

أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)

The Effect of Incentives on Job Performance among Employees in the Organization (Analytical Theoretical Study)

إعداد: الباحثة/ هيا بنت حمود الشغذلي

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Haioo@windowslive.com

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

ملخص الدراسة

يهدف البحث الحالي إلى إظهار أثر الحوافز المادية والمعنوية، التحفيز الوظيفي، الأداء الوظيفي. حيث تم تلخيص مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة؟ وقد اعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة (عربية وأجنبية)، حيث تم شرح مفهوم الحوافز من حيث أهميته وأهدافه وأساليبه ونظرياته، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد المنظمة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة. كما أن للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين، تنوع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي، مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه، تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة، ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر من أجل تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفيز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة، ضرورة توفير أنظمة للعلوية الدورية والاستثنائية والهدايا العينية تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية في الصداقة وصلة القرية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية والمعنوية، التحفيز الوظيفي، الأداء الوظيفي.

The Effect of Incentives on Job Performance among Employees in the Organization (Analytical Theoretical Study)

Researcher: Haya Hamoud Alshaghдали

MBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Haioo@windowslive.com

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

The current research aims to show the impact of material and moral incentives, job motivation, and job performance. The research problem was summarized by answering the main question: What is the impact of incentives, both material and moral, on the job performance of employees in the organization? the current research relied on the use of a descriptive approach based on a review of a number of previous literature (Arab and foreign), where it was Explaining the concept of incentives in terms of its importance, objectives, methods, and theories. The research concluded with a set of results, the most prominent of which was: the presence of an impact of material incentives on the performance of workers in organizations, and this reflects the importance of the financial aspect for the organization's members, who may have low incomes. Moral incentives also have a positive and moral impact on the performance of employees in the organizations under study, and this confirms the importance of the organization standing by employees in various social occasions, especially those related to the financial aid and subsidies that are granted and the impact this has on the psychological and morale of the individual. The study proposes key recommendations for an effective incentive system: ensuring fairness and adequacy of incentives, diversifying them to include material and moral aspects, involving employees in system development to boost conviction and enthusiasm, specifying optimal timing for incentives, particularly material rewards on specific dates, conducting regular reviews to align with organizational changes, adopting a scientific and objective approach to motivate employees, and implementing periodic bonuses and in-kind gifts to enhance task efficiency while minimizing reliance on personal relationships.

Keywords: Material and Moral Incentives, Job Motivation, Job Performance.

1. المقدمة:

يزخر القرآن الكريم بأساليب شتى من التحفيز التي من شأنها أن تدفع المسلم وتحفزه نحو العمل الصالح ومضاعفة الثواب كقوله تعالى: "مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا"، والتحفيز بالترغيب والترهيب كقوله تعالى: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" وغيرها كالتحفيز بالأسوة الحسنة وبالقصص، كل ذلك لتحقيق المقصد العام من الشريعة الإسلامية والغاية من خلق الإنسان. إن اتباع هذا المنهج القرآني يُحقق الاستفادة من المورد البشري، فهو بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة، إذ يُعتمد عليه بشكل رئيسي في تنفيذ برامجها وأنشطتها، وتحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها.

ويتوقف كفاءة أداء الموارد البشرية في المنظمات على عاملين أساسيين هما المقدرة على العمل، والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي يملكها بالتدريب. أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي من شأنها حث الأفراد على الارتقاء بالأداء.

ويعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات وأمنها، والذي يحقق لها انفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، وهذا ما دفع بأي منظمة إلى إعادة النظر في هذا المورد والاهتمام به لأنه يعد مصدر أساسي في نجاحها وتطورها أو فشلها أمام المنظمات الأخرى، ولكي تحافظ المنظمة على بقائها واستمرار عملها لابد لها من اختيار توليفة من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، والتي تتناسب مع ما يمتلكه العمال من قدرات ومهارات فنية وما يبذلونه من جهود أثناء إنجاز المهام المكلفين بها من قبل الجهاز الإداري، وهذا ما يشعرهم بالارتياح والرضا عن المنظمة، ويزيد من اقتناعهم بها، وعن طريق الحوافز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بعمالها وضمان بقائهم فيها، مما يكسبها مكانة ذات أهمية وقيمة. وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسانيين والاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب.

حيث يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم العاملين.

تولي إدارات المنظمات المختلفة اهتماما كبيرا بالعامل البشري ومن خلال إيجاد العوامل التي تؤثر على إنتاجية وكفاءة العاملين يسعى المسؤولون إلى جعل إنتاجية العاملين إلى أقصى حد ممكن ولتحقيق هذا الهدف تلتزم هذه الإدارات بما يلي: توفير عمالة متميزة ومؤهلة وتزويدهم بالمهارات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.

ومع ذلك، فمن دون الدافع للعمل، فإن القدرة وحدها لا تكفي لكي يعمل الموظف بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، حيث أن كفاءة الفرد تعتمد على عنصرين أساسيين: القدرة على العمل والرغبة في العمل، والقدرة على العمل بالمهارات. والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الفرد، وكذلك الإعداد الشخصي والقدرات التي يتم تطويرها من خلال التعليم والتدريب، بينما تمثل الرغبة في العمل الدافع الذي يدفع سلوك الفرد في اتجاه تحقيق الأهداف. أهداف المنظمة عملية تحفيزية تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الأفراد على تحسين أدائهم (حمدان، 2011).

1.1. مشكلة الدراسة:

أدت الحوافز إلى ظهور الكثير من التحديات لمدخلات الموظفين ومخرجاتهم في المنظمة، حيث يتسبب إهمال الهيكل الملائم في الحوافز الدافعة، والمكافآت، والفوائد مع الكثير من العدالة غير المتكافئة في إدارة مخطط الحوافز.

ومن المؤكد أن للحوافز تأثير مباشر على أداء العاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم سلباً أو إيجابياً، أو سوء جودة المنتج الجيد، أو تحسين جودة المنتج السيئ، وعدم الرضا عن العمل، أو انخفاض الروح المعنوية، والالتزام المنخفض، والتغيب، وقلة معدل دوران الموظفين للبقاء مع المنظمة، حيث إنتاجية الموظف الضعيفة تؤثر على المدخلات والمخرجات، على الرغم من الكمية الكبيرة من الأموال المستخدمة في هذه الحوافز والمكافآت، فقط عدد قليل من مديري الموارد البشرية قادرين على تبرير وقياس ما إذا كانت فعالة.

إن مفهوم الحوافز في بيئة العمل الداخلية لأي منظمة يؤثر على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين في مكان العمل، وفي نفس الوقت نجدها عبارة عن مزيج من المزايا المادية والأخرى المعنوية، ولها تأثير كبير على ما يؤديه العمال من وظائف، وفي نفس الوقت نجد أن لكل مؤسسة منظومة من الحوافز خاصة بها تختلف عن المنظمات الأخرى تساعد على تحقيق أهدافها المحددة والمراد الوصول إليها، وطبعاً هذا لا يتحقق إلا إذا تمكنت من تلبية وإشباع حاجات العمال سواء كانت مادية أو معنوية بما يشعرونه بالارتياح والاطمئنان في جانبهم النفسي والاجتماعي، وهذا ما يدفعهم إلى ممارسة الوظائف بشكل يرضى إدارة المنظمة، كما تساهم الحوافز في تطوير كل ما يمتلكه العمال من قدرات وكفاءات مهنية تعمل على رفع من مستوى الأداء الوظيفي ما يجعل المؤسسة تحافظ على بقائها واستمرارها أمام المنظمات الأخرى.

ونظراً لما تؤديه الحوافز من أدواراً وتأثيرات على المنظمة والفرد العامل فإننا سنحاول في دراستنا هذه التطرق لهذا الموضوع من زاوية تأثير الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة من خلال طرحنا للإشكالية بالسؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المنظمة؟، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للحوافز المادية تأثير على الأداء الوظيفي؟
- هل للحوافز المعنوية تأثير على الأداء الوظيفي؟

2.1. أهداف الدراسة:

- إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
- محاولة التعرف على أهم الحوافز الممنوحة داخل المنظمة والتي لها تأثير كبير على الجانب النفسي والاجتماعي للموظف الإداري ومن ثم على الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء وإنتاجية الموظفين.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى التعرف على درجة أهمية الحوافز بأنواعها وأثرها على الموظفين وعلاقة تقييم الأداء في تقديم الحوافز الإيجابية والسلبية.

- التعرف على علاقة بعض الحوافز المادية والمعنوية بموضوع الأداء الوظيفي للموظفين.
- المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

2.3.1. الأهمية العملية:

- مساعدة إدارة المنظمات الحكومية والخاصة في التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين داخل هذه المنظمات.
- المساهمة في توفير مادة دراسية مقارنة لأثر الحوافز على الأداء الوظيفي داخل المنظمات الحكومية والخاصة.
- صياغة العديد من المقترحات والحلول لمعالجة ظاهرة ضعف الأداء الوظيفي داخل المنظمات والذي بدوره يؤثر على الإنتاجية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

وتعتبر من نظريات مدرسة الإدارة العلمية، حيث قام فريدريك تايلور بتطبيق الأساليب العلمية لمساعدة المديرين على زيادة الإنتاج في وقت أقل وبجهد معقول، مع تجاهل الطبيعة الإنسانية للأفراد وأسهم. إنتاج وإيجاد معايير ومعايير دقيقة لأداء العمل وتنفيذه في وقت أقل. الحد من الطاقة باستخدام الوقت والحركة لتحديد مستويات العمل. إن تطبيق الحوافز النقدية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج من خلال الجهود والوقت المعقولين، في حين أن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج (كامل برير، 2000).

أثبت تايلور أن حوافز الإنتاج يمكن زيادتها والتحكم فيها من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجور تكون مصحوبة بزيادة في الإنتاجية، وكل زيادة في الإنتاجية تكون مصحوبة أو تتوافق مع أجور أعلى، وهكذا تُمنح فقط للأفراد المتميزين الذين يستوفون أو يتجاوزون مستويات الإنتاج المحددة، أما الفرد غير الكفاء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المطلوب فيجب على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله. قام خلال دراسته بدراسة كل مرحلة من مراحل العمل الصناعي بعناية من خلال تحليل الحركات والعمليات الرئيسية للعمل، ثم التخلص من الحركات الزائدة عن الحاجة وغير الضرورية، ومن ثم تقدير الوقت اللازم. يجب تقدير كل حركة ضرورية بدقة باستخدام المرصد، ومن ثم فإن الجمع بين الحركات الأساسية الضرورية في مجموعات هو أفضل وأسرع طريقة لإنجاز المهمة، وهي الطريقة الأفضل التي يجب على العمال اتباعها أثناء العمل. وسمي بحثه "دراسة الحركة والزمن" (الشنواني، 1987).

كان تايلور من أوائل علماء الإدارة الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لتحفيز العمل أدت إلى عدم حاجة المديرين إلى فهم هذه العملية النفسية المهمة. أولئك الذين يعتقدون أن الشخص، أي شخص، يعمل فقط من أجل المال وأن دوافعه تتحدد بمقدار المال، وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

- الإنسان كائن اقتصادي يعمل لحاجة ودافع، ألا وهو الحصول على دخل يلبي احتياجاته المختلفة.
- الإنسان كائن عاقل مما يعني أنه يسعى إلى تعظيم دخله من خلال كسب أعلى دخل ممكن وبذل الجهود المناسبة مع الدخل الذي يكسبه.

• إذا كان دخل الإنسان مرتفعاً فإنه يكون راضياً عن عمله (البرنوطي، 2008).

تجعل هذه النظرية مهمة الإدارة هي تحفيز الموظفين ببساطة لتحديد السلوك والعمل الذي تريده، ومن ثم تحديد مقدار الحافز المالي لإنجاز هذا العمل. ولذلك سميت هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لأنها تعتقد أن الناس يعملون فقط لأسباب اقتصادية، كوجود اقتصادي يسعى إلى تعظيم الربح. ومن أهم عيوب هذه النظرية أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل، ورغم أهميته إلا أنه لا يتفاعل دائماً مع مبلغه، ولا حتى مع الحوافز المالية. في الواقع، غالباً ما يستخدم أفكاره الخاصة للحكم عليه وقد يفعل أشياء لا علاقة له به. الحكومة تريد ذلك.

يعتقد الكثير من الناس أن بعض الافتراضات الدفاعية صحيحة تماماً، على الرغم من أنها لا تقدم سوى حل جزئي. وقد دحض دوجلاس ماكجريجور مثل هذه الافتراضات تحت عنوان "النظرية X" والتي وصفها بالنظرية التقليدية في التوجيه والسيطرة، وهي:

• الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول الابتعاد عنه قدر الإمكان. وتتطلب هذه الكراهية تهديد الأغلبية بالعقاب لحملهم على تغيير الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف تنظيمية تتعارض مع أهدافهم الخاصة.

• الشخص العادي لديه طموح قليل نسبياً، ويحاول الحصول على القليل من المسؤولية، ويفضل التوجيه بدلاً من التوجيه، ويضع الأمن المالي فوق كل شيء.

ومن خلال الاتصال بعدد كبير من المديرين، اكتشف ماكجريجور أنهم ينقسمون إلى فئتين:

➤ الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X:

يُعتقد أن الإنسان العادي كسول بطبيعته، ولا يريد العمل، ولا يقوم إلا ببعض الوظائف، وليس لديه طموح، ويكره المسؤولية، مما يعني أنه يفضل أن يُقاد بدلاً من أن يُقاد. علاوة على ذلك، فهو شخص منغلق داخلياً، أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة، كل ما يهمه هو نفسه. هذا ما هو عليه، شخص متقلب بطبيعته.

وتتطلب هذه الافتراضات من الإدارة التدخل الفعال لتوجيه طاقة الأفراد وتحفيزهم ومراقبة سلوكهم وتغيير سلوكهم وفقاً لاحتياجات المنظمة. وإلا فإن حالة من الرضا ستطغى على الأفراد، إن لم تعارض أهداف المنظمة، وإلى أن تتمكن الإدارة من القيام بعملها، فلن يكون أمامها خيار سوى أن تتخفى تحت ستار القوة أو التطرف. وتشمل أداة الإدارة هذه الرقابة في مواجهة سلوك الفرد بما في ذلك العنف أو التهديد المستمر، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يعرف بنظرية الأجور والرواتب والإعانات وغيرها من ظروف العمل المادية، وكلها يقوم بها العمال من أجل إنجاز العمل والسعي للحصول على الجزرة. ولذلك فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الحكومة للضغط على الأفراد، واستخدام هذه العصا يعتمد على إرادة الحكومة وليس إرادة الفرد.

➤ الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y:

إن الفرد وفقاً لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه وخلق البيئة المناسبة لتحفيز الرغبة في العمل والإنتاج والأداء الجيد، لذلك فهم مُحَرَّرُونَ من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل

مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

على الرغم من أنه اقترح نظرية Y كهدف يجب على كل منظمة تحقيقه، إلا أن هناك عقبات وصعوبات في تحقيق التغيير في عصر تهيمن فيه النظريات الكلاسيكية على معظم الشركات. وهذا يتطلب من المديرين تغيير رأيهم وإعادة تنظيم الهياكل والعمليات التنظيمية، وهو ما قد يقاومونه. علاوة على ذلك، في كثير من الحالات، اعتاد العمال على تلقي الأوامر من أصحاب العمل ويتطلبون بعض أساليب المتابعة والرقابة. (الزعيبي، 2010).

مع مرور الوقت، تغيرت أنماط العمل في الشركات، ولم يعد يُنظر إلى العمال على أنهم عناصر سلبية في العديد من المجالات. يمكننا اليوم أن نرى كيف تسعى الغالبية العظمى من الشركات إلى تعزيز الاستقلالية حيث أصبحت واحدة من أكثر القيم المرغوبة في مكان العمل. ومع ذلك، أشار مؤلفون آخرون لاحقاً إلى أن نماذج النظرية Y لم تكن دائماً تحقق نتائج جيدة، وبالتالي اقترحت نماذج أخرى حاولت دمج جوانب الرؤية التقليدية (X) والرؤية البشرية (Y) فيما يسمى بنظريات التوازن.

نظرية العلاقات الإنسانية جاءت من العالم إلتون مايو وتقوم على أهمية فهم الأفراد، بغض النظر عن مستواهم، بعضهم البعض من حيث السلوك والأفعال والميول والرغبات، وبالتالي خلق جو من التفاهم والتعاون المتبادل. والتنمية المشتركة. يمكن أن تخلق المشاركة الجماعية. وكان صاحب هذه النظرية هو إلتون مايو وزملاؤه في مصنع هوثورن في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وترى هذه النظرية أن الحوافز المادية وحدها لا يمكنها إحداث تحسينات في معدلات الأداء، ويجب استخدام حوافز روحية أخرى. وتفترض هذه النظرية أن الأفراد نشيطون بطبيعتهم، شغوفون بالعمل، وطموحون، ولا تقتصر احتياجاتهم على المادية والأمنية، بل تمتد إلى الاحتياجات النفسية والاجتماعية (البرنوطي، 2008).

تأثير اختبارات هوثورن الشهيرة التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه حيث كانت مصانع هوثورن تعاني من ظاهرة خطيرة حيث قام العمال بتقييد إنتاجهم وكانوا تحت فحص الإنتاجية وظروف العمل المادية العلاقة بين على سبيل المثال: الأجور والإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة وتأثير الضوضاء على أداء العمل، وجد أن كل فتاة كانت موضوع الدراسة، اتبعت أسلوب عملها الخاص، وكانت تغير هذا الأسلوب من وقت لآخر لتجنب الرقابة التي تؤدي إلى الملل. كما أشارت الدراسة إلى أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاءً، كلما زاد التغيير في أسلوب عملها، "وهذا ما اتضح أنه مهم لمهندسي الوقت والحركة والمتخصصين الذين يهدفون إلى توحيد الحركات التي يؤديها العمال، متجاهلين أهمية اللمساة الخاصة التي يقدمها الفرد وأسلوب عمله" (الشوناني، 1987). كما توصلت هذه الدراسات إلى أن الموظفين في المنظمات يعملون في مجموعات لها عاداتها وتقاليدها الخاصة، وغالباً ما لا يتم الاعتراف أو تقدير ظهور هذه المجموعات من قبل الإدارة، ويسمى هذا النوع من المجموعات بالمجموعة غير الرسمية. الهدف هو مقاومة القواعد والتشريعات الحكومية الصارمة. ومع تطور الأفكار كانت هناك محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير السلوك الفردي. ومن الأمثلة على ذلك: (ماسلو، ليكرت، هيرزبيرج، ماكليلاند، وميتسبرج) (ديب نورا، 1998).

1.1.2. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الاحتياجات هي السبب وراء كل سلوك، وكل شخص لديه احتياجات متعددة متنافسة. أقوى الحاجة أو الدافع يحدد السلوك. إن أقوى حاجة في لحظة معينة ستؤدي إلى سلوك معين، وأقوى حاجة أو دافع هو الذي سيحدد السلوك. تتضاءل شدة الاحتياجات

المُرضية وغالبًا ما لا تدفع الأشخاص إلى تحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، فإن شدة الاحتياجات التي يجد الشخص أنه من المستحيل تحقيقها تتضاءل بمرور الوقت.

وتعتبر نظرية العالم "أبراهام ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

1. لدى الشخص حاجة نفسية أساسية تحرك سلوكه، أي الحاجة إلى تحقيق الذات، والتي ترشد الجميع إلى مواصلة النمو والتعلم والنضج بطريقة هادفة وموجهة وليس بطريقة عشوائية وموجهة. بطريقة تشتمل الانتباه.
2. لدى الإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، والتي تنقسم إلى خمس مجموعات أساسية.
3. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، واحتياجات الحب والانتماء، واحتياجات التقدير الاجتماعي، والاحتياجات الذاتية (المتعلقة بتحقيق الذات).
4. تم ترتيبها على شكل هرم حسب أولوية البقاء، حسب الترتيب الأكثر إلحاحاً: الاحتياجات الفسيولوجية هي الحاجة الأساسية للبقاء، تليها احتياجات الأمان، ثم الحب والانتماء، ثم الاحترام، ثم الذات.
5. مجموعات الاحتياجات الخمس ليست نشطة في نفس الوقت، ولكنها نشطة بالتسلسل من الاحتياجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تحديد هذه الاحتياجات بالترتيب التالي:

الحاجات المادية أو الفسيولوجية: هي الحاجات الأساسية للفرد، ويتم التعبير عنها باحتياجات تتعلق بالمكونات البيولوجية والفسيولوجية للإنسان، مثل الماء، الهواء، الغذاء... ووظيفة هذه الحاجات هي الحفاظ على توازن الجسم والحفاظ على صحة الفرد. وكما يعتقد ماسلو، فهي أقوى دوافع الفرد. وقبل أن يتم إشباعهم تبدأ احتياجات أخرى في الظهور (العبيلي، 1982).



هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

شكل 1: سلم الحاجات لماسلو

حاجات الحماية والطمأنينة والأمن: تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر الجسدية، والحماية من المخاطر الصحية.
- منع الركود الاقتصادي وتجنب المخاطر الصحية.

- منع التدهور الاقتصادي وتجنب المخاطر غير المتوقعة (شهيب، 1986).
- الاحتياجات الاجتماعية: مثل الحب والانتماء في علاقات الشخص مع الآخرين. ويؤدي عدم تلبية هذه الاحتياجات إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف مع البيئة.
- الحاجة إلى الاعتراف: ويحدث ذلك من خلال احترام الآخرين، والحاجة إلى المكانة والسلطة والنفوذ والكرامة، حيث يسعى الفرد إلى الشعور بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين والزملاء لأن ذلك يجعله يحثك لمحاولة أصعب.
- الحاجة إلى الإنجاز: هنا يريد الفرد أن يحقق كل ما يتوافق مع مهاراته ومواهبه وقدراته وبالتالي يكون ناجحاً في عمله.
- لا تحفز الاحتياجات دائماً السلوك. إنه الدافع فقط عندما لا يكون راضياً. وبمجرد تلبية حاجة معينة، فإنها لم تعد حافزاً.
- في أي مرحلة من الحياة تتصرف المجموعة بشكل أكثر نشاطاً وتحفيزاً، بينما تكون المجموعات الأخرى كامنة أو ثانوية؟.
- عندما يتم إشباع مجموعة معينة من الاحتياجات، لا يتم قمعها ويبدأ تفعيل مجموعة أخرى من الاحتياجات. وعندما يكون الإنسان قادراً وواقعياً على ضمان إشباع احتياجاته الفسيولوجية، تدخل هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع، وتتوقف فعاليتها في التحفيز والتحفيز، وتنشط المجموعة التالية... وهكذا وصولاً إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع) (البرنوطي، 2008).

2.1.2. نظرية العاملين لهيرزبرج:

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هيرزبرج" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هيرزبرج وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959. حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة (ديب نوره، 1998). فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر. ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

1. فرصة النجاح، أي. ح. الفرصة للأفراد ليشعروا وكأنهم قد أنجزوا شيئاً مهماً.
2. العمل نفسه يمثل تحدياً.
3. الاعتراف بالجهود المبذولة.
4. المسؤولية التي تأتي مع العمل، أي العمل الذي يعطي الفرد الفرصة لتحمل المسؤولية.

5. إمكانية التقدم من خلال العمل والنجاح.

العوامل الصحية: أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

1. الراتب.

2. سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.

3. أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).

4. العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.

5. الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...) (البرنوطي، 2008)

وخلص إلى أن توافر هذه العوامل يمنع الإنسان من الشعور بعدم الرضا، وأن غيابها يؤدي إلى ارتفاع مستويات عدم الرضا (ديب نورا، 1998). كلما زاد الرضا عن عوامل الصحة أو الحماية، انخفض الشعور بعدم الرضا إلى النقطة التي يصبح فيها الشعور صفراً، وهي النقطة التي لم يعد هناك أي شعور بعدم الرضا، وهي نقطة محايدة، ولكن كلما زاد مستوى الرضا عن العوامل المحددة، زاد الشعور بالرضا حتى يصل إلى حالة من الرضا التام (العبيلي، 1982).

3.1.2. نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وترتكز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "نظرية الحاجة للإنجاز Need For Achievement Theory" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص.

ويرى "مكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

1. يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هيرزبرج وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

2. يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة، ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة، إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له (البرنوطي، 2008)، لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كمنط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذا حتى تجذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

3. إنهم بحاجة إلى تعليقات مستمرة ودقيقة، مما يعني أنهم بحاجة إلى تلقي معلومات الأداء التي تبلغهم عن تقدمهم نحو أهدافهم. إذا لم تكن هذه المعلومات متاحة، فليس لديهم أي فكرة عن التقدم الذي يحرزونه.

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تقعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

وجاءت الاتجاهات الحديثة للإدارة بنظرياتها المتعددة لتحليل آلية تحفيز الفرد وتأثير ذلك على أدائه ومنها:

1. نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:

وتعد هذه النظرية تعديلاً للنظريات الاقتصادية السابقة، حيث تفترض أن حافز الشخص لا يكمن فقط في مقدار الحوافز المقدمة، بل أيضاً في عدالتها. وتعتبر هذه النظرية في غاية الأهمية لأنها تدخل العملية العقلية في العملية التحفيزية. باختصار، تقوم هذه النظرية على أن الفرد في منظمة يسعى للحصول على تعويض عادل عن جهوده، وهذه العدالة تتحقق من خلال الفرد من خلال مقارنة النسبة بين دخله مثل الدخل أو الراتب، ومساهمته، ض. مثال: مستوى الالتزام، مع العلاقة بين منفعة الآخرين ومساهمته. ورغم أن هذه المقارنة ليست متساوية، إلا أنها تجعلها أكثر توازناً.

2. نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

وتتعلق هذه النظرية أيضاً بالعملية العقلية التي تحدث قبل أن يستجيب الفرد للمحفز الذي يتعرض له. مؤلف النظرية هو البروفيسور فيكتور فروم وهو يحاول التنبؤ بقوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافاتها بين الأفراد. ويعتقد أن قوة الدافع تأتي مما يحدث في العقل وتأثيراته. وفي السلوك المشار إليه ببسعى الفرد أو يشرح لماذا، على سبيل المثال، يسارع الطالب إلى الدراسة ويحصل على درجة جيدة في مادة واحدة بينما يهملها في مادة أخرى، وهو يعلم جيداً أن هناك خطر الرسوب (البرنوطي، 2008).

وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

1. يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
2. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل الأنشطة منهم.
3. يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

4. تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد، بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا (ديب نوره، 1998).

3. نظرية تدعيم السلوك لفرديريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول إن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4. نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z، التي توصل إليها البروفيسور ويليام أوشي بعد إجراء سلسلة من الدراسات والأبحاث الميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية لاكتشاف سر نجاح الإدارة اليابانية، تقوم على العامل البشري الجماعي، ريادة الأعمال، مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، خلق جو عائلي داخل المنظمة والروابط الشخصية والتواصل الدائم، والشعور بالمسؤولية وضبط النفس، والشعور بالانتماء للمؤسسة بأكملها دون فصل الموظف عن العمل مدى الحياة، وأهمية وضع دستور لكل مؤسسة يرغب الجميع في تنفيذه على أساس الولاء والانتماء، والصدق. أهم دروس نظرية Z هي: الثقة بالنفس، الدقة والمهارة، العلاقة الحميمة والمودة.

1. الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا "العلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

2. الحدق والمهارة: "عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة".

3. الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:

- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.
- التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات، ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظومة واحدة.
- عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشمولة، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز (ديب نوره، 1998).

2.2. الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية البحوث السابقة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات والاستفادة منها في المنهجية وكذلك في تطوير وصياغة البحث الحالي، فقد تم تقسيم الأبحاث السابقة في موضوع البحث حسب تسلسلها التاريخي من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

1.2.2. الدراسات باللغة العربية:

➤ دراسة (أبو حيمد، 2020)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل. **وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز الوظيفية يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم.

➤ دراسة (الفارس، 2011)، بعنوان أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة.

هدف إلى توضيح كل من مفهوم التنظيم الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات تحفيز ولا التنظيم وتكون تعينه الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة بلغ عددهم 324 موظف موظفة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بذلك. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية و الولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمية وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمية وبالتالي الأداء الوظيفي كما إشارة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزء من تنظيمه وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزيد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

➤ دراسة (الجساسي، 2011)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بشقيها الإيجابي والسلبي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث أسلوب تحليل الاستبانة من خلال جمع البيانات من مفردات الدراسة. وتكونت عينة البحث من 290، رئيس قسم وموظف. وأظهرت النتائج في كل اتجاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشاركين في الدراسة نحو تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العمل لمنسوبي وزارة الدفاع. الحالة والمستوى التعليمي والمنصب.

➤ دراسة (يوسف، 2010)، بعنوان التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة وإلى تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

استخدام الاستبيان لتخطيط محاور الدراسة وتوصلت النتائج إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا على بيئة العمل لذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في التحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصورة خاصة في تلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رواتب متدنية كالسلف والقروض والمكافآت.

2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية:

➤ دراسة (جنا وباباي، 2011)، بعنوان أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو بنيجيريا.

هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم لتحقيق أغراض الدراسة بدل الباحثين جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق وكان هدف الدراسة أثر التحفيز على الأداء وتحديد هاوية المتغير فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين وتكون تعيينه الدراسة من 60 عاما حيث أشارت النتائج الدراسية إلى أنه معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكون كافية لتلبية الاحتياجات بل أنها لم تكن ذات الصلة في احتياجاتهم كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين.

➤ دراسة (جيبين، 2011)، بعنوان أثر تقييم أداء الموظفين على تحفيزهم.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين تقييم الأداء وأثرها على التحفيز وتكون تعيينه الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجيب الإسلامية ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسة المتعلقة بالموضوع إضافة إلى تحليل النتائج التي في الجانب العملي للدراسة حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنه تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

➤ دراسة (الجيشي، 2009)، بعنوان التحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي.

هدفه إلى دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل، و لتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين الذكور هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أدائهم هو الأكثر إيجابية، بينما كان أداء الممرضات الإناث منخفضة مقارنة بالممرضين فضلا على أنه تحمسهم للعمل كان سلبيا كما أشارت أيضا إلى أن الممرضات يقومون بالمغادرة للمهن بسبب العنف في مكان العمل و المخاطر والإصابات وطول ساعات العمل والدوام الليل والشعور بعدم التقدير وبذلك تظهر النتائج وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات وأوصت الباحثة بعمل دراسة تبحث في التغيرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات وجعلهن أكثر حماسا في العمل.

3. النتائج والتوصيات:

1.3. النتائج:

قامت الباحثة بدراسة مجموعة منتقاة من الأبحاث والأدبيات المدعومة بالدراسات السابقة التي تم إجرائها في بيئات عربية وأجنبية، وهو ما مكنها من أن تصل إلى مجموعة من النتائج التي تعد بمثابة خلاصة ما تم استنتاجه من تلك الأبحاث والأدبيات في بيئات مختلفة، ومن هذا المنطلق، يمكن سرد نتائج البحث على النحو التالي:

- وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة للأفراد، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة.
- للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.
- أظهرت بعض الدراسات أثر الحوافز المادية على أداء العاملين جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.08) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، وهي قيمة تدلُّ على تجانس آراء الأفراد حول مستوى الحوافز المادية،
- أظهرت بعض الدراسات أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين جاء بدرجة عالية حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.06) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، وهي قيمة تدلُّ على تجانس آراء الأفراد حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين
- كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا على بيئة العمل.

2.3. التوصيات:

تقترح الدراسة بعض التوصيات لتحسين مستوى التحفيز والأداء في المؤسسات، من أهمها:

- تطبيق نظام تحفيز شامل يراعي احتياجات وتطلعات الموظفين المختلفة، ويربط بين الأهداف الشخصية والمؤسسية.
 - تنويع أشكال وأنواع التحفيز المادية والمعنوية، وتكرارها بشكل مناسب، وتقديمها بشكل عادل وشفاف.
 - تقديم التغذية الراجعة للموظفين بشكل دوري، والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاواهم، والتعامل معها بشكل إيجابي.
 - تطوير مهارات المديرين في مجال التحفيز، وتزويدهم بالمعارف والأساليب الحديثة في هذا المجال.
- وهناك مجموعة من التوصيات التفصيلية لجعل نظام الحوافز في المنظمة يعمل بكفاءة، وأهمها ما يلي:
- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
 - تنويع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي، وذلك لكي تشبع حاجات ورغبات وتطلعات العاملين.

- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه.
- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- البساطة، بحيث يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته.
- ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر من أجل تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- نظراً للحيازة بعد الحوافز المادية على المستوى المنخفض فيجب الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفيز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.
- ضرورة توفير أنظمة للعلوية الدورية والاستثنائية والهدايا العينية تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية في الصداقة وصلة القرابة.
- بالنسبة للحوافز المعنوية فيجب دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين الرسمية وغير الرسمية وتوجيهها بشكل ينسجم مع الأهداف.

4. المراجع:

1.1.4 المراجع العربية:

- أبو حيمد، محمد، (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جدة.
- برير، كامل، (2000). إدارة الموارد البشرية، مدخل رئيسي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- البرنوطي، سعاد، (2008). أساسيات إدارة أعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- التيجاني، يوسف محمد حسن، (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، مكة المكرمة.
- الجباسي، عبدالله حمد محمد، (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بسلطنة عمان.
- ديب، نورة، (1998). التحفيز بوحدة نوميديا، جامعة فلسطين، الجزائر.
- الزعيبي، م. ط، (2010). تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية.
- الشنواني، صلاح، (1987). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- العبيلي، ناصر محمد، (1982). السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،
- حمدان، روان، (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

صبرة، محمد عبد السلام، (2021). التحفيز الوظيفي: المفهوم والاهمية والأساليب، دار الفكر العربي.
محمد، د. محمد إسماعيل علي، (2022). التحفيز الوظيفي مفهومه وأنواعه وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
الغامدي، د. عبدالله محمد، (2021). التحفيز الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية.
العتوي، د. محمد عبدالله، (2020). التحفيز الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مجلة الإدارة والتنمية.
إبراهيم، أحمد، (2022). التحفيز الوظيفي: نظريات وتطبيقات، دار الفكر العربي.
العتيبي، عبدالله بن محمد، (2023). التحفيز الوظيفي: دليل عملي، مكتبة العبيكان

2.4. المراجع الأجنبية:

- Al Jishi ،Hala Abdulhadi" (2009) Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center ،"Open University Online, Available at Malaysia"
- Bababe ،Fatima Bbkar" (2011) The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State ،Nigeria ،"University of Maiduguri ، Borno State ،Nigeria.
- Jabeen ،Maimona (2011). Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation On ،The Islamia University of Bahawalpur, Punjab,Pakistan ،European Journal of Business and Management Vol3, No.4
- Graham S. (2021). "Motivation", Encyclopedia of Education.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.51.8>