



# تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة

The impact of Incentives on Employees performance at civil associations in Makkah region

إعداد

رائد بن عبدالعزيز سليمان الحمدان  
Raed Abdulaziz Suleiman Al-Hamdan  
كلية الاعمال - جامعة جدة

*Doi: 10.21608/ajahs.2024.365870*

٢٠٢٤ / ٤ / ٢٨

استلام البحث

٢٠٢٤ / ٥ / ٩

قبول البحث

الحمدان، رائد بن عبدالعزيز سليمان (٢٠٢٤). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٢٢٧ - ٢٥٠.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة المستخلص:

الأداء الوظيفي العالي يأتي بمقابل تحقيق رغبات الموظفين لذلك على الجمعيات الاهلية أن تسعى الى تحقيق هذه الرغبات سعيا لرفع أداء الموظفين من خلال تقديم الحوافز لإشباع حاجاتهم وهذا يتطلب من المسؤولين في الجمعيات الاهلية معرفة الحوافز بشكل جيد، لذلك استهدفنا في البحث معرفة أداء الموظفين الحالي وكيف يتم زيادة الأداء الوظيفي في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة بالإضافة الى دراسة وفهم الحوافز بشكل عميق ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في الجمعيات وتم التطرق الى أنواع الحوافز المادية، وغير المادية، وأشكالها الإيجابية، والسلبية. وذكرنا في البحث طرق تحفيز الموظفين وأثرها على الموظفين وانعكاسها على الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة من خلال تحليل وضع الجمعيات وما تقدمه من حوافز وحاجات الموظفين من حوافز في الجمعيات الاهلية، وتم تسليط الضوء على الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة بأنواعها وانشطتها المختلفة حيث تم التركيز على الجمعيات التي تقدم خدمات اغاثية وتنموية، ورعوية، وصحية، وتوعوية. وقد تم الاعتماد على عينه عشوائية مكونه من ٧٩ موظف وموظفه من مختلف الأقسام الداخلية بالجمعيات واتبعنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برامج التحليل الاحصائي SPSS والأساليب الإحصائية.

### Abstract:

High job performance comes in exchange for fulfilling the employees' desires. Therefore, civil society organizations must strive to achieve these desires in an effort to raise the performance of employees by providing incentives to satisfy their needs. This requires officials in civil society organizations to know the incentives well, so we aimed in the research to know the employees' performance. Current and how job performance is increased in civil society associations in the Makkah Al-Mukarramah region, in addition to studying and understanding incentives in depth and the extent of their impact on the performance of employees in associations. The types of material and non-material incentives, and their positive and negative forms, were discussed. In the research, we mentioned the methods of motivating employees, their impact on employees,

and their impact on private associations in the Makkah Al-Mukarramah region, through analyzing the status of the associations, the incentives they provide, and the incentive needs of employees in the private associations. Light was shed on the private associations in the Makkah Al-Mukarramah region, with their various types and activities. The focus was on associations that provide relief, development, pastoral, health, and awareness services. A random sample of 79 male and female employees from various internal departments of the associations was relied upon. In the study, we followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire tool was used to collect and analyze data through statistical analysis programs (SPSS) and statistical methods.

#### المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الاساسية في أي منظمه لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وانتاجيتها ولا بد أن تحظى بالاهتمام من قبل المنظمة من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية حتى ينعكس على أدائها بشكل إيجابي، لذلك تهدف هذه الدراسة الى اكتشاف وتحليل تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة حيث ان الأداء العالي من قبل الموظفين لا يأتي الا برضا الموظفين من خلال اشباع احتياجاتهم لذلك استهدفنا في البحث معرفة أنواع الحوافز واشكالها وأهميتها على أداء الموظفين وانعكاسها على الجمعيات الاهلية ومع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تعمل فيها على تمكين الجمعيات الاهلية وتوسيع دائرة الاعمال في الجمعيات وانتقالها من العمل الخيري الى العمل المؤسسي وشدة المنافسة بين الجمعيات الاهلية وهذا يتطلب توظيف كفاءات عالية وتقديم الحوافز بأشكالها للحفاظ على موظفيها واستقطاب كفاءات مميزة، فمديرون الجمعيات عليهم أن يقدموا حوافز مغرية والعمل على تهيئة المناخ الإيجابي من أجل الإبقاء على الكوادر المميزة والحفاظ عليها في ظل المنافسة العالية التي يشهدها القطاع. لذلك اعتمدنا في البحث على معرفة رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة لهم من خلال اختيار عينة عشوائية من موظفي الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS والأساليب الاحصائية.

### مشكلة الدراسة:

قلة الحوافز في الجمعيات الاهلية تعتبر مشكلة جوهرية تؤثر على أداء العمل لدى الموظفين والاحتفاظ بهم مما ينعكس على الجمعيات بالتسرب الوظيفي وعدم استمرار الموظفين وضعف الأداء في هذا القطاع حيث ان الحوافز تولد الدافعية نحو العمل والإنتاجية لذلك سيتم الإجابة عن الأسئلة التالية من خلال هذا البحث

- ما هو مستوي رضا الموظفين عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم؟
- ما مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات عينة الدراسة؟

### منهجية الدراسة:

تم عمل هذه الدراسة وفق منهجية تتيح للباحث توضيح كافة الأمور المتعلقة بالحوافز من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين وتحليلها باستخدام برنامج SPSS كما تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert scale الذي يحتوي على ( موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) كما اعتمدنا في الجانب النظري على واحد من أكبر الجمعيات الاهلية على مستوى المملكة العربية السعودية ومسجلة في المركز الوطني لتنمية القطاع الغير ربحي برقم ٢٩ وهي الجمعية الخيرية بمكة المكرمة حيث يبلغ عدد موظفيها قرابة (١٠٠) موظف وموظفة بالإضافة الى جمعيات أخرى على مستوى منطقة مكة المكرمة حيث تم ارسال رابط الاستبانة الى جميع الأقسام المعنية ، كما تم الاعتماد في الجزء النظري من البحث على الادبيات في الكتب والمقالات والدراسات القريبة من موضع بحثنا ووضع رأينا عليها.

### أهداف الدراسة:

نستهدف في هذه الدراسة التركيز وبشكل كبير على الحوافز واشكالها وتأثير الحوافز على الأداء في الجمعيات الاهلية والعلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين كذلك سيتم قياس اداء الموظفين في الجمعيات الاهلية ومعرفة الحوافز الأكثر تأثيرا على الأداء بالإضافة الى المناخ التنظيمي المناسب للعمل في هذا القطاع.

### أهمية الدراسة:

أن الأداء العالي من قبل العاملين هو هدف تسعى الى تحقيقه جميع المنظمات لما له من اثار إيجابية على المنظمات من خلال تقديم محفزات تجعل الموظف يقدم أفضل ما لديه للمنظمة كما أن التسرب الوظيفي في الجمعيات الاهلية ودوران الموظفين بين الجمعيات وعدم استمرار الموظفين في الجمعيات لقلة التعويضات والحوافز يجعل الموظفين يبحثون عن فرص أخرى بهدف تحقيق احتياجاتهم و رغباتهم وهذا لا يأتي الا بمقابل يجعل الموظف قادر على العطاء والاستمرار وعدم البحث عن مواقع أخرى ومع وجود قلة واضحة في الدراسات السعودية التي تطرقت لموضوع الحوافز وخصوصا في الجمعيات الاهلية على حسب علم الباحث وما لمس

الباحث خلال عمله في الجمعيات الاهلية على مدار ١٤ سنة ما جعلنا نراها مشكلة حقيقة يجب التطرق لها لذلك يمكن الاستفادة من توصيات ونتائج البحث للقيادة الاداريين والتنفيذيين في الجمعيات الاهلية في تطوير الأداء الوظيفي في هذا القطاع.

#### فروض الدراسة:

- ١/ مستوي رضا الموظفين عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم مرتفع.
- ٢/ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المادية.
- ٣/ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المعنوية.

#### مصطلحات الدراسة:

#### الحوافز:

هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين. (أبو النصر، ٢٠١٢).

#### أداء الموظفين:

يشير مفهوم الأداء في اللغة الى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب (المحسنين، جلعود، ٢٠٠٨، ص١٠٩).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع عينة الدراسة من موظفي الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة وعينة الدراسة هي عينة عشوائية من مجموعة موظفين يعملون في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة.

#### حدود الدراسة الموضوعية:

نتناول في موضوع بحثنا أثر الحوافز على أداء الموظفين حيث قمنا بتحديد متغير مستقل يعرف بالحوافز والذي يشير الى أي مدى يمكن أن يسهم في تحفيز العاملين والمتغير التابع في أداء الموظفين.

#### حدود الدراسة المكانية:

الجمعية الخيرية بمكة المكرمة والجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة.

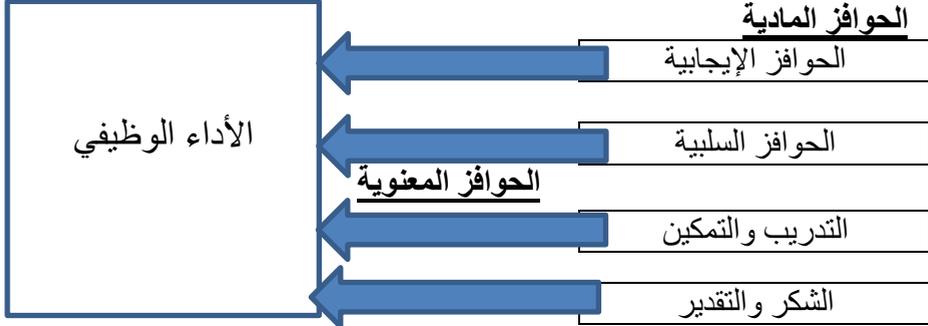
#### حدود الدراسة الزمانية:

المدة الزمنية التي تم عمل الدراسة فيها كانت ثلاث أشهر فبراير – مارس – أبريل 2024م.



### نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يبين كل من المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة (من اعداد الطالب)

### الإطار النظري والدارسات السابقة

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الاعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث انها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لاي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وادارتها، وأصبح ينظر اليها على انها أهم وأعلى أصول المنظمة حيث يميزها عن باقي هذه الأصول انها أصول فكرية. (القحطاني. ٢٠١٥).

لذلك الاهتمام والتطوير بهذا المورد البشري والمهم لدى أي منظمة هو أمر ضروري لنجاح وتحقيق أهدافها مما يجعل المنظمات تقدم الحوافز بأنواعها وذلك بغرض زيادة الأداء للمنظمة كما تختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المنظمات بحسب طبيعة عملها، وفي موضوعنا نسلط الضوء على الحوافز التي تقدم للجمعيات الاهلية وماهي الحوافز التي تتناسب مع الموظفين في هذا القطاع.

### الحوافز:

تعتبر الحوافز أمراً أساسياً في المنظمات العامة والخاصة والغير ربحية وأن التحفيز بمختلف اشكاله يولد التشجيع والزيادة في الإنتاجية والأداء لدى الفرد وستتعرف على الحوافز قبل التطرق لاي شي.

### مفاهيم عن الحوافز:

### الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس والمسكن وما شابه ذلك ويعتبر الاجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل

ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة الى حافز الاجر وملحقته، المكافآت والمشاركة في الإنتاج، وضمان واستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي. (مجدلاوي ٢٠٠٤)

#### الحوافز غير المادية:

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية وال نفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية، وفرص الترقية والاحترام والتقدير أو أشعار الافراد العاملين بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم سياسة الإدارة باتجاه العلاقات الإنسانية الإيجابية ويسمى البعض هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية. (مجدلاوي ٢٠٠٤)

#### أنواع الحوافز:

أن احتياجات الافراد تختلف من شخص لأخر لذلك هناك أنواع متعددة للحوافز يمكن للمدراء والمسؤولين عن الموارد البشرية منح الحوافز حسب حاجة الموظف لذلك سنذكر أنواع الحوافز وماهي الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية والفرق بينهما.

#### الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، وغيرها. (الشميمري. ١٤٣٤)

#### الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر والمشاركة في القرارات الإدارية والثناء والمديح، وشهادات التفوق، والتميز، وغيرها. (الشميمري. ١٤٣٤)

#### الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافآت لأفضل موظف. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الافراد. (الشميمري. ١٤٣٤)

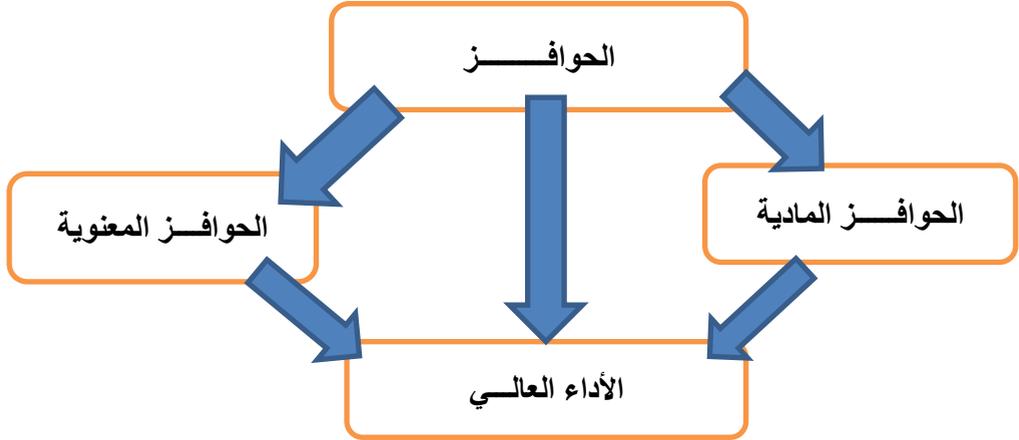
#### الحوافز الجماعية:

توجه الحوافز الجماعية لأثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة. (الشميمري. ١٤٣٤)

#### الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

الحوافز كما هي إيجابية فإنها ممكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لاحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين ان الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة الى الحوافز الإيجابية لدافع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج الى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزهم على عدم تكرار الأخطاء أو

السلوك غير المرغوب فيه ومن أنواعها الإنذار الشفهي والكتابي والحرمان من الترقية والخصم من المرتب وغيرها. (الشميمري. ١٤٣٤).



شكل رقم (٢) تأثير الحوافز على الأداء (من اعداد الطالب)

الدراسات السابقة:

١- دراسة أبو بكر عظامه (٢٠٢١):

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع حل أو علاج للمشكلة محل الدراسة وذلك بوضع الفرضيات المناسبة للمشكلة والعمل بالتحليل العلمي على اختبار تلك الفرضيات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل والمقومات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز في العمل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية وهدفت كذلك إلى توضيح دور المدراء والمسؤولين في تنمية الروح المعنوية للعاملين، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تحدثه الحوافز على أداء العاملين وهدفت إلى توضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع أدائهم والتعرف على أساليب الحفز وأنواعها، وتحديد الفروقات بين الحوافز المادية والمعنوية وهدفت كذلك إلى توفير الدافع الذاتي للأفراد لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقام بتصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة وبعد الانتهاء من تصميمها والتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في شركة MTN للاتصالات في السودان باستخدام أسلوب العينة الميسرة وبعد التطبيق الميداني حصل

الباحث على (٦٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة.

٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة. وفي الختام أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: ١. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء. ٢. إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز على العاملين بشركة MTN للاتصالات بالسودان.

## ٢- دراسة الحربي (٢٠٢٢):

كشف البحث عن أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. استعرض البحث إطاراً مفاهيمياً نظرياً تضمن مفهوم الحوافز، ومشكلات الحوافز، ومفهوم الأداء، وتقييم الأداء، والرغبة في الأداء. واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة البحث في استمارة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (١٠٠) من الموظفين العاملين بأمانة جدة. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن الاهتمام بالحوافز المادية يؤثر بدرجة عالية في تحقيق مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة جدة، وأن وجود نظام للحوافز المعنوية يؤدي لزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالأمانة، وأن استخدام نظام للترقيات يساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي، ويعزز من انتماء العاملين لجهة العمل التي يعملون إليها. وأوصى البحث بضرورة الاستمرار في تقديم الأجور والحوافز العامة والحوافز الخاصة التي تشجع الابتكار.

## ٣- دراسة العجمي (٢٠١٧):

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الاحمدي التعليمية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وتم اتباع المنهج الوظيفي التحليلي الذي يناسب دراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي مدارس الاحمدي التعليمية وقد تم اختيار العينة العشوائية وفقاً لاختلافهم في المستوى الوظيفي تكونت من ١٢ موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة ١٧٪ من مجتمع الدراسة البالغ ٧٠ موظف وكانت نتائج الدراسة ١- كانت كل الحوافز المادية والمعنوية منخفضة ٢- كانت الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط ٣- هناك علاقة ترابطية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي المدارس ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً

للمتغيرات الديمغرافية وفقا للجنس وكانت تعزى لصالح الذكور اما بالنسبة للمسمى الوظيفي كان يعزى لصالح رئيس القسم وفي ضوء هذه النتائج كانت توصيات الدراسة: ١- أهمية العمل على تعزيز علاقات العمل بين الموظفين. ٢- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وترسيخ ذلك في ثقافة العمل كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخطط لها والمطلوب تحقيقها.

#### ٤- دراسة الحسين (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة الى توضيح اثر عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين من خلال بيان أثر كل من ( الدور التنظيمي ، الدور التدريبي، الدور التطويري، الدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها الكترونيا وتم استلام عدد ١٥٤ استمارة استبانة وحللت الاستبانة بالأساليب الإحصائية وتم التوصل الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد أما الأثر الفردي فوجود أثر لكل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، الدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداة الموظفين، وعدم وجود أثر للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين أوصت الدراسة بضرورة ربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الاستراتيجية الخاصة بعمادة الموارد البشرية بالجامعة، والعمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في ان واحد لتبادل الخبرات.

#### ٥- دراسة النويقة (٢٠١١):

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الطائف، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، من وجهة نظر العاملين، ولأغراض هذه الدراسة تم أعداد استبانة لقياس المتغيرات المستقلة (الحوافز) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وزعت (٢٢٠) استبانة على العاملين في الجامعة وتم استرجاع (٢١٠) استبانة أي بنسبة ٩٥% ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ١- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين. ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين. ٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترفيقات وأداء الموظفين. ٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين. ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي وأثرها على جودة الأداء الوظيفي.

في ضوء النتائج التي تم التواصل إليها قدمت جملة من التوصيات تصب في اقتراح إطار لتطوير الأداء الوظيفي في الجامعة .

#### ٦- دراسة عمر (٢٠٢٠م):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز على أداء العاملين بالشركة التعاونية للتأمين. وتمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في أن العديد من الشركات ومن بينها الشركة التعاونية للتأمين لا تنظر إلى الحوافز كمحرك لدوافع العاملين تدفعهم لتطوير أدائهم لهذا برز السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي: - ما هو دور الحوافز في تحقيق كفاءة الأداء للعاملين في هذه الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد قامت الدراسة على فرض رئيسي واحد و عدة فروض فرعية أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بالشركة، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن الشركة تعطي الاهتمام الكافي لعملية تشجيع وتحفيز العاملين وبناء على ذلك أوصت الدراسة بتطوير نظام الحوافز لتحريك دوافع العاملين وإرضائهم ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتماهم للمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أنشطة الشركة وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية.

#### الأداء الوظيفي في المنظمات:

مع اتساع الاعمال وكبر حجم الأسواق نرى تنافس كبير بين الشركات والمؤسسات في استقطاب أكبر قدر من الكفاءات من مختلف الاقسام وذلك لغرض تحقيق أهدافهم وفي الجانب الاخر نلاحظ أن كثير من الشركات والمؤسسات تعاني من تسرب موظفيها حيث أن الموظف يبحث دائما عن مصالحه سواء كانت المادية أو المعنوية وخصوصا الكفاءات من الموظفين وهذا له عدت أسباب فكثير من المنظمات لا تعطي لها بال من ابرزها عدم وجود محفزات تجعل الموظف يستمر في الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها فيجعله يبحث عن مواقع أخرى لتحقيق رغباته وحاجاته من الوظيفة بالإضافة الى انه ينعكس على الأداء الوظيفي للمنظمة، كما أن الأداء العالي يشير الى قدرة الموظف على تحقيق أهدافه الوظيفية وأيضا المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة. لذلك فإن الأداء الوظيفي الجيد يتأثر بشكل كبير بعدة عوامل نذكر على سبيل المثال:

- ١- تدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر لكسب المهارات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بفعالية.
- ٢- التشجيع والتحفيز من خلال شكره على الاعمال المنجزة أو تقديم له مكافأة مقابل العمل الذي يقوم به

- ٣- تقييم أداء الموظف بين فترة وأخرى وتحسين اداءه من خلال تطوير نقاط الضعف لدى الموظف وتعزيز نقاط القوة.
- ٤- بيئة العمل الايجابية تنعكس على أداء الموظف فعلى الإدارة الاهتمام بهذا الجانب.
- ٥- وضع أهداف محددة للموظف ومتابعة إنجازها من قبل الإدارة.
- ٦- الدافعية والرغبة لدى الموظفين وذلك يحدث عندما توجد محفزات تجعل الموظف يقدم على العمل بكل فعالية واجتهاد.

#### أسس الأداء الوظيفي:

تلقي الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجاله، حيث يعتبر الأداء الوظيفي الفعال مهماً لأصحاب الشركات والمؤسسات، لذلك الأداء الوظيفي الفعال يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظف وبالتالي ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة لذلك سنسعى من خلال هذه الجزئية فهم ومعرفة أسس الأداء الوظيفي الفعال.

يختلف الأداء الوظيفي بشكل كبير بين الموظفين ومثال ذلك الموظف المنجز والفعال والمحب لعمله وهذا نلاحظ أن الأداء لديه عالي وولائه اتجاه المنظمة كبير وفي الغالب يفضل الاستمرار في المنظمة التي يعمل بها ويعتبر نفسه جزء منها ، اما النوع الثاني الموظف المتقاعس والغير فعال عادة ما يكون غير منجز وغير فعال وولائه محدود اتجاه المنظمة التي يعمل بها وقليل الإنتاجية ، لذلك الأداء الفعال من قبل الموظفين للمنظمة أمر مهم يزيد من إنتاجية المنظمات وربحيتها ، اذ تعسى كثير من الشركات والمؤسسات على تدريب وتمكين الموظفين لجعلهم قادرين على تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة لذلك دور المنظمات كبير لزيادة أداء الموظفين لديها من خلال التعاون والتوجيه والإرشاد وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري حيث أن عملية تقييم الأداء عادة تشمل مراجعات دورية بين المرؤوس والرئيس ويتم من خلالها مناقشة الأهداف المحددة للموظف

وتقييم مدى تحقيقها حيث يتم حفظ وتوثيق هذه المراجعات على شكل تقارير أداء وبيانا عليها اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية والمكافأة والتدريب والتطوير وغيرها، كما يعتبر الأداء الوظيفي جزء مهماً لدى إدارة الموارد البشرية في أي منشأة حيث يساعد في تحقيق زيادة الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمات.

#### منهجية الدراسة:

تم اتباع إجراءات محددة في دراستنا حيث تم تسليط الضوء على تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة وتمت دراسة هذا التأثير بشكل واضح كما تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert scale الذي يحتوي على (موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) ، حيث يطلب من عينة الدراسة تقييم مدى اتفاقهم أو عدم اتفاقهم مع كل عبارة على حده

من خلال اختيار الخيار المناسب بعدها يتم تسجيل الردود حيث يمثل رد موافق بشدة على الاتفاق والاستحسان بينما يمثل غير موافق بشدة على عدم الاتفاق والاستحسان يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان لمعرفة مواقف افراد العينة وأرائهم.

#### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة من موظفي الجمعية الخيرية بمكة والجمعيات الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

#### عينة الدراسة:

عينة عشوائية من موظفين الجمعية الخيرية بمكة والجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة لعدد ٧٩ موظف وموظفة.

#### أداة الدراسة

تم توزيع عدد (٨٠) استبانة وتم استرداد (١) منها نظراً لعدم الإجابة عن بعض المعلومات من قبل شخص من أفراد عينة الدراسة فيصبح إجمالي عدد الاستبانات الكاملة (٧٩) استبانة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

#### جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	٥	٤	٣	٢	١
التقييم المقابل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

#### إجراءات الدراسة

مرت الدراسة الحالية بالإجراءات التالية :

- مراجعة الأدب النظري.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- إدخال وترميز وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- التوصل للنتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوءها.

#### الاختبارات الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages للتعرف على توزيعات عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Descriptive Statistics للإجابة عن أسئلة الدراسة
- معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس درجة الاتساق في مقياس الدراسة
- اختبار ت لعينة واحدة One-Sample T Test لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة

#### نتائج الدراسة

#### البيانات الديمغرافية:

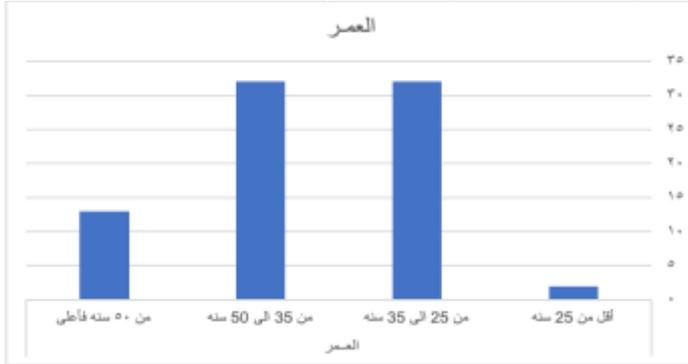
ركزت الدراسة على تأثير الحوافز على الموظفين والوصول الى الأداء العالي كما هدفت الدراسة الى معرفة أنواع الحوافز ودرجة تأثيرها على الأداء الوظيفي في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة، حيث كانت الدراسة تركز على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة) ومن خلال هذه المتغيرات استطعنا تحديد خصائص عينة الدراسة بناءً على ما يلي:

#### جدول (٢) البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المتغير	
% 55.7	44	ذكر	الجنس
% 44.3	35	أنثى	
% 2.5	2	أقل من ٢٥ سنة	العمر
% 40.5	32	من ٢٥ الى ٣٥ سنة	
% 40.5	32	من ٣٥ الى ٥٠ سنة	
% 16.5	13	من ٥٠ سنة فأعلى	المؤهل
% 11.4	9	ثانوي وأقل	
% 14	11	دبلوم	
% 55.6	44	بكالوريوس	
% 19	15	ماجستير	سنوات الخبرة
% 15.1	12	من (٣) سنوات فأقل	
% 34.2	27	من (٣) إلى (١٠) سنة	
% 21.5	17	من (١٠) إلى (١٥) سنة	

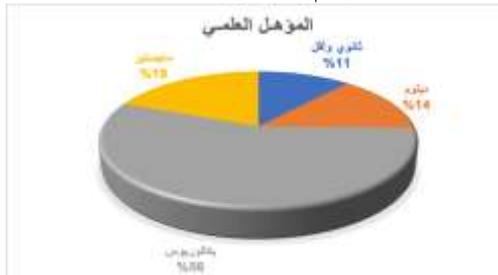
من (١٥) سنة فأعلى	23	29.2%
وظيفة إدارية	48	60.7%
وظيفة قيادية	20	25.3%
أخرى	11	14%
ذكر	44	55.7%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة حسب نوعية الجنس حيث تبين أن عدد (٤٤) من افراد العينة المدروسة يشكلون (٥٦٪) من مجموع افراد عينة الدراسة من الذكور وهم الفرقة الأكثر من افراد العينة، بينما يتضح لنا أن عدد (٣٥) من افراد عينة الدراسة أي ما نسبته (٤٤٪) من مجموع افراد عينة الدراسة هم من الاناث.



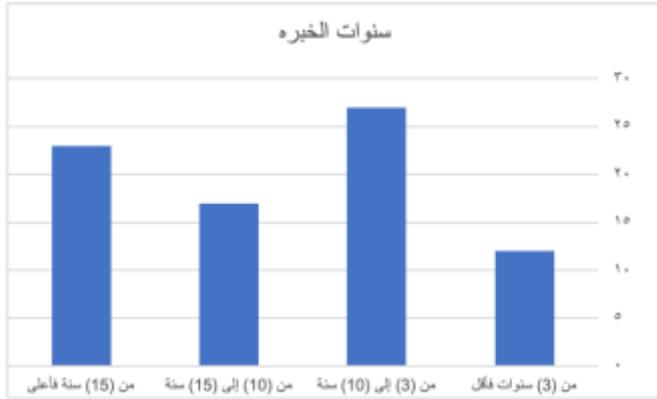
شكل رقم (١) العمر (من اعداد الطالب)

من خلال الرسم البياني يتضح لنا أن عدد (٣٢) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين ٢٥-٣٥ سنة وهم يمثلون نسبة 40.5% من مجموع عينة الدراسة بالإضافة الى أن نفس العدد والنسبة للفئة من ٣٥-٥٠ سنة وعددهم (٣٢) ويمثلون نسبة 40.5%، كما أن الفئة التي أعمارهم من ٥٠ سنة فأعلى من أفراد عينة الدراسة عددهم (١٣) ما نسبته 16.5%، كذلك وجدنا أن عدد (٢) فقط من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 2.5% أعمارهم أقل من ٢٥ سنة.



شكل رقم (٢) المؤهل العلمي (من اعداد الطالب)

ويتضح لنا من خلال الشكل الخاص بمتغيرات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث تبين لنا أن عدد (٤٤) من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 56% من مجموع عينة الدراسة المؤهل لديهم بكالوريوس وهم أعلى فئة من أفراد عينة الدراسة ، وأن عدد (١٥) من أفراد عينة الدراسة ونسبتهم 19% من مجموع عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ماجستير وهم في الترتيب الثاني ، وأن عدد (١١) من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 14% من مجموع عينة الدراسة حاصلين على مؤهل علمي دبلوم ويأتون في الترتيب الثالث، ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة من أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهلات علمية ثانوية وأقل وعددهم (٩) أي ما نسبته 11.4% .

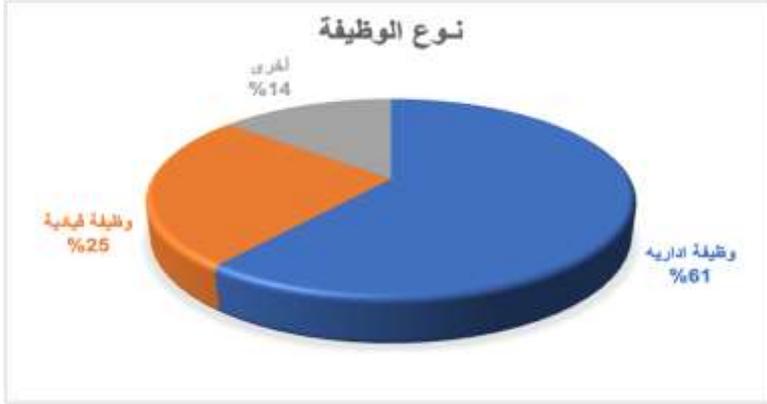


شكل رقم (٣) سنوات الخبرة (من اعداد الطالب)

ومن خلال الشكل رقم (٣) نبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة التي قضاها في الجمعيات الاهلية ونلاحظ أن عدد (٢٧) موظف خبراتهم العملية في الجمعيات كانت بين ٣-١٠ سنوات وهم يمثلون نسبة 34.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة ويمثلون أكبر فئة، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين أصحاب الخبرة من ١٥ سنة فأعلى وعددهم (٢٣) موظف حيث يمثلون ما نسبته 29.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، ويأتي في المرتبة الثالثة الموظفين الذين كانت خبراتهم من ١٠ - ١٥ سنة حيث كان عددهم (١٧) موظف ويمثلون نسبة 21.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وأخيرا الموظفين الذين خبراتهم في الجمعيات الاهلية كانت من ٣ سنوات وأقل حيث كان عددهم (١٢) موظف ويمثلون نسبة 15.1% من مجموع عينة الدراسة .

ومن خلال توزيع أفراد عينة الدراسة على نوع الوظيفة حيث تبين لنا أن عدد (٤٨) موظف ويمثلون ما نسبته 60.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة وظائفهم اداريه وهم أكبر فئة، وتبين لنا أن عدد (٢٠) موظف ويمثلون نسبة 25.3%

من مجموع أفراد عينة الدراسة وظائفهم قيادية، بالإضافة الى أن عدد (١١) موظف ويمثلون نسبة 14 % من أفراد عينة الدراسة وظائفهم أخرى.



شكل رقم (٤) نوع الوظيفة

إختبار فروض الدراسة:

١/ مستوى رضا الموظفين عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم مرتفع:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية (للحوافز)

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الجمعية تولي أهمية بارزة لتعزيز رغبة موظفيها في العمل	24 %30.4	37 %46.8	12 %15.2	5 %6.3	1 %1.3	3.99	0.913	1
٢	لدي الرضا عن التعويضات التي أتلقاها من الجمعية	12 %15.2	36 %45.6	13 %16.5	12 %15.2	6 %7.6	3.46	1.152	3
٣	تظهر التعويضات التي أتلقاها تقديراً للجهد الذي أبذله في الجمعية	14 %17.7	38 %48.1	12 %15.2	12 %15.2	3 %3.8	3.61	1.067	2
٤	بالمقارنة مع سوق العمل فإن الأجر الذي تلقينته يعكس قيمة جهودي في العمل	9 %11.4	27 %34.2	18 %22.8	19 %24.1	6 %7.6	3.18	1.152	4
٥	يتم تنفيذ نظام الترقيّة بناءً على معايير الكفاءة والأداء المتميز	10 %12.7	24 %30.4	21 %26.6	16 %20.3	8 %10.1	3.15	1.188	5

6	1.290	3.05	12 %15.2	16 %20.3	18 %22.8	22 %27.8	11 %13.9	تستخدم الجمعية بشكل متكرر إجراءات الخصم من الأجر في حال الخطأ
3.40								المتوسط الحسابي
1.12								الانحراف المعياري

من خلال الجدول (٣) أعلاه يظهر لنا ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة لهم حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.40 من 5 وهذا المتوسط يتجه نحو الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 الى 5) وهي الفئة التي تكون عند (موافق).

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن هناك توافق في موافقة أفراد عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم من وجهة نظر الباحث كما إنه تم ترتيبها حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، والعبارة رقم ٦ الجمعية تولي أهمية بارزة لتعزيز رغبة موظفيها في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.99 من 5 كما أن العبارة رقم ٦ تستخدم الجمعية بشكل متكرر إجراءات الخصم من الأجر في حال الخطأ) جاءت في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.05 من 5 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المادية

#### جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية (الأداء الوظيفي)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإتاك على استعداد	34 %43	36 %45.6	4 %5.1	1 %1.3	4 %5.1	4.20	0.979	1
٢	يعمل مديرك المباشر على تعزيز أدائك وتطوير مهاراتك العلمية	25 %31.6	31 %39.2	11 %13.9	8 %10.1	4 %5.1	3.82	1.141	2
٣	يتم مناقشة أدائك من قبل مديرك المباشر خلال التقييم	21 %26.6	28 %35.4	14 %17.7	11 %13.9	5 %6.3	3.62	1.202	4

تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة ، راند الحمدان

5	1.096	3.51	4 %5.1	11 %13.9	19 %24.1	31 %39.2	14 %17.7	نموذج تقييم الأداء الحالي مناسب للعمل الذي تقوم به	٤
3	1.088	3.63	4 %5.1	7 %8.9	21 %26.6	29 %36.7	18 %22.8	نتائج التقييم تعكس حقيقة أدائك	٥
3.75								المتوسط الحسابي	
1.10								الانحراف المعياري	

من خلال الجدول (٤) أعلاه يظهر لنا ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة عن واقع الأداء الوظيفي حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.75 من 5 وهذا المتوسط يتجه نحو الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الى 5) وهي الفئة التي تكون عند ( موافق )، ومن خلال النتائج أيضاً يتبين لنا أن هناك تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداء الوظيفي في الجمعيات التي يعملون بها، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعتبر العبارة رقم ١ (في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد) في المرتبة الأولى من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 4.20 من 5 وتأتي العبارة رقم ٤ (نموذج تقييم الأداء الحالي مناسب للعمل الذي تقوم به) في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.51 من 5 .  
٣/ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المعنوية.

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية (الحوافز المعنوية)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تأخذ الجمعية بأراء الموظفين واقتراحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرار	20 %25.3	26 %32.9	14 %17.7	10 %12.7	9 %11.4	3.48	1.309	4
٢	فرص التطوير والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة	12 %15.2	30 %38.0	20 %25.3	10 %12.7	7 %8.9	3.38	1.158	5
٣	أشعر بالتقدير والاهتمام من رؤسائي في بيئة العمل	23 %29.1	32 %40.5	15 %19.0	6 %7.6	3 %3.8	3.84	1.055	2
٤	توجد ثقة متبادلة بيني وبين مسنولي في العمل	30 %38.0	29 %36.7	14 %17.7	3 %3.8	3 %3.8	4.01	1.031	1
٥	دائماً ما تقدم الإدارة شهادات الشكر والتقدير للمتميزين من الموظفين في الجمعية	25 %31.6	23 %31.6	14 %17.7	11 %13.9	6 %7.6	3.63	1.273	3
3.66									
1.16									

من خلال الجدول (٥) أعلاه يظهر لنا ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة مستوى الرضا عن الحوافز



المعنوية حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.66 من 5 وهذا المتوسط يتجه نحو الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 الى 5) وهي الفئة التي تكون عند (موافق)، ومن خلال النتائج ايضاً يتضح لنا أن هناك توافق في موافقة أفراد عينة الدراسة عن الحوافز المعنوية ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما إنه تم ترتيبها حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث أن العبارة رقم ٤ (توجد ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 4.01 من 5 كما أن العبارة رقم ٢ (فرص التطوير والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة) جاءت في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.38 من 5 .

### جدول (٦) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد	79	4.20	.979	.110
يعمل مديرك المباشر على تعزيز أدائك وتطوير مهاراتك العلمية	79	3.82	1.141	.128
يتم مناقشة أدائك من قبل مديرك المباشر خلال التقييم	79	3.62	1.202	.135
نموذج تقييم الأداء الحالي مناسب للعمل الذي تقوم به	79	3.51	1.096	.123
نتائج التقييم تعكس حقيقة أدائك	79	3.63	1.088	.122

### جدول (٧) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تأخذ الجمعية بأراء الموظفين واقتراحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرار	79	3.48	1.309	.147
فرص التطور والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة	79	3.38	1.158	.130
أشعر بالتقدير والاهتمام من رؤسائي في بيئة العمل	79	3.84	1.055	.119
توجد ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي في العمل	79	4.01	1.031	.116
دائماً ما تقدم الإدارة شهادات الشكر والتقدير للمتميزين من الموظفين في الجمعية	79	3.63	1.273	.143

## جدول (٨) التحليل الاحصائي للحوافز المادية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجمعية تولي أهمية بارزة لتعزيز رغبة موظفيها في العمل	79	3.99	.913	.103
لدي الرضا عن التعويضات التي أتلقاها من الجمعية	79	3.46	1.152	.130
تظهر التعويضات التي أتلقاها تقديراً للجهد الذي أبذله في الجمعية	79	3.61	1.067	.120
بالمقارنة مع سوق العمل، فإن الأجر الذي تلقينه يعكس قيمة جهودي في العمل	79	3.18	1.152	.130
يتم تنفيذ نظام الترقيّة بناءً على معايير الكفاءة والأداء المتميز	79	3.15	1.188	.134
تستخدم الجمعية بشكل متكرر إجراءات الخصم من الأجور في حال الخطأ	79	3.05	1.290	.145

### أولاً: النتائج:

أجريت الدراسة على عينة من موظفي الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغ عدد الذكور من اجمالي افراد عينة الدراسة 44 وبنسبة بلغت 55.7% كما بلغ عدد النساء 35 وبنسبة 44.3% ، وكانت النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة أعمارهم بالتساوي بين الفئتين من ( 25 سنة الى 35 سنة ) و الفئه من ( 35 سنة الى 50 سنة ) وبنسبة 40.5% لكلا الفئتين، بالإضافة الى ان غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بعدد 44 شخص وبنسبة 55.6% ، وفيما يخص سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة كانت الفئه الأكبر هي ( من 3 ال 10 ) حيث بلغ عددهم 27 شخص بنسبة 34.2%.

كما أكدت الدراسة على وجود ارتباط كبير بين أداء العاملين والحوافز المقدمة لهم وذلك يتضح لنا من خلال رأي عينة الدراسة حيث نجد أن 48% من أفراد عينة الدراسة موافقين و 17% من عينة الدراسة موافقين بشدة بمجموع 65% هذا من جانب الحوافز المادية فأنهم يتفقون على أن (تظهر التعويضات التي أتلقاها تقديراً للجهد الذي أبذله في الجمعية)، كما أن 38% من أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة و 36% من عينة الدراسة موافقين بمجموع 74% من جانب الحوافز المعنوية فأنهم يرون (وجود ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي في العمل).

كما أظهرت نتائج الدراسة أن 46% من أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة و 43% من عينة الدراسة موافقين بمجموع 89% هذا من جانب المناخ التنظيمي فأنهم يؤكدون على (وجود وسائل اتصال مباشرة بين المدير والموظفين في الجمعية). ومن جانب الأداء الوظيفي نجد أن 43% من أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة و 45% من العينة موافقين بمجموع 88% ويرون أن (في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد) وهذا يعطي دلالة على الرغبة في العمل وهذا ينعكس على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم أنواع الحوافز حسب الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي مقدار ( 3.93 )، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين في الجمعيات الاهلية.

وفيما يتعلق في أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة فقد بينت الدراسة عن وجود مؤشرات إيجابية تبين أهمية تأثير الحوافز على الأداء وزيادة الإنتاجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للحوافز المعنوية ( 3.66 ) ، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للحوافز المادية ( 3.40 ).

كما أظهرت الدراسة أن للموارد البشرية دور كبير في تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة حيث بينت النتائج أن من أهم المؤشرات التي تزيد من فرص زيادة الأداء لدى الموظفين وأن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (فرص التطوير والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة) كما أن الجمعيات تعي بأهمية التدريب والتطوير وبالتالي هذا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

#### ثانياً: التوصيات:

بناءً على البحث والنتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا يمكننا تقديم أهم المقترحات التي نأمل أن تساعد المسؤولين وأصحاب القرار في الجمعيات الاهلية الاستفادة منها ورفع مستوى الأداء الوظيفي لديها وهي:

- ١- الاهتمام في تنوع تكوينات الحوافز الممنوحة للموظفين.
- ٢- تبني سياسة خاصه بالحوافز بمختلف اشكالها واعتمادها من مجالس إدارات الجمعيات.
- ٣- ضرورة تطوير نظام الحوافز في الجمعيات الاهلية وأن يكون مواكب لمتطلبات السوق الحالية في ضوء التنافس الكبير بين الجمعيات.
- ٤- الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين نظراً لان الحوافز المعنوي لها تأثير كبير على أداء الموظفين.
- ٥- كما نوصي بضرورة العدالة في تقديم الحوافز المادية أو المعنوية بين الموظفين.

المصادر:

أولاً: المصادر العلمية:

- ١- محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط ٤، الرياض، شركة العبيكان للنشر، 2015.
- ٢- مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- ٣- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولي، 2004
- ٤- أحمد الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، 1434
- ٥- محمد الثبيتي، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، زمزم ناشرون وموزعون، 2020

ثانياً: الدراسات السابقة والرسائل:

- ١- علي، أوبكر عطاالله أحمد، 2017-2020، أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات في السودان.
- ٢- الحربي، جميل عطية، 2022، أثر تطبيق الحوافز على أداء العاملين في أمانة جده، جامعة القاهرة.
- ٣- العجمي، فهد محمد، 2017، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية، مجلة القراءة والمعرفة.
- ٤- الحسين، يحي النعمي القريني، 2020، دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال.

٥- النويقة، عطاالله بشير عبود، 2011، أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة.

٦- عمر، مصعب عمر اديس، 2020، دور الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات دراسة حالة الشركة التعاونية، جامعة النيلين.

٧- لينا حسام المحسنين، مروان سعيد جلعود، 2008، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدي موظفي البنوك التجارية في محافظة غزة، مجلة جامعة القدس.