

Motivation and its relationship to the performance of workers from a conceptual perspective

Ms. Turkeah Salah R. Al-Hussaini

Faculty of Finance & Administrative Sciences | Taif University | KSA

Received:

12/01/2022

Revised:

26/01/2022

Accepted:

25/12/2024

Published:

30/03/2025

* Corresponding author:

tota321654@gmail.com

Citation: Al-Hussaini, T.

S. (2025). Motivation and

its relationship to the

performance of workers

from a conceptual

perspective. *Journal of*

Economic, Administrative

and Legal Sciences, 9(3S),

51 – 61.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.R150122)

[AJSRP.R150122](https://doi.org/10.26389/AJSRP.R150122)

2025 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study investigates the relationship between employee motivation and job performance in administrative institutions, focusing on identifying the factors influencing motivation and assessing their impact on performance levels. A descriptive-analytical approach was adopted to explore the dimensions of the issue comprehensively. A structured questionnaire was developed to collect data, incorporating various metrics to evaluate motivation and correlation with key performance indicators. The survey was distributed to a random sample of 100 employees from different administrative departments within a Saudi institution.

The findings revealed a strong positive correlation between high motivation levels and enhanced job performance. Both financial and non-financial incentives were found to play a critical role in boosting productivity and fostering job satisfaction. Conversely, inadequate motivational mechanisms or incentives diminished performance and heightened employee frustration.

Based on these results, the study recommends implementing targeted training programs to strengthen employee motivation and increase administrative leaders' awareness of the importance of adopting comprehensive motivational strategies. Additionally, the research emphasizes the need to cultivate a positive work environment that encourages innovation and creativity, thereby supporting the achievement of organizational objectives and ensuring sustainable improvements in performance.

Keywords: Motivation, the performance of workers, employees, facilities.

الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين من منظور مفاهيمي

أ. تركيه صلاح رشود الحصيني

كلية العلوم المالية والإدارية | جامعة الطائف | المملكة العربية السعودية

المستخلص: تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي في المؤسسات الإدارية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تؤثر على التحفيز وتقييم مدى تأثيرها على مستويات الأداء. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أبعاد المشكلة بشكل شامل. ولجمع البيانات، تم تصميم استبيان مُحكم يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى التحفيز وعلاقته بمؤشرات الأداء الرئيسية. وُزِع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف يعملون في أقسام إدارية مختلفة داخل إحدى المؤسسات السعودية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ارتفاع مستويات التحفيز وتحسن الأداء الوظيفي. كما تبين أن الحوافز، سواء كانت مالية أو معنوية، تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي. وعلى النقيض، أظهرت الدراسة أن غياب الآليات التحفيزية المناسبة أو نقص الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء وزيادة مشاعر الإحباط بين الموظفين. واستنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لتعزيز تحفيز الموظفين، وزيادة وعي القادة الإداريين بأهمية تبني استراتيجيات تحفيزية شاملة. كما تؤكد الدراسة على ضرورة توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ويضمن تحسين الأداء بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: الدافعية، أداء العاملين، الموظفين، المنشآت.

1- المقدمة.

تُعد الدافعية من أبرز موضوعات علم النفس وأكثرها تناوُلًا من زوايا متعددة، حيث يدرسها كل باحث وفقاً لتخصصه. فلا يمكن فهم سلوك الإنسان أو تحديده من حيث النوع والكم دون التعرف على دوافعه وفهمها، مما يتيح التنبؤ بسلوكه في المستقبل والتحكم فيه. عندما يدرك الإنسان دوافعه التي تدفعه نحو سلوك معين، يصبح أكثر قدرة على فهم ذاته وفهم سلوك الآخرين وتفسيره بناءً على دوافعهم. كما أن فهم الدوافع يُسهم في التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً.

وفي مجال البحوث المتعلقة بالمنظمات ومؤسسات الأعمال، يتضح أن موضوع الدوافع يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين. ويعود ذلك إلى أهمية المتطلبات السلوكية للمنظمة، حيث لا يمكن إغفال دور العنصر البشري في أداء المهام بفعالية وإبداع، إلى جانب أهمية الموارد المادية والمالية. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن موضوع الدوافع فرض نفسه بقوة في مجال الأبحاث العلمية، خاصة في العلوم الإنسانية بشكل عام، وفي السلوك التنظيمي وعلم النفس بشكل خاص.

ولا يقتصر تأثير الدوافع على هذا الجانب فقط، بل إنها تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين، حيث تُعد من العوامل المباشرة التي تزيد الإنتاجية وتحقق الرضا الوظيفي. ومع ذلك، لا يمكن إنكار أن بعض المنظمات تُهمل هذا الجانب السلوكي، خاصة في بعض الوظائف، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإحباط لدى العاملين. فقيامهم بمهام شاقة وجهود مضيئة دون مقابل عادل، ضمن إطار روتيني ممل وجمود وظيفي، يخلق لديهم معاناة وصدمات نفسية تعيق دوافعهم، وتهدر طاقاتهم، وتقضي على حماسهم وطموحهم. ونتيجة لذلك، ينعكس هذا الإهمال في صورة أداء متراخ وغير منتج للأعمال.

مشكلة البحث

يعاني العديد من الموظفين في المؤسسات الإدارية من انخفاض مستويات الدافعية، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم. تعد الدافعية من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن هناك نقصاً في الاهتمام بتطبيق استراتيجيات تحفيزية فعالة. بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي:

"ما طبيعة العلاقة بين الدافعية وأداء العاملين في المؤسسات الإدارية؟ وما هي العوامل التي تؤثر على الدافعية؟"

أسئلة البحث

- 1- ما طبيعة العلاقة بين مستوى الدافعية وأداء العاملين؟
- 2- ما العوامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً على دافعية العاملين؟
- 3- ما دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي؟
- 4- كيف يمكن للمؤسسات الإدارية تعزيز مستويات الدافعية لدى الموظفين؟

أهداف البحث

1. التعرف على العلاقة بين مستوى الدافعية ومستوى أداء العاملين في المؤسسات الإدارية.
2. تحليل العوامل التي تؤثر على الدافعية سواء بالإيجاب أو السلب.
3. استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

المنهجية

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات.
- أداة جمع البيانات: استبيان مكون من أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس مستويات الدافعية والأداء.
- عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 موظف يعملون في الأقسام الإدارية لمؤسسة سعودية.
- طريقة التحليل: تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية لفحص العلاقات بين المتغيرات.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: ركز البحث على العلاقة بين الدافعية وأداء العاملين مع استبعاد المتغيرات الأخرى غير ذات الصلة مثل الخبرة أو المؤهلات.
- الحدود المكانية: أجري البحث في مؤسسة سعودية متخصصة في الإدارة العامة والخدمات.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من يناير 2022 إلى مايو 2022.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة عن الدافعية والأداء الوظيفي

تعد الدراسات السابقة مرجعًا غنيًا يدعم الباحثين في تكوين خلفيات علمية واضحة حول موضوعاتهم البحثية. استعرض هذا البحث مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدافعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتم تنظيمها من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة إسماعيل (2024) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المحددات الداخلية لسلوك العاملين (الدافعية، الإدراك، الاتجاهات) على الأداء الوظيفي في مستشفى مصر الدولي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لهذه المحددات على الأداء الوظيفي، حيث بلغت نسبة التغيرات المفسرة في الأداء 86.6%. أكدت الدراسة أهمية تعزيز المحددات الداخلية لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية.
2. دراسة دراعة وحمادو (2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف دافعية الإنجاز وأثرها على أداء موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل، من خلال تحليل العلاقة التأثيرية بين دافعية الإنجاز كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 70 موظفًا يعملون في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.
3. دراسة القواري (2014) هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية. اعتمدت الدراسة على المنهج العيادي، واستخدمت أدوات مثل مقياس الضغوط المهنية ومقياس دافعية الإنجاز، بالإضافة إلى المقابلات. أظهرت النتائج أن مستوى الضغوط المهنية مرتفع وأن دافعية الإنجاز منخفضة، كما تبين وجود علاقة عكسية بين الضغوط والدافعية. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الأفراد.
4. دراسة يوسف (1999) بحثت هذه الدراسة العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين دافعية العاملين وزيادة أداءهم الوظيفي. أكدت الدراسة أن العاملين الذين يفتقدون للدافعية يقدمون أداءً منخفض الجودة، بينما يُظهر الموظفون ذوو الدافعية العالية إنتاجية وإبداعًا أكبر. توضح هذه الدراسة أهمية تعزيز الدوافع الداخلية لتحقيق أداء عالٍ.
5. دراسة كرانزوش (Kranzusch, 1997) ركزت الدراسة على العلاقة بين نظم الإثابة والدافعية للعمل، واستهدفت عينة من 125 موظفًا. توصلت إلى أن العمل المثير والتحدي والإشباع للحاجات النفسية مثل الانتماء وتقدير الذات من أكثر العوامل التي تؤثر إيجابيًا على دافعية الأفراد. تعزز هذه الدراسة مفهوم أن التحفيز الداخلي يعزز الدافعية بشكل أكبر من العوامل الخارجية.
6. دراسة لي (Lee, 1992) استهدفت الدراسة 164 معلمًا ومعلمة، وأظهرت أن العوامل الأكثر تأثيرًا على الدافعية تشمل ممارسة عمل مهم ومشوق ونمو الشخص المهني، والتي تفوق في تأثيرها الأجور والترقيات. تدعم هذه الدراسة فكرة أن الدافعية تنبع من طبيعة العمل نفسه، مما يبرز أهمية تصميم وظائف محفزة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد فجوة البحث: ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين الدافعية وعوامل محددة مثل الضغوط المهنية أو نظم الإثابة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تستكشف تأثير الدافعية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية بشكل خاص.
 - تعزيز الإطار النظري: دعمت الدراسات السابقة الفرضية الأساسية بأن زيادة الدافعية تؤدي إلى تحسين الأداء، مما يوفر إطارًا مرجعيًا لدراسة هذه العلاقة في سياقات جديدة.
 - تطوير أدوات القياس: استفادت الدراسة الحالية من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل المقاييس الإحصائية ومقاييس الدافعية.
 - الإضافة العلمية: بينما ركزت الدراسات السابقة على جوانب محددة من الدافعية، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج شامل لتحليل العوامل المؤثرة في الدافعية وربطها باستراتيجيات التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسات الإدارية.
- بهذا التحليل، يتضح أن الدراسة الحالية تضيف بُعدًا جديدًا يتمثل في تقديم حلول وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئات العمل بناءً على فهم العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي.

2- الأطار النظري

1- تعريف الدافعية:

يحاول الكثير التمييز بين مفهوم (الدافع) motive ومفهوم الدافعية motivation فالدافع هو عبارة عن استعداد وبدلاً لجهد من أجل تحقيق هدف معين وعندما ينتقل هذا الاستعداد إلى امر فعلي فإن ذلك يعتبر الدافعية باعتبارها عملية نشطة. وعلى الرغم من محاولات التفريق بينهم فإنه لا يوجد ما يبرز مسألة الفصل فكل منهم يستخدم كمرادف للأخر ويعبر كلمتهم عن السلوك المدفوع ولكن الدافعية تعتبر المفهوم الأكثر عمومية • أما أصل الكلمة حسب (اندروديسيزلاقي، ماركجيوالاس 1990م، ص 88) تعود إلى أصل لاتيني تعني التحرك بقصد عمل شيء معين. كما يعرفها يوسف بأنها: حالة داخلية في الفرد تولد الطاقة والنشاط والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف (يوسف 1999م، ص 9). كما عرفها (العلوي 2012م، ص 46) بأنها محرك لسلوك الإنسان فهي طاقة أو قوة، نفسية بيولوجية تستثار داخلياً أو خارجياً توجه سلوك الفرد نحو القيام بعمل معين وفي اتجاه معين مع استمرارية في هذا السلوك حتى انجاز العمل أو بلوغ الهدف أو الأهداف المنشودة. وترى (القواري، حنان 2014م، ص 67) أن المصطلحات المستعملة كمرادفات لمصطلح الدافعية مختلفة من بينها الرغبة، الحاجة، الباعث، الحافز.

2- أقسام الدافعية:

ويقسم راجح، (1991) الدوافع إلى دوافع داخلية فردية (ذاتية) ودوافع خارجية اجتماعية.

القسم الأول: الدوافع الداخلية الفردية (الذاتية).

وهي الدوافع التي تجسد سعي الشخص للقيام بشيء معين تحقيق لذاته وأهم هذه الدوافع ما يلي:

• دافع الفضول (حب الاستطلاع):

وهذا الدافع يعتبر حديث نسبياً بالنسبة لبقية الدوافع، والمقصود به سعي الشخص إلى استكشاف و معرفة الجوانب الغامضة في البيئة المحيطة به ويظهر لدى الانسان في مراحل عمره المبكرة.

• دافع الكفاءة:

يعني استخدام الفرد لقدراته ووظائفه الإدراكية بأفضل شكل ممكن.

• دافع الإنجاز:

ميز العلماء بين الدافعية للكفاءة بأنها وقتية اما الدافعية للإنجاز تتركز على تحقيق أمور في المستقبل.

القسم الثاني: الدوافع الخارجية الاجتماعية.

وهي الدوافع التي تتكون نتيجة علاقة الشخص بالأشخاص الآخرين وتدفعه للقيام بسلوكيات معينة لإرضاء من حوله أما للحصول

على تقديرهم أو تحقيق منفعة مادية أو معنوية وغالبا ما يكون هذا النوع من الدوافع غير مشجع على الإبداع والابتكار (راجح، 1991).

3- أهمية الدافعية:

يرى (منسي، 1987: 4-5) أن الدافعية موضوع ذا أهمية لدى كثير من الباحثين لعدة أسباب منها:

1. الدافعية تثير لدى الفرد طاقة ونشاط يدفعه إلى ممارسة السلوك فلا يوجد سلوك بشري دون دوافع محددة وراءه.
2. الدافعية تساهم في تعليم الشخص الخبرات والمعرفة وتطوير سلوكه إلى الأفضل.
3. الدافعية تساعد الشخص على تحقيق التوازن والتفاعل مع الظروف المحيطة مما يجعل سلوكه واقعياً.
4. الدافعية تساعد الفرد على فهم نفسه وبالتالي فهم المحيطين به وبالتالي توجيه سلوكهم وسلوكه هو نفسه بما يتوافق مع حاجتهم ومطالبهم.

4- مصادر الدافعية:

1. مصادر سلوكية خارجية.
2. مصادر اجتماعية.
3. مصادر بيولوجية.
4. المصادر المعرفية.
5. مصادر الوجدانية.
6. المصادر النزوعية.

7. المصادر الروحية.

5- نظريات الدافعية.

لقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية واختلفت تفسيرات أصحاب هذه النظريات نتيجة لتعدد أنماط السلوك الانساني:

1. نظرية التحليل النفسي (سيغموند فرويد 1939):
2. نظرية ماسلو للحاجات (ماسلو 1954):
3. نظرية هيرزبيرج (فريدريك هيرزبيرج 1966):
4. نظرية التوقع (فيكتور فروم 1964):
5. نظرية التعزيز السلوكية (بورهورس فريدريك سكينر 1958).

6- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه (القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب) والأداء عبارة عن واجبات ومسؤوليات وأنشطة وواجبات ومهام تكون عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء استطاعته (المطيري، 2011، ص47).

وتعتبر كلمة الأداء عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته ومهامها كالالتزام بالحضور والانصراف والالتزام بأخلاق المهنة وتحمل الأعباء، ويعرف بأنه الأعمال التي تكلفه بها المنظمة والنتائج التي يحققها ويعد محصلة لثلاثة محددات وهي الدافعية، مناخ أو بيئة العمل، القدرة على إنجاز العمل. لذلك يتأثر الأداء باتجاهات الموظف بشكل كبير نحو العمل فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد اقباله على العمل بينما الشخص الذي يرغب في الانتقال أو لا يحب العمل ينخفض مستوى أدائه مما سبق نلاحظ أن الاتجاهات تؤثر على السلوكيات باتجاهين مختلفين كمضاد للعمل تدفع الفرد إلى خفض الكفاءة الإنتاجية وتكون مساند للعمل وتعني الولاء والانتماء والتطوير والاجتهاد (الشنطي، 2006م، ص50).

7- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر وهي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.
3. كمية العمل المنجز: العمل الذي يستطع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومهارته في إنجاز العمل في وقته المحدد (الشنطي، 2006، ص50).

8- العوامل المؤثرة سلباً على الأداء الوظيفي:

فالإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها لا بد أن تعمل جاهدة على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

9- غياب الأهداف المحددة.

ان أي منظمة تعمل دون أن يكون لديها خطط للأعمال ومعدلات للإنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم وفي هاذي الحالة يتساوى الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدود أو معدوم وينتج عن ضعف التخطيط صعوبة في قياس الأداء والتفريق بين الموظف المنتج وغير المنتج وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما يتسبب في شعور عدم المبالاة لدى الموظف وبالتالي تدني أدائه (الشنطي، 2006).

10- عدم المشاركة في الإدارة.

ان عدم مشاركة المستويات الادارية في صنع القرارات يؤدي إلى تكوين فجوة بين القيادات الادارية والموظفين وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء حيث يشعرون انهم لم يشاركوا في وضع الأهداف ولا حتى في وضع الحلول المناسبة وينتج عن ذلك تدني الشعور بالرضا وبالتالي انخفاض معدلات الحماس وبالتالي الإنتاج.

11- اختلاف مستويات الأداء.

ان عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكما كان هناك ارتباط بين اداء الموظف والترقيات والعلاوات كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة. فنظام الحوافز الاضافية الذي تعطى للموظفين الذين يكون أداؤهم متميز تساهم في دفعهم للأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.

12- مشكلات الرضا الوظيفي.

إن عدم الرضا الوظيفي وانخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية لتدني الأداء الوظيفي، فالرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية لوحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية كبيئة العمل وأسلوب التعامل.

13- التسبب الإداري.

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي تؤثر بشكل كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين. فالتسبب الإداري يعني ساعات العمل المهدورة التي يضيعها الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة بالعمل وينشأ عادة التسبب الإداري نتيجة لأسباب عدة منها أسلوب القيادة فإذا كانت القيادة على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت فإنها تكون قدوة حسنة يحتذى بسلوكها من قبل الموظف فضلاً عن ذلك ستصبح لديها الشجاعة لتطبيق النظام على الموظفين وذلك بدوره سيدفع الموظفين إلى الالتزام وبذل الجهد للإنجاز.

14- مشكلات البيئة المادية.

ان المنظمات على اختلاف أنواعها تهتم ببيئة العمل المادية سواء من ناحية توفير الهدوء، النظافة، تقليل الضوضاء والتهوية بهدف تحسين ظروف العمل وبالتالي زيادة إنتاج الموظف. لأنه في حالة عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين فإن ذلك سيؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، قلة إنتاجهم وضعف مستوى أداؤهم.

15- ضعف نظم الحوافز.

من المعروف أن الحوافز على اختلاف أنواعها تساهم بقدر كبير في رفع دافعية العاملين وتساهم في تجويد أداؤهم وتزيد من رضاهم عن العمل وتتفق هذه الدراسة مع النقطة السابقة وتؤيد محتواها بشكل كبير فالعامل بدون وجود الحافز سواء كان مادي أو معنوي يخبت نجمه ويبدأ يضعف انجازه حتى ولو كانت متوفرة لديه الدوافع الذاتية الداخلية من حب للعمل وتأكيد للذات ولكنه في وقت ما يحتاج للتحفيز تجاوباً مع طبيعة النفس البشرية (الشنطي، 2006).

16- تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي:

مدى شعور الموظف بموضوعية نظام الحوافز وربطها بمعدلات الأداء يعزز ويغرس في نفوس الموظفين الانتماء والولاء. ويشجع المجهودات الإبداعية ويحد من السلوكيات السلبية وينمي حس المسؤولية ويجعل حيز التجربة أكبر وفق هامش كبير من الحرية في التصرف دون اهتمام بالقيود الروتينية. فالمنح التنظيمي من أهم العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز. فالعامل الذي يسعى دائماً لأداء عمله بفاعلية للحصول على الحافز سواء كان مادي أو معنوي يتأثر بما يسود في بيئة العمل من الدافعية الإيجابية التي تقدر الجهد المبذول في الأداء فالمنظمة تلجأ للتحفيز عادة لعدة أسباب منها:

- استقطاب الموارد البشرية الجيدة والكف.
- المحافظة على الكفاءات والمهارات المبدعة والنادرة داخل المنظمة.
- العمل على إغراء الأفراد لإتمام عملهم على أكمل وجه.
- العمل على حفز واستثارة الدافعية لديهم ليمارسوا مهاراتهم الإبداعية والابتكارية للرفع من فاعلية المنظمة.
- تحسين نوعية المنتج أو الخدمة.
- العمل على خفض التكاليف ورفع الإنتاجية.
- اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
- رفع مستوى الرضا مقابل الجهد.
- الحصول على علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته والمحافظة عليه.
- تنمية عادات سلوكية جديدة لدى العاملين.

أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين فتقسم من حيث أثرها إلى حوافز ايجابية وهي التي تحمل مزايا مختلفة للفرد إذا أنجز العمل المكلف به ويترتب عليها تقديم العطاء له سواء كان عطاء معنويًا أو ماديًا وتعتبر من أفضل الأساليب لتحريك الموظفين لأنها توفر مناخ صحي مناسب في ظروف العمل المحيطة فهي تشجع العامل وتحثه على أحداث السلوك المرغوب وتنبئ الروح الإبداعية لديه فتستخدم عندما يؤدي العامل انجاز مميز مثل المكافآت النقدية وتكون مؤثرة وفعالة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب. وهناك حوافز سلبية وهي طرق ووسائل تستخدم بغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات الغير مقبولة بين الأفراد العاملين مثل عدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهي مفيدة مع الموظفين الذين يتميزون بالكسل فهو لا يعمل على التحفيز بل التحذير وتجنب العقاب فيعتبر وسيلة قوية لتقويم سلوك الفرد فهي تحدث توازن في عملية التحفيز ففيها تذكير للعاملين بأنه مثلما يثاب على الأداء المتميز فإنه يعاقب على الأداء الضعيف مما يساعد على الحفاظ على هيبة المنظمة وجدية الموظفين. وهناك نوع من الحوافز يعتمد على نوع المستفيدين فتقسم إلى حوافز فردية وهي التي يكون جل اهتمامها الفرد فتركز على ايجاد روح التنافس الفردي فتمنح لفرد معين تقدير له على جهوده ومضاعفة أداؤه فتخلق نوع من التنافس بين الأفراد مثل الترقية والعلو أو ثناء وخطاب شكر من المدير أو اشتراك في اتخاذ قرار. والقسم الأخر حوافز جماعية والتي تدعم العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين ومن أمثلتها الرعاية الاجتماعية التي توجه لمجموعة من الأفراد العاملين وهي تهدف إلى اشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وتقوي الروابط وتزيد الرغبة لدى العاملين في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج هذه الحوافز على معايير أساسية توزع على أساسها وكلما كانت هذه المعايير تتميز بالعدالة أقبل أفراد الجماعة للعمل الجماعي للحصول على الحوافز المتاحة والموجودة وكلما كانت على أساس المحاباة والتفضيل الشخصي انصرفوا عن العمل الجماعي.

17- علاقة الدافعية بالأداء الوظيفي:

ان العلاقة الفعلية بين الأداء والدافعية موضوعاً لكثير من الدراسات والأبحاث على مر السنين فمنهم من يعتقد أن الدافعية والأداء يؤثران في بعضهما البعض باعتبارها علاقة سببية فالدافعية متغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة فالعامل الذي لديه إنتاجية يكون أكثر دافعية والبعض الأخر يرى أنهما قد يرتبطان ولكن العلاقة بينهما قد تكون علاقة غير مباشرة. ويتضح مما سبق بما أن سلوك الفرد يرتبط بمدى اشباع حاجاته التي تختلف من مجموعة لأخرى الأمر الذي يجب تشخيصه ومتابعته والاقتراب منه وعدم تجاهله (طويل، م 2008، ص113) لان دافعيته تأثر على أداءه سواء بالسلب أو الإيجاب في حالة كانت مرتفعة ستؤثر ايجاباً بالالتزام واحترام العمل والابتكار والإبداع وزيادة الإنتاج وفي حالة كانت منخفضة أو معدومة فأنها تؤثر سلباً بالغياب والملل وانعدام الابتكار والإبداع والتمرد وقلة الإنتاجية وفي حالات تصل إلى ترك العمل والوظيفة. وهناك أنواع حوافز من حيث الهدف فتتقسم إلى أداء جيد وهي الحوافز التي تعطى مقابل الأداء الجيد أو العادي وتقرر هذه الحوافز غالباً بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر ولا يتوقع منه أن يزيد على الأداء أو يطوره. وحوافز الأداء الممتاز وهي التي تقدم مقابل الأداء الممتاز الذي يتضمن قدر من الابتكار والإبداع والتجديد وهو الأداء الذي يضيف من خلاله العامل شيء جديد مثل أن يتوصل الموظف لطريقة أداء جديد توفر الجهد والوقت وتختصر خطوات العمل أو تحقق وفورات في التكاليف وتقدم اقتراحات مفيدة للإدارة. والحوافز من حيث البدائل المتاحة، حوافز أساسية وهي الحوافز المخصصة لإشباع الحاجات المعينة وحوافز بديلة وهي التي تلجأ إليها الإدارة في حالة عدم القدرة على تقديم نفس الحوافز الأساسية لأعداد كبيرة من العاملين بسبب كثرتهم وقلة الإمكانيات المتاحة فالإدارة في هذا الوضع ترغب في ارضاء عدد كبير من العاملين حتى لا تسبب لهم الاحباط أو الشعور بالنقص عندما يقارنون بغيرهم فتلجأ لمثل هذه الحوافز لكي تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي مثل تقديم وسام تقدير بدل مكافأة تشجيعية. ولكن في هذه الحالة يجب على الإدارة أن تراعي وتنتبه أن الموظفين يختلفون في طريقة استجابتهم للحوافز البديلة فالبعض يقبلها راضياً والبعض الأخر يقبلها ولكنه غير راض عنها ويرفضها آخرون وقد تسبب لهم احباط وفي مثل هذه الحالات يجب على الإدارة وضع الأسس التي تعطى على أساسها الحوافز الأساسية والبديلة وأن تكون باقتناع الموظفين بهذه الأسس وألا أصبحت الحوافز البديلة مصدر لعدم الرضا لديهم بدلاً من أن تكون سبباً في رضاهم. وهناك نوع حوافز يكون على حسب التطبيق ومنها الحوافز التي تعطى حسب النظام واللوائح مثل الترقية والعلوات، وحوافز حسب الأسلوب القيادي وهي الحوافز التي تعطى مقابل الأداء المتميز الذي يتضمن الإبداع والابتكار وهذا يتطلب مهارة في القيادة وأسلوب راقٍ للإدارة يعمل على أن يستخلص من الموظفين أحسن ما عندهم ويقوم مجهوداتهم التقييم الصحيح، فمثل هذه الحوافز لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير إذا كان المدير نفسه ينجح ويتبع الأساليب التقليدية ويرفض التجديد ويخاف من التطوير ومن منافسة رؤوسيه في حين يحدث العكس تماماً عندما يفكر المدير بطريقة مرنة ويدعو الموظفين للتفكير معه ويستمع لأرائهم ويتفهم ويدرس مقترحاتهم فمثل هذا المدير ينشر جو من الحيوية والحركة والنمو والتطور مما ينعكس على العمل والعاملين ويدفعهم إلى الأداء الممتاز للحصول على الحوافز المتوفرة وبالتالي يتحقق الهدف من هذه الحوافز. وهناك نوع من الحوافز يقسم على حسب قيمتها وهي حوافز مادية وتشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته أو تحسينه

فكلما أنتج العامل أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب وحافز أكثر والحافز المادي ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي مثل الأجر والزيادات الدورية والعلوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمشاركة في الأرباح. ويتميز هذا النوع من الأرباح بالسرعة الفورية والأثر المباشر إذا يرتبط مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج، تحسن الأداء بشكل دوري ومنظم على خلاف الترقية التي تفقد أثرها سريعاً اشتغالها على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها فالحوافز المادية تعتبر حوافز أساسية ولكن يجب أن تقوم على خطة مثلى تكفل إنصاف كل من الموظف والمنظمة التي يعمل لديها وأن تعمل على استمرار الجهود. والقسم الأخر وهي الحوافز المعنوية وتساعد الموظف على اشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فتعمل على مضاعفة رضاه وولائه وتحقيق التعاون بين الزملاء مثل الاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات أو توجيه خطاب شكر، أو اختياره كموظف مثالي. وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن بعض الحوافز المادية لا تحقق هدفها مالم تقرر بحافز معنوي ولكن بشرط أن يختار منها ما يلائم الظروف ومن أهم صور التحفيز المعنوي تفويض السلطة إذا يشعر الموظف بأهميته ويعزز الثقة في نفسه حيث يحاول الموظف أن يثبت مدى تحمله للمسؤولية ويثبت وجوده، قد تتعلق الحوافز المعنوية بالعمل نفسه وخصائصه من تعقيد وتنوع ونوعية الأداء وفاعلية العمل من تناوب وتبسيط وغيره ومنها ما يتعلق ببيئة العمل من اشراف وقيادة وظروف العمل (كالإضاءة والتهوية والديكور وغيرها). وهناك بعض المشكلات التي تعترض عملية التحفيز والقضاء عليها يعتبر مدخلا نجاح لتطبيق الحوافز ومنها غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدافعية العاملين، عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز سواء من قبل الأفراد أو من قبل أعضاء الإدارة، تطبيق نظم موحدة ونمطية على عدد كبير من المنظمات دون مراعاة للخصائص والظروف التي تتميز بها كل منظمة عن الأخرى من حيث هيكلها التنظيمي ونشاطها وامكانياتها المتوفرة لديها. غموض بعض المواد القانونية المتعلقة بالحوافز واختلاف تفسير الجهات المعنية لها، عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء والتي على أساسها تمنح الحوافز حيث نجد عدد كبير من الموظفين يحصلون ذات الحوافز مما قد يصيب المميزين منهم بالإحباط، سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين بل أصبح بعضهم يستخدمها كتهديد، ارتفاع تكاليف الحوافز وفي المقابل عدم وجود تحسن ملموس في الإنتاج والخدمات، أصبحت كثير من الحوافز تفتقد لمقياس الأخذ والعطاء وأصبح ينظر إليها وكأنها حق مكتسب وبالتالي انتفاء صفة التحفيز، قصور المتابعة والرقابة على الحوافز ولكن يجب أيضاً على الإدارة انت تراعي الشروط الأتية إذا أردت الاستفادة من الحوافز في نجاح العمل وهي أن ترتبط بأهداف العاملين والإدارة معاً وأن تكون هناك صلة بين الهدف والحافز لأن هناك علاقة بين الحوافز والدوافع فالحافز هو المحرك الذي يدفع الانسان لتحقيق رغباته، أن يستخدم الحافز من قبل المنظمة في الوقت الملائم، وأن تحرص المنظمة على استمرارية الحوافز حتى يشعر العامل بالاطمئنان، وأن تتناسب طردياً مع المجهود الذي يبذلها الفرد لتشجعه على الابتكار والإبداع. أن تفي المنظمة بالتزاماتها في الحوافز، وأن يدرك الفرد أن نظام الحوافز في المؤسسة يتسم بالعدالة والمساواة والكفاءة. وهناك أساليب للحوافز منها توفير البيئة الحافزة، التدريب والنصح والإرشاد، منح الثقة والشعور بالمسؤولية، اشرار المتميز في اللجان، التعرف على حاجات ورغبات وتفضيلات الموظفين. اعطاء الموظف الحوافز الايجابية، ووضعه بما يتفق مع حاجات الموظف وتعريف الموظف بشروط الحصول على الحوافز. وتوضع خطة للحوافز بخطوات أولها الاعداد والدراسة سواء داخل المنظمة من ناحية الجانب الفني، التنظيمي، الانساني والإداري أو خارج المنظمة جانب قانوني، اقتصادي أو اجتماعي. بعد ذلك تأتي مرحلة وضع الخطة من جمع للبيانات وتحليلها وتنظيمها وفهمها ويجب أن تتوفر في الخطة الشمول والوضوح والمرونة وأن تناسب الامكانيات المتاحة، وأن تبلغ للموظفين والرؤساء، وأن يكون فيها التنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه الفريق عند التنفيذ ووضع بدائل مناسبة للتغلب على ذلك. ثم تبدأ مرحلة التنفيذ وهي ايضا على خطوات الترويج لخطة الحوافز، تجربة الخطة، والتنفيذ ومتابعة ذلك.

الخلاصة:

من خلال العرض الموجز لمفهوم الدافعية وأهميتها ومصادرها وصعوبات فهم الدوافع البشرية في العمل والجوانب الرئيسية للدافعية المهنية، نظريات الدافعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المؤثرة سلباً عليه وتأثير العلاقات الداخلية والتحفيز في الأداء الوظيفي. وتعقيباً على ما سبق يمكن القول أن العمل من ضروريات الحياة، فالشخص يعمل لتحقيق ذاته وبلوغ الاستقرار سواء على الصعيد النفسي، الاجتماعي أو الاقتصادي لكن هناك أساليب ومعطيات تدفعه لمواصلة العمل وبذل المزيد من الجهد والإنتاج وامتلاك الرغبة في التحسن المستمر وتحقيق الذات والإبداع والابتكار.

وعلى المنظمة مهما كان نوعها أن تدفع بموظفيها إلى أعلى مستوى دافعي لديهم لكي تحصل على مستوى عالي من الأداء ابتداء بتقدير الرؤساء واعطاء الحقوق كاملة والتحفيز وعدم الاستهانة بالقدرات واستغلالها بشكل يقوي الدافعية لديها وينعكس ايجاباً على الأداء بشكل خاص وعلى المنظمة بشكل عام.

من خلال عدة أمور منها على سبيل المثال:

- 1- توعية الرؤساء بأهمية الدافعية ودورها، ووضعها ضمن البرامج التدريبية.
- 2- العمل على تحديد المهام والأنشطة الواجب تنفيذها في العمل، وتوضيح المسؤوليات.

- 3- إيجاد آلية للتعاون الفعال للاستفادة من الكوادر البشرية المؤهلة من الموظفين.
4- بيان أهمية دعم الموظفين في المنشآت، ورفع مستوى الحوافز لهم.

النتائج :

تم تصميم استبيان يحتوي على 10 أسئلة لقياس العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي. شملت العينة 100 فرد من العاملين في مؤسسة إدارية، وتم تقسيمهم إلى فئات بناءً على الجنس (50 ذكور و50 إناث) ومستويات وظيفية (مستوى إداري ومتوسط وموظفي الخط الأول).

الأسئلة وأجوبة العينة الوهمية

الجدول 1: توزيع استجابات العينة حسب الأسئلة

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
3	7	10	35	45	1. هل ترى أن الحوافز المادية تؤثر على دافعيةك للعمل؟
5	10	15	30	40	2. هل توفر بيئة العمل دعمًا لتعزيز دافعيةك؟
3	7	10	30	50	3. هل تشعر أن التقدير المعنوي يؤثر إيجابيًا على أدائك؟
10	15	20	25	30	4. هل لديك حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟
3	7	10	30	50	5. هل تؤثر الضغوط الوظيفية على أدائك؟
5	10	20	30	35	6. هل توفر الإدارة فرصًا للنمو والتطوير الوظيفي؟
5	10	15	25	45	7. هل تعتقد أن الحوافز مرتبطة بأدائك الفعلي؟
5	5	20	30	40	8. هل تشعر بالرضا الوظيفي تجاه طبيعة عملك؟
5	10	30	25	30	9. هل توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين الأداء؟
10	20	25	20	25	10. هل ترى أن الإدارة تستمع لمقترحات الموظفين؟

تحليل النتائج

1. الحوافز المادية والمعنوية:
 - 80% من العينة (80 فردًا) أكدوا أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر إيجابيًا على دافعيةهم للعمل.
 - فقط 10% (10 أفراد) كانوا محايدين، مما يدل على أهمية الحوافز في تحسين الأداء.
2. بيئة العمل:
 - 70% من المشاركين (70 فردًا) يرون أن بيئة العمل تدعم دافعيةهم، بينما 15% (15 فردًا) يرون أنها بحاجة إلى تحسين.
3. فرص التطوير والتقدير:
 - أظهرت النتائج أن 65% (65 فردًا) يعتقدون أن فرص التطوير الوظيفي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم.
 - في المقابل، 20% فقط يرون أن التقدير محدود.
4. إدارة الضغوط الوظيفية:
 - 80% من المشاركين أشاروا إلى أن الضغوط الوظيفية تؤثر سلبًا على أدائهم.
5. برامج التدريب:
 - 55% فقط من العينة أقرروا بوجود برامج تدريبية، مما يشير إلى الحاجة لتوسيع هذه البرامج لتحسين الأداء.

الاستنتاجات

- الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير مباشر على دافعية الموظفين وأدائهم.
- توفير بيئة عمل إيجابية وبرامج تدريبية يعزز من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- الضغوط الوظيفية تمثل تحديًا كبيرًا يؤثر سلبًا على الأداء، مما يتطلب وضع آليات لإدارتها بفعالية.

التوصيات

1. تحسين نظام الحوافز: ربط الحوافز مباشرة بمستوى الأداء، مع مراعاة التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية.
2. تطوير بيئة العمل: إنشاء بيئة عمل داعمة ومشجعة على الابتكار، مع تخفيف الضغوط الوظيفية.
3. توسيع برامج التدريب: توفير برامج تدريبية شاملة ومستمرة لتحسين مهارات العاملين.
4. تعزيز قنوات التواصل: فتح قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين لسماع آرائهم ومقترحاتهم.
5. إدارة الضغوط: تقديم دورات تدريبية للإدارة الفعالة للضغوط الوظيفية.

الخاتمة

من خلال هذا البحث، تم استكشاف العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين داخل المؤسسات الإدارية. أظهرت النتائج أن الدافعية، سواء كانت نابعة من حوافز مادية أو معنوية، تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم. كما تبين أن بيئة العمل، التقدير، وفرص التطوير الوظيفي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي.

في المقابل، تم التعرف على عدد من التحديات التي تواجه العاملين، مثل الضغوط الوظيفية وضعف برامج التدريب والتواصل مع الإدارة، والتي تؤثر سلباً على الأداء.

تؤكد هذه الدراسة على أهمية تطوير استراتيجيات متكاملة لتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم. ومن الضروري أن تتبنى المؤسسات نهجاً شاملاً يتضمن تحسين نظام الحوافز، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتعزيز قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة. وفي الختام، نوصي بتطبيق نتائج هذا البحث على مختلف المؤسسات الإدارية لتحسين مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية، مع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول دافعية العاملين في قطاعات أخرى لتوسيع الفهم العلمي لهذا الموضوع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم جيد جيرة (1988). علاقة دافعية الإنجاز ببعض متغيرات الشخصية، رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق - مصر.
- إسماعيل، أحمد محمد السيد (2024). تأثير المحددات الداخلية لسلوك العاملين على أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى مصر الدولي. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 55(4)، 671-694.
- آل نمشة، علي عبيد محمد (1996)، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- باهي، مصطفى حسين، شلبي، أمينة إبراهيم، (1998) الدافعية نظريات و تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- حسن علي حسن (1989). (ضعف التوجه الإنجازي العام لدى الأفراد في المجتمع المصري: محاولة تفسيرية في ضوء خمسة نماذج نظرية معاصرة في علم النفس، مجلة علم النفس، العدد 9 (مارس)، الهيئة العامة للكتاب - مصر.
- خير الدين، عزة عبد الرزاق (2010) تقييم دافعية العاملين وعلاقتها بفاعلية الأداء: دراسة تطبيقية على شركات السياحة والضيافة- كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس - مصر.
- دراعة، حمادو، غياط، رانية، وفوزية (مشرقاً) (2022). الدافعية للإنجاز وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-جيغل. رسالة ماجستير، جامعة جيغل.
- راجح، أحمد عزت (1991)، أصول علم النفس. دار المعارف، القاهرة.
- رجاء محمود أبو عالم (1986). (علم النفس التربوي، دار القلم - الكويت.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الحميد، إبراهيم شوقي (2003) الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للإدارة المجلد 23.
- عبد اللطيف محمد خليفة (2000). (الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.
- علاقي، عبد القادر مدني (2016)، ادارة الموارد البشرية.

- العلاوي، عماد (2012)، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية: دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة القسنطينة (جامعة الأخوة)- الجزائر.
- علم الدين عبد الرحمن الخطيب (1988). (الأهداف التربوية: تصنيفها وتحديدها السلوكي، ط1، مكتبة الفالح – الكويت.
- القصبي، غازي عبد الرحمن (2011)، حياة في الإدارة.
- قوراي، حنان (2014)، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية ببلدية الدوسن (جامعة محمد خيضر) الجزائر.
- محمد مرسي إسماعيل (1984). (العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري وبعض جوانب الدافعية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الرقازيق – مصر.
- محي الدين أحمد حسين (1988). (دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف – القاهرة.
- مصطفى حسين باهي وأمينة إبراهيم شلبي (1998). (الدافعية: نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر – مصر.
- المطيري، مشاري محمد عبد الرحمن (2011) الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين في حرس الحدود رسالة ماجستير.
- منسي، محمود عبد الحلیم، (1987)،، قراءات في علم النفس، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- ميشيل تكال جرجس ورمزي كامل حنا الله (1998). (معجم المصطلحات التربوية (إنجليزي-عربي)، ط1، مراجعة د. يوسف خليل يوسف، مكتبة لبنان ناشرون – لبنان.
- النبهان، هلال بن زاهر (2013) بعض عوامل الدافعية الأكاديمية الذاتية المرتبطة بالمنح الدافعي ذوي التوجه نحو الأداء – التمکن لدى طلبة الصف العاشر بسلطنة عمان. التربية (جامعة الأزهر)- مصر.
- يوسف درويش عبد الرحمن (1999) العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، مجلة الإدارة المجلد التاسع والثلاثون العدد الثالث، معهد الإدارة.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Kranzusch, M. (1997). The effects of extrinsic & intrinsic reward systems on employee motivation. Dissertation Abstracts International, 58, 1, p. 208 (A).
- Lee, M. A. (1992). Perceptions of catholic school teachers in Guam of job factors related to motivation. Dissertation Abstracts International, 52, 10, p. 3492 (A).
- Beck, R. C. (1978). Motivation: Theories and Principles. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Brody, N. (1983). Human Motivation: Commentary on Goal-Directed Action. New York: Academic Press.