

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة

الباحث: جهاد أحمد عبدالرزاق نعييرات

البريد الإلكتروني: [jehad.nerat@gmail.com](mailto:jehad.nerat@gmail.com)

### الملخص:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، خاصة تلك العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات، عبر تسليط الضوء ودراسة الأداء الوظيفي للعاملين كل على حدا من خلال مقاييس خاصة تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى، وقياس مدى تأثيرا العوامل في تحسين صورة الأداء، وتحديد أبرز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسبا مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناء عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد، وإجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة، أنظمة الحوافز، الرضا الوظيفي.

**Abstract:**

This study came to identify the most important factors affecting the job performance of workers in public institutions, especially those factors that raise the efficiency, level and capabilities of workers in institutions, by shedding light and studying the job performance of workers, each separately, through special standards that departments rely on to evaluate workers. The study aims to identify job performance in the first place, measure the impact of factors in improving the performance image, and determine the most important and most important factors in terms of influencing job performance. It is necessary to provide all means of measuring job performance within the institutions, in proportion to the nature of the working individuals to reach a high stage of evaluation, based on which the most prominent needs of these individuals are identified, and to conduct more research on the most influential factors in job performance within the institutions.

**Keywords:** job performance, influencing factors, incentive systems, job satisfaction.

## المقدمة :

يعتبر موضوع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة من أكثر المواضيع الهامة والحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات، وذلك بناء على أن الأداء الوظيفي ودرجة تمكنه وكفائته تعتمد على مجموعة من العوامل المختلفة ولكنها في ذات الوقت تعتبر عوامل مكملة لبعضها البعض تؤدي الغرض والغاية الأساسية للمؤسسات، كما أن الأداء الوظيفي لكل عامل يقاس بأساليب مختلفة بحسب الحاجات النفسية والمادية لهؤلاء العاملين.

وعليه نجد تركيز الإتجاهات الحديثة المختصة في علم الإدارة قدرركزت على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، وهو الأمر الذي أدى في نهاية المطاف للإهتمام بمسألة تقييم الأداء الوظيفي ودراسة العناصر والعوامل التي تؤثر فيه، بالإضافة إلى أن أغلب الأجهزة الإدارية في الوقت الراهن بدأت فعليا النظر في طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي عبر تفحص العوامل المؤثرة فيه. ( اللوزي، الزهراني، 2012).

وكما نعلم أن الأداء الوظيفي لا يعتبر الهدف وإنما هو الوسيلة لتحقيق الأهداف، ولبلوغ تلك الاهداف ينصب جل تركيز الإدارات حول تعزيز تلك الوسائل لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال فهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ورفع كفاءته، سواء أكانت تلك العوامل ترتبط بجوانب العاملين المادية والنفسية، أو مرتبطة في أسلوب وسلوك الإدارات.

ومما لاشك فيه أن أنظمة إدارة الأداء وأنظمة المكافآت من الآليات المهمة التي يمكن استخدامها لتعزيز أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم، وبالتالي الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة ورفع معدلات إنتاجيتها ونموها، فأنظمة الأداء وأنظمة المكافآت أصبحت في عصرنا الحالي جزءا أساسيا من ثقافة الشركة؛ حيث أنها تبين

الطريقة المستخدمة لإدارة أداء الموظفين الذين يعملون فيها، ودرجة استعدادها لتقدير أولئك الموظفين ومكافأتهم على أدائهم، ولقد ظهرت خلال السنوات الماضية العديد من وجهات النظر حول أفضل الاستراتيجيات والطرق التي تفضي إلى تقدير الموظفين ومكافأتهم، والتي تسهم أيضا في تعزيز أدائهم ودافعيتهم. (الغامدي، 2018). وعند الحديث عن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي فنحن نعني دراسة وإثارة لأهم العوامل والعناصر الإيجابية في تحديد السلوك البشري في المؤسسات، لما له من أثر إيجابي على تحديد المخرجات التي تود تلك المؤسسات الوصول إليها بشأن تنظيم أدائها وضمان كفاءتها وإستمراريتها، علما أن حاجة المؤسسات قد إزدادت بشكل كبير في تعزيز قدرات طاقمها الوظيفي.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من المؤكد أن جميع المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها، وأفضل الوسائل لتحقيق تلك الغاية تأتي من خلال تسليط الضوء على مسألة إشباع وتلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين ضمن أطر تلك المؤسسات، ومن هنا برزت الحاجة لفهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين من أجل تحفيزهم ورفع كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية وهو الأمر الذي سينعكس حتما على كفاءة ونجاعة المؤسسة في تحقيق أهدافها، علما أن فشل تلك المؤسسات في تحقيق الحاجات الأساسية للأفراد يتوقف بالتأكيد على ضعف دراسة أهم وأبرز تلك العوامل التي تؤثر بصورة إيجابية على العاملين بالتالي تحسين الأداء الوظيفي بشكل كامل.

كما ويعتبر موضوع العوامل التي تؤثر على أداء العاملين مدخلا هاما في تحديد النمط الأفضل للأداء الوظيفي والتي ترغب كافة المؤسسات بالوصول إليه، فإذا ماكان هنالك دراسة سليمة وتطبيق سليم للعناصر المؤثرة في إنتاجية الأفراد فإن ذلك حتما سيزيد من فرص تحقيق المؤسسة لأهدافها، بالتالي فإن الإدارات تتركس كل الجهود

في تحقيق العوامل التي ترفع وتزيد من فرص التعزيز، ومن هنا تتولد الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة والتي تتمحور حول السؤال التالي:

### ماهي أبرز العوامل التي تؤثر في تعزيز الأداء الوظيفي؟

ومن خلال الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة، يمكن لنا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي ستساهم في تحديد الأطر العامة للدراسة، حيث جاءت الأسئلة الفرعية للدراسة على النحو التالي:

- هل يوجد علاقة فيما بين العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وبين تحسين جودة الأداء الوظيفي؟
- إلى مدى يمكن أن تساهم عملية دراسة وفهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ما هو أثر نظام الحوافز كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على الأفراد في تحسين الأداء الوظيفي لديهم؟
- ماهي شروط تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات؟
- ما هي أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي؟

### أهداف الدراسة:

- إن أهداف الدراسة الحالية تتبلور حول الآتي:
- التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى.
- قياس مدى تأثيرا العوامل في تحسين صورة الأداء.
- تحديد أبرز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على الأداء الوظيفي.

- تقديم بعض التوصيات والتي من شأنها أن تعزز من معرفة العوامل ذات التأثير الأكبر في تحسين الأداء الوظيفي.

### أهمية الدراسة:

بالنسبة لأهمية الدراسة، فبلا شك أن الحديث عن الأداء الوظيفي بحد ذاته هو مصدر إهتمام للكثير من خبراء علم الإدارة، كونه الأساس الذي تستند عليه أغلب المؤسسات، كما أن هذه الدراسة قد تساهم فعليا في إثراء المعلومات المرتبطة بموضوع الأداء الوظيفي، بل وإضافة مسألة هامة لهذا العنوان وهو العوامل المؤثرة فيه، فكيفية تأثيرا العوامل في الأداء الوظيفي تعتبر من أكثر الدراسات تعقيدا وأهمية، يضاف لذلك أهمية أخرى على مستوى التعرف على أبرز العوامل التي تزيد من دافعية العمال نحو إنجاز أعمالهم بالتالي رفع الكفاءة الوظيفية بشكل عام داخل المؤسسات، وذلك عبر إتباع سلسلة من الإجراءات والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة التي يتم من خلالها دراسة كافة الجوانب المرتبطة بالأفراد العاملين في المؤسسة، بل أن هذه الدراسة أيضا تدعم تطبيق نظام شامل لدراسة المحفزات والعناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومن المتوقع لهذه الدراسة أن توفر للقارئ مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها تفعيل آليات دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وتحديد أبرز تلك العوامل.

فالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تعتبر من الأمور والمواضيع الهامة بناءا على مخرجات تلك الدراسة والتي لها أثر كبير في توجيه الإدارات نحو أبرز أنواع وعوامل التحفيز، والتي تؤدي لرفع مستوى الأداء داخل المؤسسات وتنعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي بشكل عام.

## منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في تفصيل الدراسات الاجتماعية، وكذلك الطبيعية، وكما أن للمنهج الوصفي التحليلي دور هام في تمكين الباحثين في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، وفي ذات الوقت يمكن من خلال هذا المنهج الربط بين العلاقات وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة أو وضع فرضيات، وبشكل عام فإن المنهج الوصفي يتم بالاعتماد على الموضوعية في إجراءات الدراسات، مع الابتعاد بشكل كلي عن التحيز الشخصي من جانب الباحثين، وهو الأمر المراد الوصول إليه من خلال هذه الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

بداية إن الأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى إنسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الاداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.

وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالإجتهد والمثابرة ومدى إمتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس الأداء الوظيفي للموظفين الأخذ بعين الإعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهنية لكل موظف.

فالأداء الوظيفي هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناء عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات الوظيفية، وإذا ما كان الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل فإنه من الطبيعي أن يأخذ هذا الأداء بصاحبه لمكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ على المؤسسات، والتي حتمت على المؤسسات أن تكون بأعلى صورة من ناحية الأداء.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد. ( اللوزي، الزهراني، 2012).

ويعرف أيضاً على أنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها، بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تقسيم العمل لمهام وواجبات.

فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. ( أبوحميد، 2020).

ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو



نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل، معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.

في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معا، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معا.

ويمكن وصف الأداء على أنه النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة ، وهنا تبرز مجموعة لعناصر للأداء وهي :

- الموظف: وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

-الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.

-الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### ثانياً: طرق قياس أداء العاملين

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة للمؤسسات الخدمائية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك لا كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكولة إليها.

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم الى ثلاثة مجموعات هي :

### 1- كمية ناتج الأداء :

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، و تحديد وحدة قياسه، و من الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها و مراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق .

### 2- جودة ناتج الأداء :

من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، و يجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة .

### 3- كمية وجود الناتج معا :

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة.

كما يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، و المحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتتمكن للوصول الى أداء أفضل .

### ثالثاً: عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

### رابعاً: الدراسات السابقة

دراسة الجساسي(2011)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي او بشكل سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو، ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة عدة نتائج كان من اهمها عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

دراسة ابو نسيم (2012)، بعنوان تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية المستمدة من المراجع والمجلات والدوريات العلمية، شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانته تم توزيعها على عينة عشوائية. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والإلتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، ووجدت الدراسة أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، كما وجدت الدراسة أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الإرتجالية وعدم الموضوعية، ونقص بالإهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

دراسة الفارس ( 2011)، بعنوان أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، هدفت الدراسة لتوضيح كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في

رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وأشارت أيضا لوجود علاقة قوية بين التحفيز والولاء التنظيمي، بالتالي الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين، بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءا من التنظيم وثقافته، وأن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه بإهتمام العمل.

دراسة أبو العز ( 2002)، بعنوان ربط مؤشرات الاداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز اللإنتقائي للمديرين على جوانب الأداء، وهدفت الدراسة لإقتراح ربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء بشكل يحقق التوافق فيما بين أهداف المؤسسة والعاملين بشكل متوازن، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز التي صممت على درجة التوازن بين جوانب الأداء الحرجة.

## الفصل الثاني: المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

### اولا: أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم

#### 1- نظام المكافآت والحوافز

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبى احتياجاتهم.

وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى وترغب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا، واستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصصو إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحديد أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.

## 2- غياب الأهداف المحددة:

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

## 3- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم

يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة .

#### 4- إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

#### 5- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

#### 6- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.



#### 7- العمليات التنظيمية للمؤسسة:

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكملها، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والابداع في العمل

#### 8- الموارد المادية للمؤسسة:

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

#### 9- البيانات والمعلومات:

كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي .

#### 10- القدرات الفردية:

تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل .

## 11- عوامل التحفيز :

المعروف أن عوامل تحفيز الموظف تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى أداءه، لكن الأهم هو أن نعرف ما هي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف.

## 12- معرفة طبيعة الوظيفة

معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.

## ثانياً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة، ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

### 1- طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

## 2- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها, ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين, واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم, وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين, وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

## 3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً

وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

#### 4- طريقة التوزيع الإجمالي:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

#### 5- طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

## 6- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس مندرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتتميز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

## 7- طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة, وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها, وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين, وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف, ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة, تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها, وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة, وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

#### 8- تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقِيم الموظف استناداً على تقييم من حوله, كأن يُقِيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي, وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

وهذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً, وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم, وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور

الحقيقية لديه ويحاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب, والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية, عند تنفيذ هذا النوع من التقييم, فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

### 9- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين, فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة, ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

### ثالثاً: آليات تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات

#### 1- برامج المكافآت والتقدير

هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لرفع مستوى الأداء, ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورية لخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة, وتعد هذه الآلية من أنجح الآليات استخداماً في البنوك, حيث أن البنك عند تحقيق أرباح أعلى من المتوقع وذلك نتيجة لارتفاع مستويات الأداء للأفراد, يقوم بتوزيع مكافآت مادية على جميع العاملين فيه وفي

مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر الذي يرفع روح المعنوية والاستمرار في الأداء العالي. وتنعكس هذه الآلية سلباً على أداء الموظفين خاصة إذا كانت برامج المكافآت والتقدير غير مشجعة ومحفزة، مما يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداء العاملين ويؤثر ذلك بشكل مباشر على ضعف تحقيق أهداف المنظمة.

## 2- خطط التنمية الشخصية

تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير المستمر، وهي الآلية الأنسب استخداماً في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثلاً للممرضين، بهدف الارتقاء بمهنة التمريض وتفعيل دورها الريادي في تقديم مستوى عالٍ من الرعاية الصحية الشاملة من خلال طاقم تمريضي متميز ومدرب، والانتقال من طور التعليم والتدريب التقليدي إلى مرحلة التعليم الذاتي والتطوير المستمر.

## 3- تحديد مؤشرات التطور والأهداف

يعد من الأفضل دائماً وضع أهداف محددة جيداً، بغض النظر عن مدى طموحها، حيث لا يجب تجنب وضع أي أهداف غير واقعية لأنها قد تثبط عزيمة الموظفين، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة، ويمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إن وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية .

## 4- التواصل الفعال

يعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات على التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال، ومن الجدير بالذكر أنّ التواصل الفعال له تأثير كبير



على أداء الموظف في أي عمل ، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الجيدة بين أصحاب المصلحة، وتعزز مشاركة الموظفين؛ وبالتالي تساعد على تحسين أداء الموظف.

## 5- التخطيط وتحديد الأولويات

يعد تخطيط الجدول اليومي وتنظيم المهام أو الأهداف وتحديد أولوياتها أمرا ضروريا لتحسين أداء العمل، ومن المهم أن يكون الشخص منطوقيا عند تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق، كما يعد وضع خطة مفصلة مسبقا مفيد في تحديد المهام التي يمكنك تأجيلها والمهام الأكثر إلحاحا والتي يجب إنجازها فوراً.

## الخاتمة :

تعتبر عملية تقييم العوامل الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي من العمليات الهامة لضمان نجاح وإستمرار العمل داخل المؤسسات، خاصة في ظل إشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات، فهي تعتبر أيضا أداة للتميز والكفاءة، وعلى هذا الأساس نجد أن أغلب الإدارات قد حرصت كل الحرص على الإهتمام بدراسة تلك العوامل دراسة مفصلة وفقا لمعطيات ونتائج قياس وتحليل الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسات، حتى تتمكن من تحديد أبرز العوامل وفي محاولة للإستجابة لها وتحقيقها، بهدف تحقيق مصلحتها وغايتها عبر إشباع رغبات وحاجات الأفراد، كون أن العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام، علما أن لهذه الدراسة مجموعة من التوصيات والتي جاءت على النحو التالي:

- ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسبا مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناءا عليها يتم تحديد أبرز الإحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد.
- إجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

- لا يمكن الإعتماد على عامل واحد فقط وإعتباره أنه هو جوهر تطوير الأداء الوظيفي.
- الحوافز وحدها وبشقيها المادي والمعنوي لا تعتبر كافية لتعزيز الاداء الوظيفي، بل أنها من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط إقترانها بمجموعة متكاملة من العوامل الأخرى.
- الإستمرار في تقديم البرامج التدريبية والورش التحفيزية للأفراد العاملين.

## قائمة المراجع:

- 1- اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية، 2012، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1، المجلة 39.
- 2- الغامدي، أحمد مسعود، 2018، أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، صحيفة المال.
- 3- أبوحميد، حمد بن سعد، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21.
- 4- السامرائي، ابراهيم، (2009)، مبادئ ادارة اعمال ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 5- سنجق، هاني، (2010)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق.
- 6- حمدان، روان، الساكت، ياسمين، 2011، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات العامة، جامعة النجاح.
- 7- كامل، بربير، (2006)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان .
- 8- محمد عبد الرحيم محمد عثمان ، (2010)، أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.