كلية التربية
المجلة التربوية
***

(بسم الله الرحمن الرحيم)

الحوافز المادية والمعنوية واثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن

إعداد

د / مضاوي محمد الشعلان
استاذ الادارة والتخطيط التربوي المساعد
جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن

د/ نوره محمد البليهد
استاذ الادارة والتخطيط التربوي المساعد
جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن

المجلة التربوية ـ العدد الأربعون ـ أبريل 2015م

ملخص البحث :

هدف البحث التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى موظفات الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث فيها من (73) موظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت اداة البحث استمارة استبيان/ والتي تكونت من جزئيين :الاول وتضمن معلومات شخصية عن افراد البحث وخصائص العينة (الفئة العمرية ، الوظيفة ، المؤهل ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة) ، والثاني تكون من محورين : المحور الاول : انواع الحوافز المادية واشتمل على (8) عبارات ، وانواع الحوافز المعنوية واشتمل على (15) عبارات. المحور الثاني مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية واشتمل على 10 عبارة ونتج عن البحث أن من اهم الحوافز المادية، الراتب، و تحسين ظروف العمل المادية بتوفير اجهزة تسهل اداء العمل، ،والترقية التي تزيد من الراتب. اما اهم الحوافز المعنوية فلقد كانت ، كلمات الشكر و المديح الشفوي، ومن نتائج البحث **ارتفاع الثقة الذاتية للموظفات وتأكيدهن على قدراتهن وعلى ارتفاع مستوى الأداء .**

كما نتج عن البحث ان معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الاداء بلغ (0.266) وهو معامل ارتباط ايجابي ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.023) ، مما يدل على أنه كلما تم زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما تحسن مستوى الاداء الوظيفي للموظفات . وتغلب محور الحوافز المادية في أهميته كمحفز لرفع مستوى الأداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب جامعة الأميرة نورة على محور الحوافز المعنوية .

ومن اهم التوصيات، أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء، ضرورة تصميم نظام للحوافز وللموظفات الاداريات خاص بالجامعة مرتبط بالأداء. عقد دورات تدريبية للقيادات الادارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وطرق تقييم الموظفات. تأهيل الموظفات وزيادة مهاراتهن وتنميتهن مهنيا مما يساعد على ترقيتهن وتحقيق تطلعاتهن التنموية التي تزيد من مكاسبهن المادية والمعنوية كحافز لزيادة مستوى الأداء وكفاءته .

المقدمة :

تعتمد المنظمات ومنها الجامعات في تنفيذ أنشطتها وأعمالها على الموارد البشرية، التي تقوم بتنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها، وتبحث الجامعات دائما عن الكيفية التي تجعل مواردها البشرية تقدم أفضل ما لديها لتحقيق النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، و تقديم الخدمات بكفاءة، وتحرص كافة المنظمات على القيام بإعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، كما ان رغبة الموظفين في الحصول على المكافآت يشكل حافزا وراء تحسين أدائهم (عباس، حمادي ،2009). والحوافز اكثرا تنوعا في منظمات الاعمال عنها في المنظمات الحكومية (النمر واخرون ،1997) .

و يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وماتزال تحظى باهتمام علماء الادارة ، ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفعالية، ان رفع كفاءة الاداء الوظيفي اصبحت من اهم العوامل التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمات وهذا لا يتحقق الا في اطار توفر نظم من الحوافز، ويبقى البحث دائما عن الحوافز التي تدفع هذا الموظف لتقديم اقصى ما يمكنه من العمل والعطاء والانجاز، مجالا للدراسة والبحث، حيث يؤثر تحسن مستوى الاداء لديهم على مستوى أداء المنظمة ككل.

ان الحوافز و علاقتها وتأثيرها على أداء الموظفين ، أحد مقومات العمل المؤسسي وذلك للتشجيع على التميز في العمل و الأداء، وعلى ادارة المنظمات الاهتمام بتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم ، والتي بدونها لا يمكن أن تتحقق رؤية ورسالة المنظمة.

مشكلة البحث :

ترتبط فاعلية الكليات كأحد منظومات الجامعة بكفاءة العنصر البشري بها ومنها الهيئة الإدارية وعلى مدى قدرتها على العمل ورغبته فيه ، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وفي ظل التغيرات والمنافسة ، لن تستطيع الكليات الوصول إلى النجاح والتميز الا اذا كان الاداء العالي احد اهم سماتها وخصائصها (الطعامنة ، 2009) .

وكون عملية التحفيز من العمليات الأساسية والضرورية لرفع مستوى الأداء ، كما انه يعد المهمة الأساسية للإدارة الناجحة في المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً، يتناول البحث الحالي أحد أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات حالياً وهو تحفيز الموظفين وهو جانب تهمله المنظمات خاصة المنظمات الحكومية غير الربحية بشكل واضح ، وتتعامل معه بعشوائية ملحوظة.

ورغبة في تحسين الاداء في كلية الآداب ، برز موضوع البحث الحوافز الحالي وهو الحوافز المادية والمعنوية واثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن .

تساؤلات البحث:

1. **ما اهم الحوافز المادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب ؟**
2. **ما اهم الحوافز المعنوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب ؟**
3. **ما هو مستوى اداء اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب من وجهة نظرهن ؟**
4. **هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب ؟**

اهمية البحث :

تعود أهمية البحث الى :

- **اهمية الحوافز ، ومستوى الاداء لدى الموظفين في المنظمات التعليمية .**
- **اهمية الحوافز الكبيرة كمؤثر على الاداء الوظيفي لدى الموظفين.**
- **ندرة في الدراسات والابحاث عن أثر الحوافز في جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن ، لذا فإن هذا البحث قد يثري المكتبة بما ستتضمنه من معلومات عن الحوافز والأداء .**
- **تأتي الأهمية العملية لهذا البحث بما سوف يقدم للقيادات الادارية من معلومات واليات في التحفيز تساهم في تحسين السياسات من أجل تطبيقها داخل الجامعة لزيادة مستوى الاداء الوظيفي .**

- **اهمية الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن ، نظرا لأهمية دورها في تحقيق التميز والمنافسة ، واحداث التغيير .**
- **ما سوف توفره التوصيات والمقترحات لتفعيل نظم الحوافز ، ومن ثم رفع مستويات الاداء الوظيفي لدى الموظفات في كلية الآداب وغيرها من كليات الجامعة ، مما يمكنهن من القيام بمهامهن بكفاءة وفعالية.**

مفهوم الحوافز :

هي عملية تنشيط الموظفين بطريقة معينه بهدف زيادة معدلات الانتاج وتحسين الاداء (ابو شيخه، 2000) ، كما يعرفها (الزبادى، 2006) بأنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو(التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية).

والحوافز كل مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع (المثير الداخلي) ويوجه الفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الاداء الذي تطلبه الادارة (حسن ،2002).

ويرى (اللوزي ،2003) ان الحوافز هي القوة التي تؤثر على الفرد لأداء عمله بطريقة افضل ، وهو جهد تقوم به الادارة بطريقة منظمة ومستمرة ومتجددة ، لحث الموظفين على زيادة انتاجيتهم وتحسين ادائهم ، وذلك عن طريق اشباع حاجاتهم.

والتحفيز هو دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين او ايقافه او تغيير مسارة ، للوصول الى تحقيق اهداف معينه (الفارس ، 20011) ، كما انها العملية التي تؤدي الى اثارة القوة الكامنة في الموظفين ، والتي تساهم في تشكيل نمط السلوك او التصرف المطلوب ، عن طريق اشباع حاجات الموظفين(ابوشرخ ، 2010) ، و الحوافز تعرف بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، 2001).

كما عرفت الحوافز بأنها اساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث الموظفين على أداء متميز بروح معنوية عالية. ويعرف (ابو الكشك، 2006) الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتميز، وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى

فالحوافز شيء خارجي يقدم للموظف لإثارة دافعيته للعمل مما يؤدي الى تحسين ورفع كفاءة ادائة .

التطور التاريخي للحوافز :

وهناك نظريات متعددة ومتنوعة في مجال التحفيز وهي النظريات التي تشكل الأساس العلمي لعملية التحفيز والتي بناءاً عليها طورت المنظمات أنظمتها التحفيزية، و هذه النظريات مرت بمراحل تطور مختلفة فبدأت بالمرحلة التقليدية وهي تمثل نقطة الانطلاقة وتمّ التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم اعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز (المادية والمعنوية) ومدى الأداء(العائدي 1996) وما بين المدارس الثلاثة تتباين مواقف من يتعاملون مع موضوع الحوافز، نظريا أو تطبيقا . واصبح عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المنظمة، ومن الضروريات الأساسية لعملها وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة ،المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد و العمل والمنظمة، ولابد من الاحتفاظ بالموظفين في منطقة التحفيز دائما.

اهمية الحوافز :

ان الحوافز توقظ الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى الموظف، مهما كانت طبيعة عمله، مما ينعكس ايجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ، وتدفع الموظفين الى العمل بكامل مقدرتهم ومهارتهم ، لتحقيق اهداف المنظمة ، وتؤدي الى منع شعور الموظف بعدم الرضا والاحباط، وتدفع الموظف للمثابرة في عمله وتزيد من كفاءته (يونس 2000). وتساهم في إشباع حاجة الموظفين ورفع روحهم المعنوية وتنسيق أولوياتها ، وتساعد الحوافز في التحكم في سلوك واتجاهات الموظفين حسب المصلحة المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، وللحوافز دور كبير في تنمية عادات وقيم جديدة ترغب المنظمة في وجودها بين الموظفين ، مما يؤدي الى تعزيزهم لأهداف المنظمة أو سياستها وتحسين قدراتهم وميولهم، وعملية التحفيز تنمي الطاقات الإبداعية للموظفين والذي بدوره يساهم في تفوق المنظمة .

انواع الحوافز :

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين من حيث نوعها و كميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، وبقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات لان حاجات الإنسان متعددة وتختلف وفق الموقف والزمن، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فالحافز الذي يناسب الموظف في بداية حياته الوظيفية يختلف مع مر السنين، وتغير منصبه بالمنظمة، واحتياجاته الخاصة كذلك لها تأثير ، ودوافعه للعمل قد تختلف على مر السنين ، وهناك تصنيفات للحوافز متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تصنيفات الباحثين في مجال الحوافز، و يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين. وأهم هذه التصنيفات:

اولا : على اساس نوعية الحوافز :

- الحوافز المادية:

وتتمثل الحوافز المادية غالبا بالمكافآت المالية وهي من أهم طرق الحوافز ، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان و ذات أثر ملموس وسريع، وبالإضافة لذلك فإن الاموال تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل مسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الموظف أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع الموظف لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ، كما تشمل الحوافز المادية المكافآت العينية الثمينة .

- الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المنظمة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المنظمة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.كما أن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية (الدروبي ، 2006)

ثانيا : على اساس نوعية الافراد المقدم لهم الحافز :

- حوافز فردية *:* **حيث تقدم لموظف واحد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين او انجاز هدف بكفاءة وفعالية ، وقد تكون الحوافز مادية او معنوية إجابيه او سلبية . و قد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا ، وتهدف لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية (Dessler, 2003).**
- حوافز جماعية **: وتقدم لمجموعة من الموظفين في المنظمة يعملون اما في قسم واحد او كفريق عمل لموضوع معين ، وتساهم الحوافز الجماعية على منح الموظفين فرص تقديم مقترحاتهم من اجل تحسين الاداء، هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الموظفين ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية .وتحقق الحوافز الجماعية إشباع حاجة الانتماء والولاء، وتشجع روح التعاون والعمل بروح الفريق واثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة، و تقريب التنظيم**

غير الرسمي من الإدارة، إذ يحرص كل موظف على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معهم .

حوافز التميز : **وهي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافئا لتشجيع العاملين بناء على التميز في ادائهم (الحلايبة ، 2013).**

ثالثا : على اساس مدى فاعلية الحوافز :

- حوافز إيجابية **:وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين أدائهم ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك . والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه ، والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى الموظفين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق الموظف انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام الموظف بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك (كشواي، 2003)، (شاويش، 2005) .**
- حوافز سلبية **:هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات(الصواف ، 2000)، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به . والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر الموظفين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية الموظفين (مرعي، 2003) ،(شاويش، 2005).**

اهداف نظام الحوافز :

ذكر(Bratton & Gold,1999) ان نظام الحوافز في المنظمة يهدف الى :الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة ، تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين، تحقيق الكفاءة والفعالية ، احداث التغيير ، تحقيق الرضا الوظيفي ،تحقيق اهداف المنظمة ، زيادة الدافعية لدى الموظفين ، تشجيع المنافسة بين الأفراد ،تحسين الإنتاجية ، إبراز أنشطة المنظمة ، رفع الروح المعنوية للموظفين ، مكافأة الأداء المتميز، تشجيع الإبداع و الابتكار والتميز ، حفز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء (بربر ، 2007)

دور نظم الحوافز في المنظمات: **لنظام الحوافز دورا رئيسيا في توفير بيئة عمل مناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الافراد لتقديم خدماتهم وامكانياتهم للمنظمة، وضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق اهداف المنظمة. كما ان غياب نظام الحوافز يؤدي الى تدني مستوى العاملين وانخفاض مستوى الإنتاجية، وشعور الموظفين بعدم الرضا (مرعي، 2003) ويؤدي كذلك الى ضعف روح المسؤولية، ويضعف احترام وتقدير الادارة العليا ، وتزيد نسبة غياب الموظفين عن العمل، وجميع هذه الاعراض تسبب ضعف الاداء وقلة الانتاج.**

ان القدرة على العمل تتمثل بالمهارات والمعرفة والاستعداد الشخصي للموظف وتنمو القدرات بالتعليم والتدريب ، والرغبة في العمل تتمثل بالتحفيز الذي يدفع سلوك الموظف لتحقيق اهداف المنظمة ، وعملية التحفيز تتمثل بالعوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان ، الساكت ، 2001) ويذكر (جروت، 2001) أنه يقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسئولين مسئولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه عن طريق التحفيز .

الاداء :

مفهوم الاداء : **هو تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤولياته التي كلف بها من قبل المنظمة او الجهة التي يعمل بها (هلال ، 2009)، ويرى (سلطان ، 2004) ان مفهوم الاداء يعبر عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدء بالقدرات وبادراك الدور او المهام الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بكفاءة وفعالية .**

اما (شاويش ، 2005) فيرى ان مفهوم الاداء منطلق من المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف ويعبر عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليات التي كلف بها من قبل جهة عملة، كما يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (محمد، 2005). و يحظى الاداء الوظيفي بأهمية كبيرة في المنظمات لتحقيق اهدافها، من خلال الاستغلال الامثل لمواردها البشرية لتطوير المنظمة والتعامل مع المتغيرات الجديدة (السالم ، صالح ، 2002) ، وهو المقدرة على اداء المهام المطلوبة من الموظف ، بكفاءة وفاعلية.

انواع الاداء :

<u>اداء إجابي:</u> وهو الاداء الذي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة ، ويشمل السلوكيات التي تسهم في انجاز العمليات الحيوية في المنظمة ويكون فيه الموظف ملتزم بأداء ما كلف فيه من عمل.

<u>اداء سلبي:</u> يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل التأخر عن مواعيد العمل، الغياب، وقد يشمل سوء استخدام تجهيزات ووقت العمل، روح الانتقام، والمهاجمة، والانحراف

عناصر الاداء :

للأداء عدد من العناصر وهي :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة .**
- **كمية العمل المنجز ونوعيته .**
- **المثابرة المستمرة .**

معيار الاداء : **هو عبارات مكتوبة تصف مدى الاتقان الذي يجب ان تنجز الاعمال به داخل المنظمة (مرعي ،2003)، وتتعدد معايير تقييم الاداء بين المنظمات ، فهناك معايير كمية ومعايير نوعية، ويختلف معيار التقييم وفقا لمواصفات العمل وشروطه (ابو الشرخ، 2010).**

والمعيار :هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، ويعبر عن

المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

تقييم الاداء :

يقصد بتقييم الاداء العملية المنظمة التي تهدف الى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهامه بالنسبة لإمكانات نموه وتقدمه، ويمكن اعتبار هذه العملية جزءاً من عملية الحفز (النمر واخرون، 1997)، ويحظى الاداء الوظيفي بأهمية كبيرة في المنظمات لتحقيق اهدافها، من خلال الاستغلال الامثل لمواردها البشرية لتطوير المنظمة والتعامل مع المتغيرات الجديدة (السالم ، صالح ، 2002)، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة (عقيلى، 2000)، ويتم قياس الاداء بجمع المعلومات حول الاداء الفعلي للموظف، ومن مصادر المعلومات: ملاحظة الرؤساء بالعمل التقارير الاحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة، وعادة تستخدم استمارات ونماذج خاصة لذلك تختلف من منظمة لأخرى، وفق متطلبات الاداء ونوعه فيها. ويمكن قياس الاداء بعدة اساليب (سلطان ، 2004) منها: كمية الجهد المبذول،, نوعية الجهد المبذول، ونمط الأداء، ومعدلات الاداء .

و عملية تقييم الأداء، عملية هامة في حياة كل موظف فلابد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظفين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة.

أهمية تقييم الأداء :

يذكر (شحادة، وآخرون، 2000) ان عملية تقييم الاداء تنبع اهميتها من الآتي:

- **رفع معنويات للموظفين، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة ، وذلك عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.**
- **تعتبر عملية تقييم الاداء، معيارًا هامًا لنظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي .**

- **تعطي مؤشرًا عن مدى فعالية الرؤساء والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت ادارتهم .**
- **توفر أسس موضوعية وعلمية لترقية الموظفين، ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته (ربابعة، 2003).**
- **اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المنظمة (القريوتي، 1990)**
- **المساعدة في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية (كامل، 1993)**

العوامل المؤثرة على الاداء :

- **معرفة التقريرية: بأنظمة المنظمة والاجراءات والسياسات .**
- **معرفة مهارية: وهي تتعلق بما يجب القيام به وهي خليط بين معرفة كيفية الاداء والقدرة عليه.**
- **الدافعية والتحفيز: وهي تأثير مشترك بين اختيار الاداء ومستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول والاصرار.(ابو شرخ ، 2010)**

كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن :

انشأت كلية الآداب عام 1400/1399هـ في مدينة الرياض، وهي إحدى الكليات الرائدة في تعليم الفتاة السعودية التابعة لجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وقد وضعت استراتيجية خاصة للتطوير في البرامج الدراسية والشؤون الإدارية، كما قامت بتطوير هيكلها الداخلي وتبني معايير الجودة التي تصل بطالباتها إلى التنافس في الأسواق الخارجية .

رؤية الكلية**: التميز والريادة في مجال الآداب والعلوم الإنسانية عالمياً.**

رسالة الكلية**: تأصيل المعرفة ونشرها من خلال إعداد كفاءات علمية عالية الجودة وفق ثوابت المجتمع وهويته وتحقيق التميز العلمي والبحثي لخدمة المجتمع.**

اهداف الكلية :

- **تعزيز المبادئ والقيم الإسلامية و الشعور بالانتماء .**
- **مواكبة الجودة الشاملة في البرامج التعليمية والبحثية.**
- **تشجيع البحث العلمي لإثراء المعرفة و تنمية المجتمع.**
- **إعداد كفاءات مؤهلة تسهم في سد احتياجات سوق العمل.**

- **السعي إلى تحقيق الشراكة العلمية والمجتمعية لاستحداث مجالات عمل جديدة للخريجات.**
- **تطوير القدرات المؤسسية و الفردية و العلاقات الأكاديمية.**
- **استقطاب الكفاءات المتميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً.**

وتضم الكلية عدد من الاقسام التعليمية ، وهي القراءات القرآنية، الدراسات الإسلامية، اللغة العربية وآدابها، اللغة الإنجليزية وآدابها ، المكتبات والمعلومات، التاريخ والحضارة ، الجغرافيا . كما تضم عد من الوحدات الادارية والتي تساند في عملية ادارة الكلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها . وتضم الكلية (400) عضو هيئة تدريس ، و (150) عضو هيئة ادارية .

دراسات سابقة :

دراسة (ابو شرخ ، 2010): والتي هدفت الى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، ونتج عنها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية نظام الحوافز ورفع مستوى الأداء التنظيمي ، و وجود علاقه ارتباطية قويه بين الحوافز المادية واداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة القضاء على المحسوبية والمحاباة وترسيخ العدالة والانصاف بمنح الحوافز ، مما يكفل العدالة في بيئة العمل مما سيؤدي الى رفع مستوى الاداء ، وان يتم ربط نتائج تقييم الاداء السنوي بمنح الحوافز والمكافآت بناء عليه .

وفي دراسة (عباس ، حمادي ، 2009) والتي هدفت الى التعرف على نظام الحوافز واثره في تحسين الاداء ، نتج عنها ضعف مشاركة العاملين باتخاذ القرارات ، وعدم اهتمام الرؤساء بمقترحات المرؤوسين ، مما اثر على معنويات العاملين ،وضعف مستوى الاداء ، مما اضعف فرص الترقي لارتباطها بالأداء ، كما استنتج الباحثان تدني مستوى الحوافز المالية من اجور ومكافآت ، واوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز المادية بالأداء وتطوير نظام الحوافز .

ولقد توصلت دراسة (العكش ، 2007) الى وجود اثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين اداء العاملين ، واوصت الدراسة بان يكون هناك ربط بين نتائج تقييم

الاداء ومنح الحوافز للعاملين ، وان تعمل الادارات العليا على زيادة منح المكافآت للموظفين المجدين والمثابرين .

اما دراسة (الجساسي ،2011) والتي هدفت الى التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، واستخدم لذلك المنهج الوصفي التحليلي ، واوصت الدراسة بأهمية ربط صرف الحوافز بمستوى الاداء ، وعدم التأخر في صرف الحوافز ، واشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وفي اللجان التي تناسب تخصصاتهم في العمل .

وتوصلت دراسة(الحلايبة ،2013) ، الى وجود علاقة خطية ارتباطية قوية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين اداء الموظفين ، واوصت الدراسة الى ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين ، وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف ، كما اوصت بترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول الى مستويات الاداء المخطط لها .

وهدفت دراسة (شراب، 2007) ، إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبر ى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدم القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، و أظهرت نتائج هذه الدراسة انه لا يوجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقررة مسبقًا وان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء .

وفي دراسة (المطيري، 2005) والتي كان هدفها التعرف على مدى امتلاك القائد الأمني لمهارة تحفيز العاملين، و معرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية لمكافأة العاملين، ومعرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز بغرض رفع مستوى الأداء، وماهي أكثر الحوافز التي يستخدمها القائد الأمني لمكافأة العاملين ونتج عنها : امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين ، ولاستخدامه للحوافز المادية والمعنوية لمكافأة العاملين ، وانه يوجد تأثير قوي لاستخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين ، وان أكثر الحوافز استخدامًا العلاوة دورية، والعلاوة الفنية، والثناء الشفوي، وبدل الانتداب، وشهادات الشكر، والترقيات، وبدل الترحيل.

ويرى **(الوابل، 2005) في دراسته ان تصرف الحوافز حسب الجهد والاداء الجيد ، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد ، والاسراع في اعطاء الحوافز في وقتها دون تاخير ، وان تتابع الادارة تطبيق الحوافز والتأكد من العدالة فيها .**

ونتج عن دراسة (الدالة، 2003) ، أن أكثر الحوافز المادية أهمية هي : الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل الترحيل ، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير.

وفي دراسة (علي ، عمر ،2005) ، والتي هدفت الى معرفة اثر الحوافز على الاداء ، خلصت الى ان الحوافز لها اثر كبير على كفاءة اداء العاملين ، كما يعتبر الحوافز المالية وظروف العمل من عوامل رضا العاملين ، وان الاهتمام بالعاملين يهيئ مناخا يؤدي الى التعاون ونشر روح الجماعة ، واوصت الدراسة بادخال العديد من اشكال التشجيع المعنوي ، والاهتمام بالترقية في وقتها .

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

نتج عن دراسة (ALnsour ،2012) والتي طبقت على خمس من الجامعات الاردنية ، احتلال الحوافز المادية المركز الأول في أهميتها في زيادة دافعية الموظفين واقبالهم على زيادة الانتاجية ، بينما احتلت الحوافز غير المادية المركز الثاني مقارنة مع الحوافز المادية ، كما أوضحت الدراسة أنه على الرغم من نتائج الدراسة التي اظهرت تغلب الحوافز المادية على الحوافز غير المادية ، إلا أنها أظهرت أهمية التركيز على رضا المستفيدين ، وكذلك أهمية الاستمرار في البحث عن التعلم ، وزيادة النمو الوظيفي بالنسبة للموظفين.

ولقد هدفت دراسة (Saleem ،20011) الى البحث عن أثر الحوافز المالية في زيادة الالتزام التنظيمي من قبل الموظفين، وكان من نتائجها أهمية الحوافز المالية التي تأتي عن طريق الترقيات في العمل أو الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملين نتيجة تحقيقهم أهداف محددة على التزامهم التنظيمي الذي يساهم في زيادة الانتاجية.

اما دراسة (Stepen، 2014) والتي هدفت الى اختبار أثر حزمة من الحوافز المادية والمعنوية على موقف العاملين تجاه العمل والانتاجية التنظيمية، فلقد أظهرت نتائجها اهمية الحوافز المادية في زيادة الانتاجية والتغلب على مشكلات الغياب والتأخير وقلة الإنتاجية.

وخلص (Martin، 2012) في دراسته عن العوامل الأكثر تأثيرا على دافعية الموظفين، والتي ركزت على محاور، الاتصال الدخل، والحوافز طويلة المدى ،المادية وغير المادية، ان تفعيل الاتصال والتواصل بين القادة وموظفيهم لمعرفة مستوى أدائهم وحصولهم على الثناء والتشجيع من أهم العوامل المحفزة في العمل، كما ان زيادة الرواتب أيضا من بين أهم العوامل المحفزة على زيادة الانتاجية التي يدعمها الاستقرار الوظيفي.

ومن خلال هذه الدراسات تم معرفة الخلفية الادبية عن موضوع الحوافز باختلاف البيئات، كما ان البحث الحالي يتفق مع هذه الدراسات في اهدافه .

الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد:

أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز ، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الموظف والمنظمة وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة ، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع الموظف إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، و تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة ، وانطلاقا من ذلك تم اجراء هذه الدراسة الميدانية لمعرفة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء لدى اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن .

منهج البحث :

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ثم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو, بل يتعداه الى الوصول الى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (عساف، 1995)

مجتمع وعينة البحث :

تكون مجتمع البحث من موظفات الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن حيث يبلغ عدد الموظفات فيها (150) موظفة، ، وتكونت عينة البحث فيها من (73) موظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (49 %) من مجموع مجتمع الدراسة. وكان قد تم توزيع (100) استمارة استبيان استعيد منها

(85) استمارة، وبعد الاطلاع عليهم وتفحصهم استبعد (12) استبانة لعدم اكتمالهم ، وبالتالي عدم صلاحيتهم للتحليل .

اداة البحث :

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المستخدم في البحث، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة اعتمادا على نتائج تلك الدراسات السابقة التي تناولت التحفيز والاداء الوظيفي.

وتتكون الاستبانة من :

تكونت الاستبانة من جزئيين :

الجزء الاول : ويتضمن معلومات شخصية عن افراد البحث وخصائص العينة (الفئة العمرية، الوظيفة ، المؤهل ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : ويتكون من محورين :

المحور الاول ويشمل :

أ. **انواع الحوافز المادية ويشتمل على (8) عبارات .**

ب. **انواع الحوافز المعنوية ويشتمل على (15) عبارات.**

المحور الثاني : مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية ويشتمل على 10 عبارة .

صدق الاداة وثباتها:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، للاستنارة بآرائهم ومعرفة مدى ملاءمة عناصر وأفكار الفقرات للمجالات المطلوب بحثها، وقد تمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين لإثراء البحث.

دلت نتائج تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (20) الموظفات الإداريات بكلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، على معاملات ثبات عالية ويعول عليها، كما وضحتها نتائج معامل ألفا لكرو نباخ، وذلك للاستبانة مجملة ومحاورها الفرعية

وبلغت معامل الفا لكرو نباخ الاجمالي لعبارات الاستبانة (0.892) ، وقد عده أصحاب الاختصاص مؤشر جيد ومناسب لمثل هذا النوع من البحوث، وان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق .

المعالجة الاحصائية :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها ، فقد تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) . وتم حساب التكرارات والنسب المئوية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الفا كرونباخ ، و الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ، والمتوسط الحسابي الموزون .

عرض وتحليل نتائج البحث :

1: النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث

يمكن تحديد خصائص أفراد البحث على النحو التالي :

جدول (1)

توزيع افراد عينة البحث وفق متغير العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25 سنه	1	1.4
من 25 الى اقل 35	34	46.6
من 35 الى 45	29	39.7
من 45 فاكبر	9	12.3
المجموع	73	100%

يتضح من الجدول (1) ، أن غالبية الموظفات هن من الفئة العمرية التي تقع بين (25 سنة و 35 سنة) وهو العمر الذي يركز على تحقيق الذات ويحتاج الى التحفيز في العمل نظرا لأنه تقريبا في بداية مشواره ومساره الوظيفي ، أن متغير العمر له تأثير كبير على مستوى الاداء وذلك أن الموظفات في هذه الفئة العمرية يكون لديهن نشاط وظيفي عال ، ودائما يسعين للأحسن ، ولديهن اقبال على الوظيفة أكثر من الموظفات اللاتي هن

في سن اكبر، وذلك ربما لإحساسهم بالملل من الوظيفة ، ووقوفهم عند درجات معينة وعلاوات معينة مما يولد لديهم الإحساس بالإحباط كذلك فإن النشاط يقل بتقدم العمر .

جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إشرافيه	18	24.7
غير إشرافيه	55	75.3
المجموع	73	100%

يتضح من الجدول (2) ، أن 75% من الموظفات يشغلن وظائف غير إشرافيه ، وهذه نسبة طبيعية ، مما يجعل الحوافز مهمه لديهن بسعيهن على الحصول على مناصب ادارية اعلى ، وتحمل مسؤوليات اكبر .

جدول (3)

توزيع افراد مجتمع البحث وفق متغير المؤهل التعليمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من الثانوية	3	4.1
ثانوية	14	19.2
بكالوريوس	54	74
دراسات عليا	2	2.7
المجموع	73	100%

يوضح الجدول (3)، ان 74% يحملن مؤهل البكالوريوس وهي النسبة الغالبة، وهذا يعزا الى استقطاب الجامعة وتوظيف من يحملن درجة البكالوريوس لضمان الاداء الجيد، وتحقيق المهارات المطلوبة في الموظفات حاملات البكالوريوس. 19% تقريبا يحملن مؤهل الثانوية العامة، بينما 4% فقط مؤهلاتهن دون الثانوية العامة.

جدول (4)

توزيع افراد عينة البحث وفق متغير المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من المرتبة 4	2	2.7
من المرتبة 4 الى المرتبة 6	44	60.3
من المرتبة 7 الى المرتبة 9	26	35.6
المرتبة 10 فاكثر	1	1.4
المجموع	73	100%

يتضح من الجدول (4) ان 60% تقريبا من الموظفات يشغلن المرتبة من الرابعة إلى السادسة وهذا قد يعود إلى ان غالبية الموظفات هن من حملة البكالوريوس، والملتحقات بالعمل حديثا، وهذا مرتبط بنتيجة الجدول رقم (1) الذي اتضح فيه أن 47% تقريبا هن من الفئة العمرية التي تقع بين 25 و35 سنة.

جدول (5)

توزيع افراد عينة البحث وفق متغير مدة الخدمة في العمل الحالي

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	27	37
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	12	16.4
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	24	32.9
15سنة فاكثر	10	13.7
المجموع	73	100%

يتضح من الجدول (5) ان 37% من الموظفات خبراتهن العملية أقل من 5 سنوات، و16% تقريبا من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و33% تقريبا من 10 سنوات إلى **أقل من 15 سنة، أما نسبة من تعدت سنوات الخبرة لديه فكانت 14% فقط . فالموظفة صاحب خبرة السنوات الكثيرة يكون لديه شعور كبير بالانتماء والولاء والرضا الوظيفي لوظيفته، لأنها تعتبر نفسها قد امضت مدة طويلة في الوظيفة فيتولد لديها إحساس بنوع من**

المفاخرة بالسنوات التي أمضتاها بالعمل وان كان هذا ليس مؤشرا على حسن الأداء، بل ربما يكون قوة مجابهه للتغيير وهنا يأتي دور الحوافز لاستمالتها وبعث النشاط والحيوية بها من جديد.

ان التعرف على خصائص عينة البحث ، يؤثر على قراءة النتائج ، ويوضح اهمية الحوافز لها ، لتحسين ادائها خاصة ان الغالبية العظمى من الموظفات هن متوسطات العمر ولم يقضين فترة طويلة في العمل ، ويملكن المؤهلات اللازمة للأداء .

2: نتائج تحليل محاور البحث والاجابة على تساؤلاته :

اولا :محور : اهم الحوافز المادية لدى موظفات كلية الآداب جامعة الاميرة نوره من وجهة نظرهن :

جدول (6)

اهم الحوافز المادية لدى موظفات كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

م	الحوافز المالية	عالية	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	منخفضة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الراتب	52.00	71.20	19.00	26.00	2.00	2.80	73	1.00	3.00	2.68	0.52
2	البدلات المضافة للراتب	47.00	64.40	5.00	6.80	21.00	28.80	73	1.00	3.00	2.36	0.90
3	الترقية التي تزيد من الراتب	50.00	68.50	8.00	11.00	15.00	20.50	73	1.00	3.00	2.48	0.82
4	تحسين ظروف العمل المادية بتوفير اجهزة تسهل اداء العمل	45.00	61.60	19.00	26.00	9.00	12.40	73	1.00	3.00	2.49	0.71
5	الجوائز المادية العينية التي تمثل قيمة مادية اضافية	37.00	50.70	15.00	20.50	21.00	28.80	73	1.00	3.00	2.22	0.87
6	الهدايا العينية التي تمثل قيمة مادية مناسبة	32.00	43.80	20.00	27.40	21.00	28.80	73	1.00	3.00	2.15	0.84
7	المبالغ النقدية التي تصرف خارج الدوام	45.00	61.60	10.00	13.70	18.00	24.70	73	1.00	3.00	2.37	0.86
8	مكافئات العمل الاضافي المالية	46.00	63.00	9.00	12.30	18.00	24.70	73	1.00	3.00	2.38	0.86

يتضح من الجدول (6) ما يلي :

- **أن الراتب هو من أهم الحوافز التي تزيد الدافعية الى العمل وتزيد من انتاجية الموظفة حيث حظيت العبارة (1) (الراتب) بأعلى متوسط حسابي لهذا المحور بلغ (2.68)**

- جاءت العبارة (4) (تحسين ظروف العمل المادية بتوفير اجهزة تسهل اداء العمل) بمتوسط حسابي بلغ 2.49 .
- جاء بعدها العبارة (3) ،(الترقية التي تزيد من الراتب) بمتوسط حسابي بلغ 2.48
- جاءت العبارة (مكافئات العمل الاضافي المالية) بمتوسط حسابي بلغ 2.38 وجاءت بعدها العبارة (المبالغ النقدية التي تصرف خارج الدوام) بمتوسط حسابي بلغ 2.37 .
- العبارتان (الجوائز المادية العينية التي تمثل قيمة مادية اضافية) و (الهدايا العينية التي تمثل قيمة مادية مناسبة) حظيتا بأقل متوسط حسابي بلغ على التوالي (2.22) و(2.15) .

اجابة السؤال الاول : ما اهم الحوافز المادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب ؟

- أظهرت النتائج أهمية الحوافز المادية كعامل هام من عوامل التحفيز التي يزيد من الانجاز وتحسين الأداء.
- وقد حظي الراتب بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وذلك للأن الدخل الجيد يساعد على الاستقرار والأمان الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (2012، Rose) التي أوضحت أهمية الحوافز المادية لصغار السن تحديدا ، وان غالبية موظفات كلية الآداب هن من الفئة العمرية الصغيرة. كما انها لا تتفق مع بعض الدراسات التي نتج عنها ان الحوافز المعنوية في المركز الاول من حيث التحفيز مثل دراسة (الجساسي ،2011)).
- تمثلت الحوافز المادية الهامة لموظفات كلية الآداب في (الراتب والترقيات) التي تمنحهم حياة أفضل بالإضافة إلى إعطائهم الأمل في الترقي مستقبلاً، مما يمنحهن الشعور بالأمان الوظيفي الجيد الذي سينعكس إيجابيا على مستوى الأداء.
- لم تحظى عبارة مكافأة خارج الدوام بنفس الموافقة التي حظيت بها عبارتي (الراتب والترقيات) وذلك قد يعود إلى نتاج الدراسة التي كشفت عن صغر سن أغلب الموظفات اللاتي لا يستطعن قبول الأعمال الإضافية خارج الدوام الرسمي لحاجة أطفالهن لهن ، وللأنظمة التي تطبقها الجامعة بهذا الخصوص والإجراءات التي تتم بها وصعوبة الموافقة عليها.

- **لم تحظى الجوائز العينية غير الدائمة بموافقة جيدة كحافز هام وعامل أساسي لزيادة الاداء وتحسينه لدى موظفات كلية الآداب كما حظيت به الحوافز المادية الدائمة، ربما لان معظم الجوائز والمكافآت العينية التي توزع عادة على مستوى الجامعة او الكلية تكون بسيطة ولا تحمل القيمة المادية التي ترضيهن.**

ثانيا :محور: اهم الحوافز المعنوية لدى موظفات كلية الآداب جامعة الاميرة نوره من وجهة نظرهن :

جدول (7)

أهمية الحوافز المعنوية لموظفات كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

م	الحوافز المعنوية	عالية	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	منخفضة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	شهادات الشكر والتقدير	34.00	46.60	26.00	35.60	13.00	17.80	73	1.00	3.00	2.29	0.75
2	كلمات الشكر والمديح الشفوي	48.00	65.80	19.00	26.00	6.00	8.20	73	1.00	3.00	2.58	0.64
3	الدروع والميداليات	28.00	38.40	20.00	27.40	25.00	34.20	73	1.00	3.00	2.04	0.86
4	وضع الاسم بلوحة الشرف	32.00	43.80	15.00	20.50	26.00	35.70	73	1.00	3.00	2.08	0.89
5	ترشيح المتميزات للدورات التدريبية	48.00	65.80	7.00	9.50	18.00	24.70	73	1.00	3.00	2.41	0.86
6	ترشيح المتميزات للدراسات العليا	46.00	63.00	7.00	9.60	20.00	27.40	73	1.00	3.00	2.36	0.89
7	التكليف بعمل قيادي	33.00	45.20	22.00	30.10	18.00	24.70	73	1.00	3.00	2.21	0.82
8	نقل الموظفة لوظيفة افضل دون تأثير على الراتب	31.00	42.50	20.00	27.40	22.00	30.10	73	1.00	3.00	2.12	0.85
9	اعطاء اجازة من العمل	46.00	63.00	14.00	19.20	13.00	17.80	73	1.00	3.00	2.45	0.78
10	اقامة احتفال للموظفة المتميزة خارج وقت العمل الرسمي	29.00	39.70	17.00	23.30	27.00	37.00	73	1.00	3.00	2.03	0.88
11	منح الموظفة نصف يوم اجازة من الدوام	37.00	50.70	12.00	16.40	24.00	32.90	73	1.00	3.00	2.18	0.90
12	ترشيح الموظفة لإلقاء كلمة عن زميلاتها في اجتماع عام	17.00	23.30	22.00	30.10	34.00	46.60	73	1.00	3.00	1.77	0.81
13	الاشادة بمجهودات الموظفة على الموقع الالكتروني للكلية	34.00	46.60	16.00	21.90	23.00	31.50	73	1.00	3.00	2.15	0.88
14	تخصيص جائزة للأداء الوظيفي تبعا لمعايير موضوعية	40.00	54.80	15.00	20.50	18.00	24.70	73	1.00	3.00	2.30	0.84

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

- حققت العبارة (2) (كلمات الشكر و المديح الشفوي) أعلى متوسط حسابي لاستجابات العينة حيث بلغ (2.58)بينما حظيت العبارة (12) (ترشيح الموظفة لإلقاء كلمة عن زميلاتها في اجتماع عام) بأقل متوسط حسابي بلغ(1.77)
- حققت العبارة رقم (9) (اعطاء اجازة من العمل) المركز الثاني، كمحفز قوي لدافعية العمل لدى موظفات كلية الآداب تلتها العبارة (5) (ترشيح المتميزات للدورات التدريبية) بمتوسط حسابي بلغ (2.41)
- حققت العبارة (6) (ترشيح المتميزات للدراسات العليا) والعبارة (14) (تخصيص جائزة للأداء الوظيفي تبعا لمعايير موضوعية) متوسط حسابي بلغ (2.36) و (2.30) على التوالي.

الاجابة على السؤال الثاني: ما اهم الحوافز المعنوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب ؟

يلاحظ أهمية الشكر والمديح الشفوي المباشر كحافز قوي لدافعية العمل والإنجاز لموظفات كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وهذه النتيجة تتفق مع التي توصل اليها (Rose ،2012)، كمحفز قوي للعمل والاتصال والتواصل بين الموظفات ، وقياداتهم والاستماع الى ملاحظاتهم الفورية التي تحتاجها الموظفات كدعم لهن على اتقانهن لأعمالهن ، وهذه بعض خصائص المرأة وطبيعتها بحب الثناء والاشادة بما تقوم به .كذلك دراسة (الجساسي ،2011) الذي اظهرت نتائجها ، على أهمية سماع الموظفين للشكر والثناء الفوري على أعمالهم.

- التركيز على حرصهن على نموهن العملي والمهني حيث حظيت عبارات الترشيح للدورات التدريبية وكذلك الترشيح للدراسات العليا بمتوسطات حسابية مرتفعة مقارنة بالحوافز الأخرى المتمثلة في (إقامة احتفالية بالموظفة المتميزة) أو (الإشادة بالموظفة المتميزة في موقع الجامعة).

ثالثا : محور مستوى الاداء الوظيفي لموظفات كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن :

جدول رقم (8)

مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

م	العبارة	عالية	النسبة المئوية	متوسط	النسبة المئوية	منخفضة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تنجز الموظفة مهام عملها خارج اوقات الدوام الرسمي	24.00	32.90	29.00	39.70	20.00	27.40	73	1.00	3.00	2.05	0.78
2	تمتلك الموظفة مهارات حل المشكلات التي تواجهها.	49.00	67.10	22.00	30.20	2.00	2.70	73	1.00	3.00	2.64	0.54
3	الموظفة قادرة على حسن التصرف في المواقف الوظيفية	56.00	76.70	17.00	23.30	0.00	0.00	73	2.00	3.00	2.77	0.43
4	تسعى الموظفة لتطوير ادائها باستمرار.	62.00	84.90	9.00	12.40	2.00	2.70	73	1.00	3.00	2.82	0.45
5	تمتلك الموظفة مهارة التواصل مع الاخرين بالبيئة الوظيفية.	55.00	75.30	18.00	24.70	0.00	0.00	73	2.00	3.00	2.75	0.43
6	الموظفة قادرة على تفعيل قواعد و اجراءات العمل بكفاءة	48.00	65.80	24.00	32.90	1.00	1.30	73	1.00	3.00	2.64	0.51
7	الموظفة ماهرة في انجاز مهام عملها بفاعلية	62.00	84.90	10.00	13.70	1.00	1.40	73	1.00	3.00	2.84	0.41
8	الموظفة قادرة على تحمل مسؤولية عملها	65.00	89.00	6.00	8.30	2.00	2.70	73	1.00	3.00	2.86	0.42
9	تمتلك الموظفة قدرات المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية	45.00	61.60	19.00	26.60	9.00	12.40	73	1.00	3.00	2.49	0.71
10	تمتلك الموظفة قدرة على الابتكار و الابداع في مجالها الاداري	49.00	67.10	17.00	23.30	7.00	9.60	73	1.00	3.00	2.58	0.66

يتضح من الجدول (8) الآتي:

- **حققت العبارات (8، 7، 4) (الموظفة قادرة على تحمل مسؤولية عملها، الموظفة ماهرة في انجاز مهام عملها بفاعلية، تسعى الموظفة لتطوير ادائها باستمرار) متوسطات حسابية عالية جاءت كالتالي على التوالي (2.86، 2.84، 2.82).**

- العبارات التالية (الموظفة قادرة على حسن التصرف في المواقف الوظيفية، تمتلك الموظفة مهارة التواصل مع الاخرين بالبيئة الوظيفية) متوسطات حسابية بلغت على التوالي (2.77، 2.75)
- حققت العبارة (الموظفة قادرة على تفعيل قواعد و اجراءات العمل بكفاءة) متوسط حسابي بلغ (2.64)
- يرى غالبية الموظفات ان لديهن القدرة على الابتكار والابداع حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (2.58).
- حققت العبارة (تمتلك الموظفة قدرات المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية)، أقل المتوسطات الحسابية نسبة إلى العبارات اخرى قدره (2.49).

الاجابة على السؤال الثالث : ما هو مستوى اداء اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب من وجهة نظرهن ؟

- تميز هذا المحور بارتفاع نسبة التحقق حيث حقق متوسطات حسابية عالية نسبة إلى محوري الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- ارتفاع الثقة الذاتية للموظفات وتأكيدهن على قدراتهن وعلى ارتفاع مستوى الأداء .
- اتفاق هذه النتيجة مع دراسة (Alnsour, M, 2012) التي أوضحت أنه على الرغم من حاجة الموظفين الذين شملتهم الدراسة إلى الحوافز المادية ، إلا أن الدراسة كشفت عن حرصهم على تحقيق رضا المستفيدين وكذلك عن أهمية تطوير مهاراتهم العملية.

وللإجابة على السؤال الرابع : هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب ؟

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Corrlation Pearson ، لتوضيح و للتعرف إذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى الاداء الوظيفي.

جدول (9)

معامل الارتباط بين الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى الاداء

معامل الارتباط		الحوافز الكلية (المادية والمعنوية)	مستوى الاداء
الحوافز الكلي (المادية والمعنوية)	معامل ارتباط بيرسن	1	.266*
	مستوى الدلالة		.023
	N	73	73
مستوى الاداء	معامل ارتباط بيرسن	.266*	1
	مستوى الدلالة	.023	
	N	73	73

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل **

من الجدول (9) يتضح ان معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الاداء بلغ (0.266) وهو معامل ارتباط ايجابي ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.023) ، مما يدل على أنه كلما تم زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما تحسن مستوى الاداء الوظيفي للموظفات .

خلاصة النتائج :**يمكن استخلاص أهم نتائج البحث في التالي:**

- **تتصف عضوات الهيئة الادارية في كلية الآداب بصغر سن بالغالب حيث تراوحت أعمارهن بين (25 سنة و 35 سنة) وهو العمر الذي يركز على تحقيق الذات ويحتاج الى التحفيز في العمل لزيادة مستوى الأداء.**
- **تغلب محور الحوافز المادية في أهميته كمحفز لرفع مستوى الأداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب جامعة الأميرة نورة على محور الحوافز المعنوية .**
- **احتل الراتب الدرجة الأولى كمحفز مادي جيد لرفع مستوى الاداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن.**
- **ليس هناك نظام او لائحة للحوافز خاصة بكلية الآداب جامعة الاميرة نوره، ورغم ذلك نجد ان الموظفات الاداريات ذات مستوى اداء مرتفع وذلك ربما لارتفاع مستوى الوازع الديني ، وارتفاع مستوى الرضا عن العمل.**

- أهمية الابتسامة والشكر على الأداء الجيد وأولويته في الحوافز المعنوية المساهمة في رفع مستوى الأداء لأعضاء الهيئة الإدارية بكلية الآداب.
- ارتفاع الثقة الذاتية للموظفات وتأكيدهن على قدراتهن وعلى ارتفاع مستوى الأداء.
- أظهرت النتائج ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوي 0.05 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الاداء الوظيفي، مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد مستوى الاداء.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي اسفر عنها البحث ، تقدم الباحثتان عددا من التوصيات التي ان شاء الله تفيد المسؤولين في جامعة الاميرة نوره ، وبصفة خاصة كلية الآداب ، كما قد تفيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموما وهي :

1- الاتصال والتواصل الجيد المباشر والسريع من قبل القيادات مع موظفاتهن الإداريات وشكرهن على مستوى الأداء الجيد الذي ينتج عن اجتهادهن في تحسين مستوى الأداء.
2- أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل .
3- الاهتمام بالحوافز المادية وربطها بمستوى الأداء .
4- الإهتمام بتفعيل الحوافز المادية الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر .
5- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية عموما وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقا لنتائج البحث.
6- تشكيل فريق عمل لوضع نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية لموظفات كلية الآداب بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن لتحسين ورفع مستوى الأداء لهن.
7- تقليل الرقابة المباشرة على الموظفات ، وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل .
8- دراسة الاحتياجات المختلفة للموظفات الإداريات لمعرفة الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع تطلعاتهن واحتياجاتهن كعامل مؤثر وفعال في تحسين مستو الأداء.
9- عقد دورات تدريبية للقيادات الادارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية ، وطرق تقييم الموظفات.
10- المساهمة في تأهيلهن وزيادة مهاراتهن وتنميتهن مهنيا مما يساعد على ترقيتهن وتحقيق تطلعاتهن التنموية التي تزيد من مكاسبهن المادية والمعنوية كحافز للبقاء وزيادة مستوى الأداء .

قائمة المراجع :

1. ابو الكشك ، محمد نايف (2006) **الادارة المدرسية المعاصرة** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
2. أبو بكر، مصطفى (2004) **إدارة الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، مصر، الدار الجامعية
3. أبو شرخ ، نادر حمد (2010) ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر , غزه.
4. أبو شيخه، نادر(2000)، **ادارة الموارد البشرية** ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. جاد الرب، سيد،(2005)،**إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة**، جامعة قناة السويس.
6. جروت، ديك،(2001)، **الانضباط دون عقاب**، ترجمة مكتبة جرير، الريا ض: مكتبة جرير.
7. الجساسي ، عبدالله حمد (2011) ، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
8. حسن، محمد(2002)، **مهارات ادارة السلوك الانساني**، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة.
9. الحلايبة ،غازي حسن (2013) ، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات النظام العام في الاردن، دراسة تطبيقيه على امانة عمان الكبرى** ، رسالة ماجستير غير منشورة ,كلية الأعمال ,جامعة الشرق الأوسط .
10. حمدان، روان ، والساكت ،ياسمين(2011)،**التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح، فلسطين.
11. الدالة، سعود، (2003) **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
12. الدروبي، سليمان، (2006) **التحفيز عن طريق إدراك الذات** ، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
13. ربايعة، علي،(2003)، **إدارة الموارد البشرية** ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

14. السالم،مؤيد، صالح،عادل (2002)،**ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، إربد ،الاردن، عالم الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع.
15. سلطان، محمد سعيد (2004)، **السلوك التنظيمي** ، الاسكندريه: الدار الجامعيه الجديده للنشر.
16. شاويش، مصطفى (2005)، **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان ادارة الشروق للنشر والتوزيع.
17. شحادة، نظمي، وآخرون،(2000)،**إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
18. شراب، باسم، (2007) ،**تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية.
19. الطخيس ، ابراهيم عبدالله ، (2001) **الادارة التربوية** ، دار ابن سينا للنشر – الرياض – المملكة العربية السعودية .
20. الطعامنة،محمد (2009)، **معايير قياس الاداء الحكومي**، www.unpanl.un.org
21. عباس، أنس، حمادي، سليمان (2009) **الحوافز وأثرها على الاداء دراسة ميدانية**، مجلة تنمية الوافدين، العدد(93) مجله(31)، جامعة الموصل.
22. عباس، سهيلة،(2006)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط 2، دار وائل للنشر.
23. العساف ، صالح حمد، (1995) ، **المدخل الي البحث في العلوم السلوكية** ، الرياض ، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر .
24. عقيلي ، عمر وصفي(2006) ، **إدارة الموارد البشرية** ، مؤسسة زهران، عمان .
25. العكش، علاء،(2007)،**نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزه**، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الإسلامية بغزة.
26. علي ، عمر (2005) ، **نظام الحوافز واثرها على كفاءة الاداء ، دراسة حالة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة افريقيا العالمية ، الخرطوم ، السودان .
27. عوض الله، ميرفت (2012)، **أثر التحفيز في تحقيق الرضا للعاملين**، رساله ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمرك.
28. الفالح ، نايف بن سليمان ،(2001) ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الامير نايف العربية ، الرياض
29. مرعي، توفيق (2003)، **قياس الاداء الاداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية**، مجلة جامعة الملك سعود.

30. مرعي، محمد، (2003) **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي،** جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.
31. المطيري، جبر،(2005) ، **مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل،** رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
32. النمر ، سعود واخرون ،(1997) ، **الادارة العامة الاسس والوظائف** ، ط(4) ، الرياض .
33. هلال، محمد(2009)،**التفكير والتخطيط الاستراتيجي،** القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
34. الوابل، عبد الرحمن،(2005). **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج،** رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

35. Bartton, J. and Gold, J. (1999) **Human Resource Management - Theory and Practice** (2nd ed).Great Britain :The Bath Press.
36. Falola Hezekiah Olubusayo, Ibidunni Ayodotun Stephen, Olokundun Maxwell (2014) **Incentives Packages and Employees Attitudes to work: Astudy of Selected Government Parastatals In Ogun State, South-West, Nigeria**, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol. 3 No 1. 2014, issn: 2147-4478
37. Marwan ALnsour (1012) **Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1. January
38. Ross. W. Martin, Brandon. V. Smith, Jordan. M. Worley (2012) **Employee Motivation and its Most Influential Factors**, University of Nevada, Reno.
39. Saba Saleem (2011) **The Impact of Financial Incentivs on Employees Commitment**, European Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 4.