة من السلوك الفردي وتساهم في تحسين الأداء وتعلم أنماط جديدة من السلوك، مما يجعلها عاملاً هاماً في تحقيق الأهداف المؤسسية. (Marbaja, 2015)

– رفع الروح المعنوية: يشير إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على تعزيز المشاعر والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في العمل، وتساهم في تحسين مستوى الرضا العام عن العمل. وتعتبر الروح المعنوية مرتبطة بأربعة عوامل رئيسية، وهي (Abuhaimeed, 2020):

– الثقة التي يتمتع بها أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة.

– العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق والتي تساعد على بناء جو عمل متعاون ومساند.

- الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق والتشجيع على العمل الجماعي والتعاون.
- الاعتراف بالإنجازات المحرزة وتقدير الجهود المبذولة من قبل أعضاء الفريق.
- وتجميع هذه العوامل معًا يساعد على تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد وتعزيز رضاهم العام عن العمل.

- تحقيق الولاء التنظيمي هو درجة توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها واعتنازه بها، ورغبته في تقديم أفضل جهد ممكن لصالح المؤسسة، بالإضافة إلى رغبته القوية في الاستمرار في العمل بها. يجب أن تكون هذه العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية، وأن تستند إلى الإقناع الداخلي بأهداف وغايات المنظمة، بدلاً من تقييم الفرد لمزايا ومنافع مختلفة فقط. ويتمثل الارتباط الوجداني للفرد بالمؤسسة في ولائه لها ورغبته في الاستمرار في العمل بها.
- (الكلالة، 2013)

- يسعى الأفراد في المؤسسات إلى إيجاد العوامل المحفزة التي تشجعهم على العمل بحماس وتعزز من رضاهم عن العمل.
- يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة من الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الصورة العامة لرضا الفرد عن عمله وبيئته الوظيفية. ويمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع للفرد إلى تحفيزه على بذل المزيد من الجهد والأداء المميز في العمل، بينما يمكن أن يتأثر بشكل سلبي بأداء الفرد في العمل.

- أثر المحيط التنظيمي على الأداء: يشير المحيط التنظيمي إلى بيئة العمل التي يتفاعل فيها الفرد مع المؤسسة، وتتأثر بها سلوكياته وأدائه، وتتألف بيئة العمل من مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن غيرها، ومن بين هذه العوامل، وفقاً لـ (Daniel, 2019) :

- العوامل البيئية والجيولوجية، مثل الزلازل والفيضانات والبراكين والتلوث البيئي.

- العوامل البشرية، مثل التدهور البيئي الناجم عن الأنشطة الصناعية والزراعية والبناء، والتغيرات المناخية المرتبطة بانبعاثات الغازات الدفيئة ونقص التنوع البيولوجي.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، مثل التحولات الديموغرافية والنزاعات والفقر وعدم المساواة والتغيرات الاقتصادية العالمية.
- العوامل السياسية، مثل عدم الاستقرار السياسي والصراعات المسلحة وعدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات .

1.3 منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة التحصيل بالرياض. هذا المنهج هو الأنسب لموضوع الدراسة والذي يعرف بأنه " يصف موضوع الدراسة ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل إلى توصيات وتعميمات يزيد بها رصيد العلم عن موضوع الدراسة من خلال دراسة الموضوع " (الخطيب، 2006).

2.3 مصادر جميع البيانات

اعتمد الباحثون على مصدرين أساسيين لجمع البيانات :

• المصادر الأولية

حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث .، حيث وزعت على (73) موظف، وذلك استناداً إلى عدد العاملين في شركة التحصيل بالرياض. هذا وتم الأخذ بجميع الملاحظات التي وردت من المحكمين في إعداد الاستبانة بشكلها النهائي.

• المصادر الثانوية :

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في شركة التحصيل بالرياض لعام 2023 وتم اختيار 73 موظف كعينة للدراسة بطريقة عشوائية بسيطة .

4.3 أدوات الدراسة :

الاستبانة: قام الباحثون بتطوير وإعداد الاستبانة بالاستعانة بأدبيات ودراسات سابقة (الجنيدى،

(2019)،(أبوحميد،2020) على النحو الآتي :

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي :

القسم الأول: يتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوث تتمثل في العوامل الديموغرافية وهي:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، الدائرة.

- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (50) فقرة موزعة على (3) مجالات كما يلي :

المجال الأول: الحوافز المادية ويتكون من (11) فقرة .

المجال الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (15) فقرة .

المجال الثالث: الأداء الوظيفي ويتكون من (15) فقرة .

5.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية التابعة لها.

6.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة (الاستبانة المستخدمة في البحث) هو اتساق الفقرات المدرجة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بين فقرات كل بند عن طريق استخدام معامل كرو نباخ ألفا كما هو موضح في الجداول التالية :

جدول رقم (1.3): معاملات الثبات كرو نباخ ألفا لبنود الاستبانة الخاصة بالموظفين العاملين في شركة التحصيل

بالرياض

الأبعاد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
المجال الأول: الحوافز المادية	11	0.82
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	15	0.89
المجال الثالث: الأداء الوظيفي	15	0.90
الدرجة الكلية	41	0.95

وبناء على قيم كرو نباخ ألفا الموضحة في الجدول السابق فإن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تعتبر ثابتة

وصالحة للاستخدام البحثي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الاستنتاج، وذلك بناء على قيمة كرو نباخ ألفا الكلية والتي

كانت جميعها تزيد عن 0.8 وهذه القيمة تعتبر جيدة جداً مقارنة بالمعايير المتعارف عليها فيما يخص معاملات الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها تمهيداً لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها الى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أُعطيت الإجابة بدرجة أوافق بشدة 5 درجات، أوافق 4 درجات، محايد 3 درجات، لا أوافق درجتين، لا أوافق بشدة درجة واحدة .

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرو نباخ ألفا، واختبار "ت (t-test)" ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثين عن موضوع الدراسة وهو "تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي :

جدول رقم (1.4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين، وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين وذلك بعد مراجعة وتقييم نظام الحوافز بأنواعها في شركة التحصيل بالرياض. في هذا الفصل سوف يتم التحقق من أهداف هذه الدراسة وذلك عن طريقة المعالجة الإحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية SPSS) لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة باستخدام

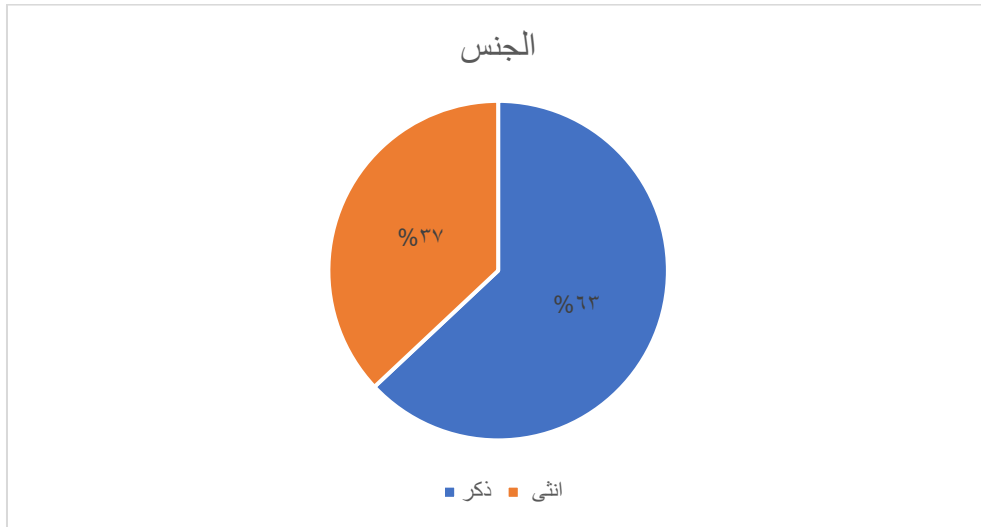
أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة تم تخصيصها لهذا الغرض. حيث سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك باستخدام بعض المقاييس الأساسية مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الأشخاص المبحوثين ونسبة موافقتهم على البنود المدرجة في الاستبانة، بالإضافة إلى فحص فرضيات الدراسة والتي تعتمد على اختبارات إحصائية مختلفة مثل معامل ارتباط بيرسون، T-test واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

هذا الفصل سوف يقسم إلى أربعة أقسام رئيسية: في القسم الأول سوف يتم استعراض المتغيرات الديموغرافية التي جاءت في مطلع استبانة البحث وذلك للاطلاع على طبيعة وتوزيعات أفراد الدراسة حسب هذه المتغيرات، أما في القسم الثاني سوف يتم الإجابة على أسئلة الدراسة كما وردت في الفصل الأول من هذه الدراسة، وفي القسم الثالث فهو مخصص لفحص معامل الثبات لاستبانة البحث باستخدام معامل الثبات كرو نباخ ألفا .

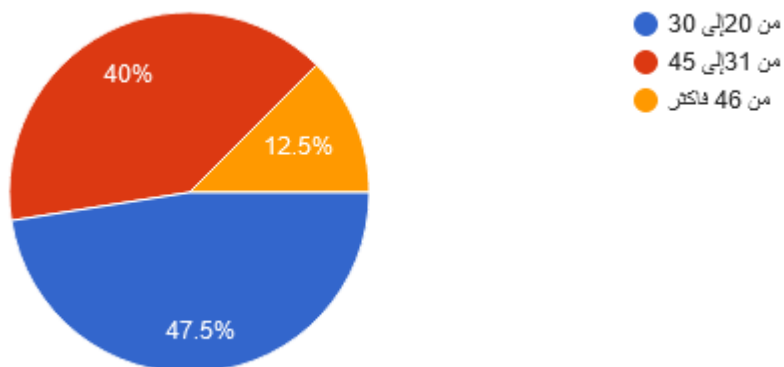
1.4 الإحصاءات الوصفية

القسم الأول: في هذا القسم سوف يتم استعراض الخصائص الديموغرافية لمجموعة الأشخاص المبحوثين وهم عبارة عن موظفي شركة التحصيل بالرياض، حيث سوف يتم توضيح توزيع الموظفين حسب متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية بالإضافة إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف، ولقد جاء توزيع جميع الأشخاص بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الرسومات الإحصائية التالية :

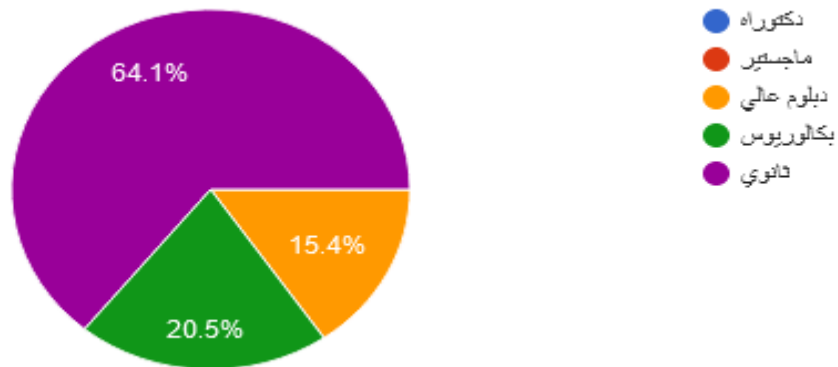
الشكل (4-1) توزيع الأشخاص المبحوثين حسب متغير الجنس



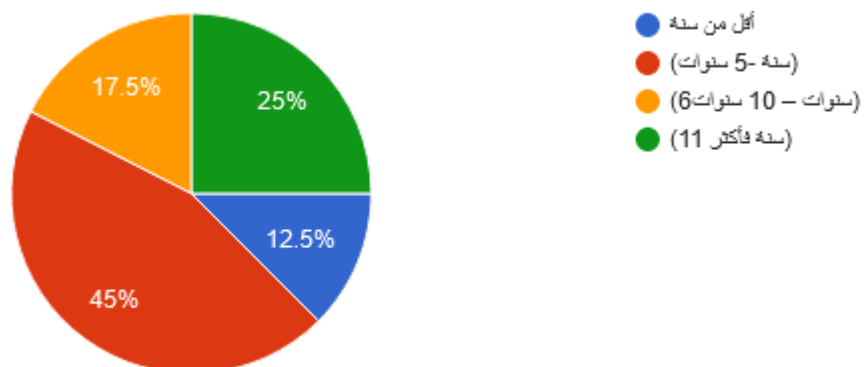
الشكل رقم (4-2) توزيع أفراد الدراسة حسب العمر



الشكل (4-3) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



الشكل (4-4) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:



الرسومات الإحصائية الموضحة أعلاه تشير إلى أن نسبة الموظفين الذكور الذين تم اختيارهم في هذه الدراسة كانت 63% ونسبة الاناث كانت 37%، كما يشير الشكل الثاني إلى 40% من أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية الصغيرة (31 إلى 45 سنة) والقليل منهم من الفئة العمرية المتقدمة فوق 46 سنة بنسبة 12.5%، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن الغالبية الساحقة من وجهة نظر عينة البحث يحملون الشهادة الثانوية بنسبة قاربت الـ 64.1% وفقط ما نسبته 15.4% يحملون شهادات دبلوم عالي ، كما تبين أن ما يقارب من نصف الاشخاص المبحوثين في هذه الدراسة (46%) من ذوي الخبرات من سنة إلى الخمس سنوات في مجال عملهم في شركة التحصيل بالرياض وكان ما نسبته 26% من أصحاب الخبرات العالية التي تجاوزت 15 سنة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن الغالبية الساحقة من أفراد هذه الدراسة هم من موظفي الإدارات الدنيا بنسبة 97% .

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

القسم الثاني: في هذا القسم سوف يتم استعراض النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الرئيسي وهو: " ما مدى تطبيق الحوافز في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟" والذي يتفرع منه عدة أسئلة شاملة لأهداف الدراسة العامة. حيث أن السؤال الأول والذي يدور حول مدى تقديم الحوافز المادية في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها والذي سيتم الإجابة عنه في الجزء الأول من هذا القسم، أما السؤال الثاني الخاص بمدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين والذي سيتم الإجابة عنه في الجزء الثاني. أما الثالث يناقش مدى تطبيق نظام الترقيات للموظفين العاملين في شركة التحصيل بالرياض سيتم الإجابة عنه في الجزء الثالث، السؤال الرابع والأخير فهو يناقش مدى تأثير الحوافز على اختلافها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات في الرياض.

السؤال الأول: " ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة

بالحوافز المادية المقدمة لموظفي شركة التحصيل بالرياض فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالية :

الجدول رقم (2.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المادية في شركة

التحصيل بالرياض حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي	%51	%43	%6	3.44	0.75
2.	تمنح الشركة حوافز مادية للعاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة	%77	%15	%8	3.88	0.96
3.	توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها	%86	%8	%6	4.27	0.84
4.	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	%49	%34	%17	3.36	0.84
5.	توفر لي الشركة بدل مواصلات	%59	%18	%23	3.47	1.5
6.	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة	%67	%29	%4	3.84	0.84
7.	تعطي الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب	%71	%21	%8	4.10	1.01

1.04	3.90	%8	%26	%66	8. تمنح الشركة الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري
1.12	3.55	%16	%29	%55	9. تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
1.28	3.47	%24	%23	%53	10. يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم
0.96	3.66	5%	44%	51%	11. تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت
1.12	3.72	%11.3	%26.4	%62.3	الدرجة الكلية

النتائج الموضحة أعلاه تشير إلى أن هناك إجماع بنسبة تتجاوز 50% على أغلب البنود المتعلقة بتقديم شركة التحصيل بالرياض حوافز مادية للموظفين العاملين فيها، حيث كانت أعلى نسبة تجاه البند الذي يناقش وجود تأمين صحي للموظفين بنسبة بلغت 86% يلي ذلك البند الذي يتحدث عن تقديم الشركة حوافز مادية للعاملين لديها حال تم تحقيق الأهداف المرجوة منهم وذلك بنسبة 77% أما النسبة المئوية لباقي البنود فقد كانت ما بين ال 50% و 70% عدا البند الرابع والذي يوضح مدى تقديم الشركة لترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة بنسبة بلغت 49% فقط .

السؤال الثاني: "ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود

الخاصة بالحوافز المعنوية المقدمة لموظفي شركة التحصيل بالرياض فكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (3.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المعنوية في شركة

التحصيل بالرياض حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمان الوظيفي	%40	%27	%33	3.04	1.25
2.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	%34	%43	%23	3.08	1.00
3.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	%37	%48	%15	3.20	0.81
4.	يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	%61	%23	%16	3.50	0.93
5.	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	%53	%38	%9	3.52	0.75
6.	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	%70	%21	%9	3.90	1.06
7.	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	%64	%29	%7	3.78	0.86
8.	تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق	%78	%19	%3	3.85	0.62
9.	تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	%66	%27	%7	3.86	0.90

10.	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي	%70	%23	%7	3.85	0.84
11.	يساعدني عملي في الشركة على البروز في المجتمع	%71	%29	%0	4.00	0.76
12.	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	%69	%22	%9	3.81	0.98
13.	توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	%58	%30	%12	3.70	1.06
14.	تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر	%93	%4	%3	4.18	0.64
15.	يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	%50	%38	%12	3.44	0.85
الدرجة الكلية		%61	%28	%11	3.65	0.92

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن أفراد الدراسة وبأغلبية بلغت 93% يتفقون على أن الشركة تعمل باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر، يلي ذلك البند الذي يقول أن عمل الموظفين في شركة الاتصالات يساعدهم على البروز في المجتمع وذلك بنسبة بلغت 71%، ولكن على النقيض من ذلك فقد كانت نسبة ضعيفة من أفراد العينة يتفقون على أن الشركة تسمح لهم بالمساهمة في وضع الخطط المستقبلية بنسبة لم تتجاوز الـ 34% يلي ذلك إتاحة الفرصة أمام الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة مئوية 37% ثم البند القائل بأن الموظفين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي بنسبة بلغت 40%. أما باقي البنود فقد كانت نسبة الموافقة عليها بشكل معتدل بنسب مئوية تراوحت بين الـ 50% وبين الـ 70%.

السؤال الثالث:

" ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة التحصيل بالرياض؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود

الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة المطلوبة	%88	%12	%0	4.15	0.62
2.	يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم	%80	%21	%0	4.05	0.69
3.	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	%71	%29	%0	3.96	0.74
4.	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين	%82	%15	%3	4.04	0.72
5.	يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل	%63	%23	%14	3.63	0.90
6.	يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	%58	%41	%1	3.64	0.65

0.72	3.81	%4	%25	%71	يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	7.
0.71	3.82	%4	%23	%73	يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	8.
0.79	3.85	%6	%23	%71	يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز الأعمال	9.
0.75	3.90	%6	%16	%78	تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	10.
0.79	3.93	%5	%18	%77	يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين	11.
0.72	3.81	%1	%29	%70	يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	12.
0.97	3.58	%12	%32	%56	يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة	13.
0.85	3.47	%15	%32	%53	يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين	14.
0.73	3.88	%4	%21	%75	يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين	15.
0.79	3.85	%6	%20	%74	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن نسبة عالية من عينة البحث يتفقدون على دور الحوافز التي يمكن أن تقدمها شركة الاتصالات لموظفيها في تحسين الأداء الوظيفي للموظف من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النتائج إلى أن ما يزيد عن 80% من أفراد الدراسة يتفقدون على دور الحوافز في تشجيع الموظفين على أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وزيادة ثقتهم بالنفس أثناء تأدية أعمالهم بالإضافة زيادة المنافسة بين العاملين على الأداء المتميز وذلك كما ظهر من النسب المئوية في البنود الأول والثاني والرابع. بينما كانت أقل النسب تجاه البنود التي تبين أن نظام الحوافز يساهم في خلق القدرة على التصرف المناسب في المواقف الحرجة وفي خلق سرعة ملاحظة لدى العاملين كما ذكر في البندين 13 و 14 حيث كانت النسب 56% و 53% لكلا البندين على التوالي.

3.4 مناقشة النتائج:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟ "

أظهرت النتائج أن مدى تقديم الحوافز المادية في شركة التحصيل بالرياض مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) وانحراف معياري (1.12) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المادية في شركة التحصيل بالرياض جاء بدرجة مرتفعة .

أظهرت النتائج إلى أن هناك إجماع بنسبة تتجاوز 50% على أغلب البنود المتعلقة بتقديم شركة التحصيل بالرياض حوافز مادية للموظفين العاملين فيها، حيث أن الشركة تقوم بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها، وتقدم الشركة الحوافز المادية للعاملين لديها في حال تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وتوفر الشركة بدل مواصلات، ويراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم، وتعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت. وبذلك

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة الجعيدى (2019) والتي أظهرت أن العاملين راضين عن الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وكما تتفق الدراسة أيضا مع دراسة أبوحميد (2020) توصلت الدراسة إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة واستخدام الجيد للحوافز المادية لمكافئة العاملين، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء وفي نفس الوقت تختلف نتائج الدراسة مع دراسة أبو شرخ (2010) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد معايير و ضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز أن نظام المكافآت المادية غير فعال في الشركة .

– مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة التحصيل بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المعنوية في شركة التحصيل بالرياض مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) وانحراف معياري (0.92) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المعنوية في شركة التحصيل بالرياض جاء بدرجة مرتفعة .

ولكن على النقيض من ذلك فقد كانت نسبة ضعيفة من أفراد العينة يتفقون على أن الشركة تسمح لهم بالمساهمة في وضع الخطط المستقبلية.

– مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة التحصيل بالرياض؟"

أظهرت النتائج أن مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة التحصيل بالرياض مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وانحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة التحصيل بالرياض جاء بدرجة مرتفعة .

حيث توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين

غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الخاتمة

يقاس نجاح أي شركة بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المعلنة، ويعود هذا النجاح إلى حد كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهو ما يعتبر أحد ركائز إستراتيجية الشركة، مما يفسر الأهمية الكبيرة التي تحظى بها. ونتيجة لذلك، تركز العديد من الإدارات الاهتمام والوقت على الحفاظ على المستويات المعنوية لموظفيها وتطويرها لتحقيق التكامل الشخصي والتنظيمي من خلال تحقيق أهداف الطرفين. ومن أجل تحفيز الموارد البشرية تسعى المنظمات المختلفة إلى تقديم حوافز مادية والمعنوية مختلفة، تنعكس في تأثيرات خارجية مختلفة، لتشجيع الأفراد على تحسين أدائهم.

وتعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر الشركة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كل في مجاله.

لا يمكن أن تحقق الحوافز أهدافها في منظمة ما لم تكن هناك آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالطريقة المثلى ، وهناك عنصر مهم للغاية وهو مصداقية نظام الحوافز المطبق داخل المنظمة ، وهذه مثل هذه المكافآت يتم إضفاء الشرعية عليها بحيث يتم منحها لأولئك الذين يقومون بأعمالهم بشكل جيد ، على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين، ومن أجل زيادة أداء الموارد البشرية كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة.

1.5 نتائج الدراسة

بعد دراسة مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة حول الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين وشركات التحصيل بشكل عام. وتشمل هذه النتائج التالي :

– النتائج النظرية

- الحوافز تعتبر مؤثرات خارجية تحفز الفرد على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الشركة وتلبية حاجاته الشخصية.
- نظام الحوافز يساعد على تفجير قدرات العاملين وتحسين استخدام طاقاتهم.
- تركز الحوافز على مكافأة العاملين الذين يتميزون بأداء متفوق وغير عادي، ويعمل ذلك على تحفيز الأفراد على الالتزام بعملهم وتحقيق تطلعاتهم.
- توجد أنواع مختلفة من الحوافز، ولكن الهدف الرئيسي منها هو إثارة الدافعية لدى الأفراد لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف الشركة.
- الحوافز تؤثر على أداء العاملين بشكل إيجابي، وتعزز انطباعاتهم الجيدة عن الشركة، ويشعرون بأن جهودهم وعملهم يتم تقديرهم بشكل صحيح.
- تستخدم المؤسسات تقييم أداء العاملين كأداة لمتابعة أدائهم، حيث تتخذ الشركة إجراءات مثل التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين الذين يعانون من أداء منخفض، وتمنح المكافآت لأولئك الذين يحققون أداءً جيداً لتشجيعهم على المزيد من الجهود.
- ومن هنا، يتبين أن النجاح الحقيقي لأي مؤسسة يتوقف على وجود أفراد قادرين على تلبية متطلبات جميع الأنشطة داخل الشركة. ولتحقيق هذا الهدف، من الضروري ربط أهداف العاملين بأهداف الشركة وتقديم الحوافز اللازمة التي تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

– النتائج التطبيقية

توضح الدراسة التي تم إجراؤها في شركة التحصيل بالرياض أن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، وتبين أن الحوافز المادية كانت كافية بشكل نسبي ولها تأثير على أداء العاملين. ومن الجدير بالذكر أن الحوافز المادية هي تلك التي تتعلق بالمكافأة المالية أو العلاوة السنوية أو حتى الزيادة في الراتب.

كما تقدم الشركة حوافز معنوية بدرجة كبيرة وهذا يؤثر على أداء العاملين ويحفزهم. يمكن أن يختلف تأثير الحوافز على الأفراد حسب طبيعة الوظيفة والمكانة التي يحتلونها، ولكن تهدف الحوافز في النهاية إلى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاتهم المختلفة. ومن خلال رضا العمال عن الحوافز المقدمة لهم، يتم تحفيزهم وزيادة أدائهم في الشركة وتشير الدراسة إلى أن تطبيق نظام التحفيز في الشركة يختلف تأثيره من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا يتوقف على طبيعة الوظيفة والمكانة التي يحتلها الشاغلون لها. ويهدف نظام التحفيز في الشركة إلى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته المختلفة.

ويبدو أن غالبية العمال في شركة التحصيل بالرياض راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يدفعهم إلى زيادة أدائهم. وبالتالي، يمكن القول أن توفير الحوافز المناسبة يمكن أن يحفز العمال ويؤدي إلى تحسين أدائهم، مما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها ونجاحها في السوق

2.5 التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بنظام الحوافز وتأثيره على الأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

على مستوى الحوافز المادية :

– يجب الاهتمام بالحوافز المادية ضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة والتضخم، وذلك لتحفيز الموظفين على الإنجاز بكفاءة.

– ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، من خلال تقديم حوافز مادية مثل المكافآت والعلاوات التي تحفز الموظفين على تحقيق الأداء الجيد.

– ضرورة تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها إلى من يستحقها، والتأكد من أن العملية تتم بشكل عادل وموضوعي.

– ضرورة منح الترقية الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة، حتى يشعر الموظفون بالاعتراف بجهودهم وتحفيزهم لتحقيق المزيد من الإنجازات

على مستوى الحوافز المعنوية :

– يتعين تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد كحافز معنوي لتحقيق الأداء المخطط له.

– دعم وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين، سواء الرسمية أو غير الرسمية، وتوجيهها لتحقيق أهداف الشركة.

– ينبغي الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية، وتجنب التركيز على جانب دون الآخر.

– يجب الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة، وتقديم دورات تدريبية مختلفة للعاملين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.

– ينبغي تعزيز انتماء الموظفين لمؤسستهم عن طريق تقدير جهودهم وتقديم جميع أنواع الحوافز، بما في ذلك عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة.

– يتعين غرس الولاء التنظيمي عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

على مستوى الأداء الوظيفي :

– ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخططة. - تعزيز

العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بما ينسجم مع أهداف الشركة.

– تحقيق توازن في تقديم الحوافز المادية والمعنوية، والتركيز على كلا الجانبين على حد سواء.

– تنظيم دورات تدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة، وتقديم دورات تدريبية

في مجالات مختلفة لتعزيز مهارات وقدرات العاملين. وينبغي تعزيز انتماء الموظف للشركة عن طريق تقدير

الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة. كما ينبغي غرس الولاء التنظيمي

من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

– يجب ربط نتائج تقييم الأداء السنوي بمنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، واستخدام تقييم الأداء

كأداة رئيسية في منح الحوافز والمكافآت. ينبغي ربط صرف الحوافز بشكل فعال بمستوى الأداء للتمييز بين

العاملين، مما يشجع جميع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة جهودهم.

– يجب أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، وخصوصًا عند استخدام الحوافز

سواء كانت سلبية أو إيجابية، وذلك لتحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

3.5 أفاق بحثية مستقبلية :

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذه الدراسة، بأن هناك جوانب مهمة جديرة بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون

إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة

- الحوافز المادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

- دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية

١. أبوحيمد، محمد بن سعد (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد والعشرون .
٢. أبوعلان، خالد على (2016)أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ،جامعة الخليل ،فلسطين.
٣. الهادي، سلمان صدام جاسم(2018).. أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد 13، العدد 4 .
٤. بربر، كامل (2009) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي الطبعة الأولى بيروت مؤسسة مجد للدراسات والنشر
٥. بزيز، محمد يوسف حسن و أبو الحاج مجدي فتحي محمد.(2019)، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد2، الصفحات: 625-652، الأردن.
٦. البيضة، وليد شفيق على.(2016)،تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية ،رسالة ماجستير ،جامعة القدس ،فلسطين .
٧. التميمي، نوره محمد. (2019). الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج3 ،ع16، 56 - 83.

٨. جیدول، احمد واعمر، قويدر.(2020). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زیان عاشور الجلفة، الجزائر.
٩. الجنیدی، سهیر فهد (2019) . تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل .
١٠. جاسم، انتظار احمد. (2021)، اثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، الصفحات: 431-458.
١١. الحلبيّة، غازي (2013): "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٢. درهوب، عبد الهادي محمد.(2020) ، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري- فرع القرضة الشاطئ ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي-المجلد الاول، العدد (2).
١٣. دودو، نوري ونور الدين. (2021)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، الصفحات: 612-635، الأردن.
١٤. دعقل، نعيمة.(2015)، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة المسيلة، الجزائر.
١٥. زيد، عبوي.(2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
١٦. السقا، عون مفيد عبد الله.(2013)، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في القطاع المصرفي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة دكتوراة ،غزة، فلسطين.
١٧. صادفي، جمال و خثير محمد.(2020)، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، الصفحات: 507-522، الجزائر.

١٨. الطائي، حليم يوسف و العبادي، فوزي هاشم، (2015)، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
١٩. العنزي، عبد الله مليح نكتان وعبير مليح و عبد الله عبيد و صلاح بحير و سامي محمد و صالحة بحير.(2021). أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، وزارة الصحة بحفر الباطن، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 52 .
٢٠. عزون، زهية و عيسى فوزية.(2021)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولائي الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13 المجلد 13، العدد 1، الصفحات:774-787 ، الأردن.
٢١. عقيلي، عمر وصفي (2006). إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة زهران للنشر.
٢٢. علوش، عمار حسن (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٢٣. العتيبي، محمد زويد. (2010)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. غزال، فايز.(2022)، تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد (3) ، العدد (44).
٢٥. الكلالدة، طاهر محمود. (2013)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
٢٦. مسوتر، كنزة وسعيد، فتيحة.(2020) ، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية.
٢٧. اليدوي، علي محمد البشير. (2020)، أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطيرة، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد، الصفحات: 31-45.
٢٨. الهيتي، خالد (2005): " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان.

المراجع الأجنبية

1. Abuhaimed, Mohammad bin Saad,(2020). The impact of Material and Moral incentives on Employees Performance, Arab Journal for Scientific Publishing, Vol. 21, jul 2020, pp. 1-24.
2. Chepkemioi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. IOSR Journal of Business and Management , 20(3): 26–32.
3. Daniel, Cross Ogohi. 2019. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM 4(1): 41–48.
4. Marbaja, Khaled, (2015), The Impact of incentivize on the Performance of Employees, Case Study on Satem -Wahran- Foundation', MSc thesis, Abdulhamid bin Badis University. humon Rocources Administration Egynt. 2004, ch 6.pp. 235-277.
5. Samuel & Joshua (2016). The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. International Journal of Research in Business Studies and Management, Volume (3) number (2) . On Line:<http://www.ijrbsm.org/pdf/v3-i1/1.pdf>

Abstract

The aim of this study was to evaluate the impact of financial and non-financial incentives on improving the performance of employees in debt collection companies in Riyadh. To achieve this goal, a descriptive-analytical method was adopted, which aims to describe and evaluate the impact of incentive systems on improving the performance of employees in debt collection companies in Riyadh. The survey was used as a data collection tool. The study was conducted on employees in debt collection companies in Riyadh, and 73 questionnaires were distributed to employees, of which 73 were retrieved and all were valid for statistical analysis, representing 100% of the distributed questionnaires.

The results of the study showed a direct correlation between the non-financial incentive system and the job performance of employees in debt collection companies in Riyadh. There is a culture of mutual respect and appreciation among colleagues, which contributes to improving overall job performance.

The study provided a set of recommendations, including working on instilling organizational loyalty by involving employees in decision-making, introducing new employees to the incentive system applied by the company, and linking the results of the annual performance evaluation with the granting of incentives and bonuses based on those results.

Keywords: financial incentives, non-financial incentives, employee performance, debt collection companies in Riyadh.