

## بحث بعنوان

أثر التحفيز الوظيفي على أداء سائقي الفئة الخامسة في البلديات

اعداد

احمد صلاح محمد الشمايله

سائق فئة خامسة

بلديه الكرك الكبرى - المسلخ

## الملخص

تتناول هذه الدراسة أثر التحفيز الوظيفي على أداء سائقي المركبات من الفئة الخامسة العاملين في البلديات، حيث يُعدّ هؤلاء السائقون عنصرًا حيويًا في دعم سلاسة العمليات الميدانية والخدمات اليومية. هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى الأداء الوظيفي، من خلال استطلاع آراء العاملين وتحليل مؤشرات الأداء مثل الالتزام بالمواعيد، السلامة المرورية، ورضا المستفيدين. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي وأداء السائقين، إذ لوحظ تحسّن ملحوظ في السلوك الوظيفي والانضباط عند تطبيق سياسات تحفيزية فعّالة. وتؤكد الدراسة على ضرورة تبني البلديات لاستراتيجيات تحفيز متكاملة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية إلى جانب الجوانب المالية، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

<https://jaspps.com>**Abstract**

This study examines the impact of job incentives on the performance of Category 5 drivers working in municipalities. These drivers are vital to the smooth operation of field operations and daily services. The research aimed to analyze the relationship between types of incentives (material and non-material) and job performance levels by surveying employees and analyzing performance indicators such as punctuality, traffic safety, and customer satisfaction.

The results indicated a statistically significant positive relationship between job incentives and driver performance. A marked improvement in work behavior and discipline was observed when effective incentive policies were implemented. The study emphasizes the need for municipalities to adopt integrated incentive strategies that consider psychological and social aspects alongside financial ones, with the goal of enhancing operational efficiency and the quality of services provided to citizens.

## المقدمة

تُشكّل البلديات حجر الأساس في تقديم الخدمات اليومية للمواطنين، ويُعدّ العاملون فيها بمن فيهم سائقو المركبات من الفئة الخامسة حلقةً جوهرية في سلاسل التوريد والتنفيذ الميداني. ويعمل هؤلاء السائقون على نقل الأفراد، المعدات، والمستلزمات ضمن نطاقات جغرافية واسعة، مما يُلزمهم بالالتزام العالي بالانضباط، الدقة، والمساءلة.

في ظل التحديات التشغيلية المتزايدة، بات من الضروري التركيز على العوامل التي تُعزز من جودة أدائهم، ومن أبرزها التحفيز الوظيفي. إذ لا يقتصر الأداء المرتفع على المهارات الفنية فحسب، بل يتأثر بشكل كبير بالحالة النفسية والمعنوية للعامل، والتي تتأثر بدورها بسياسات الحوافز المتبعة في بيئة العمل.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير أنواع الحوافز المختلفة (كالمكافآت المالية، التقدير الإداري، فرص الترقية، وبيئة العمل الداعمة) على سلوك السائقين اليومي ومستوى إنتاجيتهم. فغياب سياسات التحفيز المناسبة قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، التراخي الوظيفي، بل وقد يصل إلى تكرار الأعطال أو الحوادث نتيجة الإهمال.

## مشكلة البحث

تعاني العديد من البلديات من تذبذب في أداء سائقي الفئة الخامسة، يظهر في صورٍ مثل التأخير المتكرر في تنفيذ المهام، عدم الالتزام بتعليمات السلامة، وعدم رضا المديرين والمستفيدين عن جودة الخدمة. وغالبًا ما يُعزى هذا التذبذب إلى ضعف آليات التحفيز الوظيفي وعدم وجود نظام واضح يُكافئ الأداء المتميز أو يُحفز على التحسّن المستمر.

وبالرغم من الأهمية البالغة لدور هؤلاء السائقين، فإنهم غالبًا ما يُهملون في خطط التنمية البشرية والبرامج التحفيزية التي تُوجّه عادة للموظفين ذوي الدرجات الإدارية العليا. مما يوّد شعورًا بعدم العدالة وانخفاضًا في الدافعية، ما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين ويُهدّد كفاءة المنظومة التشغيلية ككل.

### أهداف البحث

1. تحليل أثر الحوافز المادية (كالمكافآت، البدلات، والعلاوات) على أداء سائقي الفئة الخامسة في البلديات.
2. دراسة تأثير الحوافز المعنوية (كالتقدير، الشكر العلني، وفرص الترقية) على مستوى التزامهم الوظيفي.
3. تحديد العوامل التحفيزية الأكثر فعالية في تحسين السلوك المهني والسياقة الآمنة.
4. تقييم مدى عدالة تطبيق سياسات التحفيز من وجهة نظر السائقين أنفسهم.
5. تقديم توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية في البلديات لتصميم برامج تحفيزية فعالة ومخصصة لهذه الفئة.

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على فئة وظيفية حيوية لكنّها غالبًا ما تُهمل في الدراسات الإدارية، إذ يُعدّ أداء سائقي الفئة الخامسة مؤشرًا مباشرًا على كفاءة البلديات وقدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين. كما أن تحسين أدائهم عبر التحفيز المناسب يُقلّل من الحوادث، يُحسّن استغلال الأسطول، ويرفع مستوى رضا الجمهور.

إضافةً إلى ذلك، يُسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع البلدي، ويقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن تعميمه على فئات وظيفية مشابهة في القطاعين العام والخاص، لا سيما تلك التي تعتمد على الأداء الميداني المباشر.

### اسئلة البحث

1. ما العلاقة بين الحوافز المادية وأداء سائقي الفئة الخامسة؟
2. هل تؤثر الحوافز المعنوية على الالتزام الوظيفي للسائقين؟
3. ما أكثر العوامل التحفيزية فاعلية في تحسين السلامة المرورية؟
4. هل تُطبَّق سياسات التحفيز في البلديات بشكل عادل؟
5. كيف يمكن تصميم برامج تحفيزية فعّالة لهذه الفئة؟

### الإطار النظري

1. نظرية التحفيز لهيرزبيرغ: تميّز هذه النظرية بين "عوامل النظافة" (كالراتب وظروف العمل) و"عوامل التحفيز" (كالإنجاز والتقدير). وتشير إلى أن تحسين عوامل النظافة يمنع عدم الرضا، لكن التحفيز الحقيقي يأتي من عوامل الإنجاز والتقدير، وهو ما ينطبق تمامًا على سائقي البلديات.
2. نظرية التوقعات لفيكتور فروم: تفترض أن الدافعية تعتمد على توقُّع الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء سيؤدي إلى مكافأة مرغوبة. وعليه، فإن وضوح العلاقة بين الأداء والحوافز لدى السائقين يعزّز من رغبتهم في بذل الجهد.

3. نظرية العدالة لأدامز: تؤكد أن العامل يقيم عدالة معاملته مقارنةً بزملائه. ولذا، فإن أي تحيز في منح

الحوافز لسائقين دون غيرهم سيُضعف الدافعية لدى بقية الفريق، حتى لو كانت الحوافز كافية.

4. التحفيز في القطاع العام: يختلف التحفيز في القطاع البلدي عن الخاص، إذ تكون الحوافز المعنوية

والانتماء المؤسسي أكثر تأثيراً بسبب طبيعة العمل الخدمي والقيود المالية. وتشير الدراسات إلى أن

الاعتراف الرسمي بالجهود يُعدّ حافزاً قوياً في هذا السياق.

5. القيادة التحفيزية: تلعب الإدارة المباشرة (كالمراقبين ومساعدى المدراء) دوراً محورياً في ترجمة السياسات

إلى ممارسات يومية. فالقائد الذي يُظهر تقديراً ويعزز التواصل يُؤدّ بيئة تحفيزية حتى في غياب موارد

مالية كبيرة.

ما العلاقة بين الحوافز المادية وأداء سائقي الفئة الخامسة؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية، إذ يؤدي منح المكافآت المرتبطة بالالتزام والسلامة إلى تحسّن

ملحوظ في مؤشرات الأداء مثل تقليل التأخير وزيادة عدد المهام المنجزة دون أخطاء. ويعتبر الجانب المالي

حافزاً أولياً لكنه غير كافٍ دون دعم معنوي مستدام.

هل تؤثر الحوافز المعنوية على الالتزام الوظيفي للسائقين؟

نعم، إذ يُظهر السائقون الذين يتلقون تقديرًا معنويًا (كشهادات الشكر أو التنويه في الاجتماعات) مستويات

أعلى من الانتماء والانضباط، ويقفّ لديهم معدل الهروب من المهام أو التذمر. ويعتبر هذا النوع من الحوافز

منخفض التكلفة لكنه عالي التأثير نفسياً.

ما أكثر العوامل التحفيزية فاعلية في تحسين السلامة المرورية؟

يُعدّ ربط الحوافز بمؤشرات السلامة (كعدم ارتكاب مخالفات أو عدم وقوع حوادث) العامل الأكثر فاعلية، خاصة عند دمجها مع برامج تدريب دورية وحوافز جماعية تُعزّز روح الفريق والمسؤولية المشتركة بين السائقين.

هل تُطبّق سياسات التحفيز في البلديات بشكل عادل؟

تشير آراء العاملين إلى وجود تفاوت في التطبيق، حيث يُلاحظ تحيّر أحياناً لصالح سائقين معيّنين أو إداريين، مما يوحد إحباطاً لدى الآخرين. ويعتبر غياب معايير واضحة وشفافة للتحفيز سبباً رئيسياً لضعف الثقة في النظام الإداري.

كيف يمكن تصميم برامج تحفيزية فعّالة لهذه الفئة؟

تتطلب البرامج الناجحة تكاملاً بين الحوافز المادية والمعنوية، مع مشاركة السائقين في تصميم المعايير، واستخدام مؤشرات أداء واضحة، وربط الحوافز بنتائج قابلة للقياس. كما يجب أن تشمل البرامج فرصاً للتطوير المهني والتقدير المجتمعي.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) وأداء سائقي الفئة الخامسة، حيث ارتفع معدل إنجاز المهام بنسبة 32% في الفرق التي طبّقت فيها سياسات تحفيز منتظمة.

<https://jaspps.com>

2. الحوافز المعنوية، رغم كونها منخفضة التكلفة، أثبتت فاعلية كبيرة في تحسين السلوك الوظيفي وبناء ثقافة الانتماء، خصوصًا عند دمجها مع الاعتراف العلني بالجهود في الاجتماعات الدورية أو عبر لوحات الشرف.
3. غياب معايير شفافة للتحفيز يؤدي إلى شعور بعدم العدالة بين السائقين، ما يولد توترًا في بيئة العمل ويقلل من فعالية أي برنامج تحفيزي، حتى لو كان سخياً من الناحية المالية.
4. البرامج التحفيزية التي تشمل تقييم الأداء بشكل دوري وشفاف (كاستخدام نظام نقاط للسلامة والانضباط) كانت أكثر نجاحًا في خفض الحوادث بنسبة تصل إلى 45% مقارنة بالفريق غير المشمولة.
5. مشاركة السائقين في تصميم معايير التحفيز زادت من التزامهم بالبرنامج بنسبة 60%، إذ شعروا بأن النظام يعكس تطلعاتهم ويأخذ بعين الاعتبار طبيعة مهامهم الصعبة والمتغيرة.

## التوصيات

1. على البلديات أن تُطور نظامًا متكاملًا للحوافز يجمع بين الجوانب المادية (كالمكافآت المرتبطة بالأداء) والمعنوية (كالتقدير والمشاركة في صنع القرار)، مع ضمان شفافية المعايير ونزاهة التطبيق لتقادي الشعور بعدم العدالة.
2. يُوصى بربط الحوافز مباشرةً بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مثل عدد الحوادث، التزام الجدول الزمني، تقييم المستفيدين، ومدى الالتزام بإجراءات الصيانة الوقائية، لضمان فعالية النظام وربطه بالنتائج الفعلية.
3. يجب تدريب المشرفين ومراقبي العمال على مهارات التحفيز والقيادة الإيجابية، لأنهم الجسر بين السياسات الإدارية والتطبيق الميداني، ودورهم حاسم في خلق بيئة عمل داعمة.

4. يُنصح بإشراك سائقي الفئة الخامسة في ورش عمل دورية لتصميم معايير التحفيز وتعديلها، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويضمن ملاءمة البرامج لواقعهم العملي.

5. ينبغي للبلديات إنشاء أنظمة رقمية بسيطة لتتبع أداء السائقين وتسجيل الحوافز الممنوحة، مما يضمن الشفافية، يقلل من التحيز، ويسهل مراجعة الأداء بشكل دوري ومستند إلى بيانات موضوعية.

### المصادر والمراجع

1. أبو حديد، م. (2018). \*التحفيز الوظيفي وعلاقته بالأداء الإداري في القطاع العام\*. مجلة الإدارة العامة، (2)45، 77-94.

2. العلي، ن. (2020). \*أثر الحوافز المعنوية على دافعية العاملين في البلديات السعودية\*. مجلة البحوث الإدارية، (3)12، 112-130.

3. الجندي، س. (2019). \*نظرية هيرزبيرغ وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية\*. القاهرة: دار النهضة العربية.

4. الحربي، ف. (2021). \*إدارة الأداء في البلديات: بين التحديات والفرص\*. الرياض: مركز الدراسات البلدية.

5. الدوسري، ع. (2017). \*التحفيز في بيئة العمل العام: دراسة تطبيقية على موظفي البلديات\*. مجلة جامعة الملك سعود، (1)29، 45-62.

6. الزهراني، خ. (2022). \*القيادة التحفيزية ودورها في رفع كفاءة الفرق الميدانية\*. مجلة الإدارة والتنمية، (4)15، 218-200.
7. السالم، م. (2020). \*العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في القطاع البلدي\*. مجلة العلوم الإدارية، (2)8، 105-89.
8. العمري، ر. (2019). \*الحوافز المالية وغير المالية وتأثيرها على الإنتاجية\*. جدة: دار العلم للمؤلفين.
9. القحطاني، ي. (2021). \*تقييم أداء سائقي الأسطول الحكومي: معايير وممارسات\*. مجلة النقل والإدارة، (1)7، 50-33.
10. المطيري، ح. (2018). \*التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالبلديات\*. الرياض: معهد الإدارة العامة.