

دراسات نقدية 3

إعداد الباحث:

بندربن خالد الغامدي

222001320

إشراف الدكتور
محمد الخولي



الأسبوع السادس: مقارنة بين دراستين دكتوراه

بيانات أطروحة الدكتوراه الاساسية

Chapter

01

عنوان الرسالة:

آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين – دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة

بيانات المؤلف:

الدكتور: منير عباس

أستاذ مساعد في قسم ادارة الموارد البشرية – الجامعة السورية الخاصة

تاريخ النشر يناير 2019م

مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

بيانات أطروحة الدكتوراه المقارنة

عنوان الرسالة:

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة بجدة

بيانات المؤلف

إعداد الباحث: محمد بن سعد

ماجستير إدارة أعمال - جامعة الأعمال والتكنولوجيا - بكالوريوس إدارة أعمال - إدارة وتنظيم الموارد البشرية - جامعة الملك عبد العزيز.

تاريخ النشر يناير 2020م

مقارنة العنوان

Chapter
03

المقارنة	العنوان	الرسالة
يتكون العنوان من متغير مستقل (الحوافز المادية والمعنوية) والمتغير التابع (أداء العاملين). مكان الدراسة الجامعة السورية الخاصة.	آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين – دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة.	الاطروحة الاساسية
يتكون العنوان من متغير مستقل (الحوافز المادية والمعنوية) والمتغير التابع (أداء العاملين). ☐ مكان الدراسة شركة نسما للطيران بجدة	أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة بجدة.	الاطروحة المقارنة

مقارنة مشكلة الرسالة والاسئلة الفرعية

Chapter

04

الرسالة	التساؤل الرئيسي	الأسئلة الفرعية
الاطروحة الاساسية	ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟	لا يوجد أسئلة فرعية، حيث اكتفى الباحث بالتساؤل الرئيسي للدراسة واعتمد على فروض الدراسة فقط.
الاطروحة المقارنة	ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة بجدة؟	بناءً على التساؤل الرئيسي، فقد صاغ الباحث ثلاث أسئلة فرعية تضمنت السؤال عن مستوى الحوافز المادية والمعنوية والعلاقة بينهما.

مقارنة فروض الرسالة

Chapter
05

الرسالة	فروض الدراسة	المقارنة
الاطروحة الاساسية	جاءت فروض الدراسة في (4) فرضيات تضمنت العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده (الحوافز المادية والمعنوية) وأثرها على المتغير التابع.	تم صياغة فروض الدراسة بصورة مختصرة توضح العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) مع المتغير التابع (أداء العاملين).
الاطروحة المقارنة	جاءت فروض الدراسة في فرضيتين: 1. وجود علاقة بين أداء العاملين والحوافز المادية. 2. وجود علاقة بين أداء العاملين والحوافز المعنوية.	جاءت فروض الدراسة بصورة مختصرة توضح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) مع المتغير التابع (أداء العاملين).

مقارنة أهداف الرسالة

Chapter
06

الرسالة	أهداف الدراسة	المقارنة
الاطروحة الاساسية	جاءت أهداف الدراسة في صورة أربعة أهداف فرعية متسقة مع فرضيات الدراسة الأربعة.	ركزت فرضيات الدراسة على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر المبحوثين.
الاطروحة المقارنة	تم صياغة أهداف الدراسة بالشكل التالي: حيث تم صياغة الهدف الرئيسي للدراسة كالتالي: (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة بجدة)	ركزت فرضيات الدراسة على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر العاملين في شركة نسما القابضة.

مقارنة مجتمع وعينة الدراسة

Chapter

07

الرسالة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
الاطروحة الاساسية	اختار الباحث الجامعة السورية لإجراء الدراسة الميدانية وكونه عضواً بهيئة التدريس بها.	نظراً لصغر المجتمع الأصلي أخذ أفراد المجتمع جميعهم كعينة ووزع الباحث (85) استبانة على أفراد العينة جميعها.
الاطروحة المقارنة	اختار الباحث شركة نسما القابضة بجدة كمجتمع للدراسة في دراسة العلاقة بين أثر الحوافز بشقيها المادية والمعنوية على أداء العاملين.	تم تحديد عينة الدراسة عن طريق عدد الاستبيانات الصحيحة التي تم استلامها بعد التأكد من صحتها حيث بلغ عدد أفراد العينة 60 عاملاً بشركة نسما.

مقارنة منهج وأداة الدراسة الدراسة

Chapter

08

الرسالة	منهج الدراسة	أداة الدراسة
الاطروحة الاساسية	اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي.	تم الاعتماد الاستبانة كمصدر أولي في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (85) عاملاً.
الاطروحة المقارنة	اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي.	تم الاعتماد الاستبانة كمصدر أولي في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (60) عاملاً.

مقارنة نتائج وتوصيات الدراسة

Chapter

09

الرسالة	النتائج	التوصيات
الاطروحة الأساسية	من خلال الدراستين النظرية والميدانية وتحليل بيانات الاستبيانات توصل الباحث إلى 4 نتائج مرتبطة بشكل مباشر مع فرضيات وأهداف الدراسة الأربعة.	بناءً على مناقشة نتائج الدراسة تم صياغة (5) توصيات ركزت على إعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية وفق معايير واضحة.
الاطروحة المقارنة	من خلال الدراستين النظرية والميدانية وتحليل بيانات الاستبيانات توصل الباحث إلى اثنين من النتائج مرتبطة بشكل مباشر مع فرضيات الدراسة والتأكيد على صحة تلك الفرضيات.	تم صياغة توصيات الدراسة في (4) توصيات ركزت على ضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية وضرورة تعديل النظام في حالة وجود مشاكل به.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You



آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة"

د. منير عباس*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة. وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل اذ وزع الاستبانة على العاملين الإداريين كلاًهم في الجامعة البالغ عددهم (85) عاملاً، استعيد منها (73) استبانة بنسبة (85.88%)، وقد تضمنت الاستبانة (40) فقرة، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية التي أعدها الباحث موزعة على خمس رتب راوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثم حُلّت باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)".

كانت أهم النتائج: كان مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالياً من وجهة نظر المبحوثين. كما اقتضت الحوافز المادية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "مكافأة نهاية الخدمة"، و"أجر العمل الإضافي". كما اقتضت الحوافز المعنوية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "عبارات الشكر في أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية وغير رسمية"، و"الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة عمل الجامعة"، و"الدعوة لحضور

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الموارد البشرية - الجامعة السورية الخاصة.

الندوات العامة بصورة رسمية". وأخيراً وجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة، حيث كان تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين طردياً، أما متغير الحوافز المعنوية فقد أثر في متغير أداء العاملين عكسياً.

أوصت الدراسة بإعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة بحيث توضع سياسة حوافز عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، مثل المكافآت، والتعويضات، والميزات المادية السنوية المرتبطة بالأداء المتميز، والموظف المثالي لكل شهر، والتقدير والشكر أمام الآخرين وغيرها. وأيضاً العمل على دراسة حاجات العاملين والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع تلك الحاجات غير المشبعة لديهم. كما أوصت بتوزيع الحوافز توزيعاً عادلاً ومدرّساً يشمل العاملين جميعهم وربطها بالأداء المتميز للحفاظ على فاعليتها. وأخيراً وضع معايير أداء واضحة وقابلة للتحقيق وعادلة، والعمل على تدريب العاملين عليها، وربطها بنظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم بغية الحصول عليها.

The effects of material and moral incentives on the performance of workers Case study of the "Syrian Private University"

Dr. Mounir Abbas^{*}

Abstract

The aim of this study was to find out the effect of material and moral incentives on the performance of employees at the Syrian Private University.

The researcher used the analytical descriptive method, and the questionnaire was based on obtaining the necessary data.

The researcher used the comprehensive enumeration method. The questionnaire was distributed to all the administrative staff at the university, which is (85) workers, and was restored (73) questionnaires by (85.88%),

The questionnaire included (40) paragraphs in addition to the demographic information prepared by the researcher divided into five grades ranging from strongly agreed and strongly disagreeable, and then analyzed using the SPSS program.

The most important results were:

The level of performance of administrative staff at the Syrian Private University was high from the point of view of the respondents. Material incentives that affect staff performance are limited to "end of service benefits" and "overtime".

The moral incentives that affect the level of performance of employees are limited to "thanksgiving at work", "honor at official and informal events", "invitation to attend conferences and exhibitions on the nature of the work of the university" and "invitation to attend public seminars in an official manner."

^{*} Syrian Private University - Human Resources Management Department.

Finally, there was a statistically significant effect of both material and moral incentives on the performance of university employees, where the effect of the material incentives on the performance of the workers was linear, while the variable of moral incentives affected the performance variable of the employees in reverse.

The study recommended re-evaluating the system of material and moral incentives at the university so that a fair incentive policy will be put in place that includes an impact on improving the performance of employees such as bonuses, compensation and annual physical benefits associated with outstanding performance and the ideal employee for each month and appreciation and thanks to others and others.

As well as work to study the needs of workers and work to motivate them by satisfying those needs that are not saturated.

It also recommended the distribution of incentives in a fair and thoughtful manner that includes all employees and linking them to outstanding performance to maintain their effectiveness.

Finally, clear, achievable and fair performance standards must be developed and training of personnel should be undertaken and linked to the incentive system to encourage employees to improve their performance in order to obtain them.

المقدمة:

يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم.

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة، هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها، ويكونون بذلك قد أسهموا اسهاماً مباشراً أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية.

ولأهمية الحوافز بوصفها أحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، تزايد الاهتمام بها إذ ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز، من أهمها النظرية العلمية (فردريك تايلور) التي ظهرت نتيجة التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة، وترتكز أساساً على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن الإنسان العامل هو كائن اقتصادي بطبعه يسعى جاهداً لزيادة أمواله. أما نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها (ماسلو) فتعدّ المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداه مهمة لمساعدة الباحثين والإداريين على تعرّف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد وأهمية كل واحدة لأخذها في الحسبان عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات (الوابل، 2005م، ص1). والمتتبع لنظريات الحوافز يجد أن الاهتمام بها بدأ في القطاع الخاص، وبعد ثبوت أثره الإيجابي في تحسين الأداء سعى القطاع العام لتطبيق نظرياته والافادة منها في تحسين أداء الموظف العام. ولأهمية الحوافز في أداء العاملين، جاءت هذه الدراسة لتبين علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة.

الجزء الأول: الإطار المنهجي للبحث:

مشكلة البحث:

إن من أهم سمات المنظمات الناجحة السعي لاستنهاض همم موظفيها واستكشاف مواهبهم للاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل الذي يعود بالنفع على الجميع. ويعدّ نظام الحوافز سلاحاً ذا حدين. فإمّا أن يكون دافعاً للإجادة والارتقاء، وإمّا أن يكون سبباً للإحباط والانكفاء. (مجلة التنمية الإدارية، 2012، العدد 110 الرياض).

وتختلف أهمية الحوافز وطبيعتها من فرد إلى آخر حسب الدوافع الموجهة لسلوك ذلك الفرد نحو إنجاز الأعمال المطلوبة اليه بكفاءة عالية، كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة. ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها لكل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية.

فعند تصميم نظم الحوافز لابدّ من معرفة الدوافع الموجهة لسلوك الموظفين، التي لها أثر في تحسين أدائهم. لكون الحوافز مؤثرات متغيرة، فما كان حافزاً لفئة من الموظفين قد لا يكون حافزاً لفئة أخرى، وما كان حافزاً في زمن قد لا يكون حافزاً في زمن آخر.

تواجه أغلب القطاعات في سورية نقصاً كبيراً في توزيع الحوافز بشكل عام، والمادية منها بشكل خاص، ولاسيما الجامعات الخاصة في سورية، التي اقترب عددها إلى ما يزيد على 24 جامعة موجودة في محافظات عدة على امتداد سورية الجغرافي.

تعاني الجامعة السورية الخاصة من عدم اتباع سياسة تحفيز واضحة ومخططة لعاملاتها في المستويات الإدارية المختلفة، وهي وإن حصلت فتتم دون مراعاة لرغبة العاملين فيها، وقدرتها على التحفيز، وتحقيق الغرض المطلوب منها في رفع مستوى أدائهم. فقد لاحظ الباحث من خلال عمله وخبرته الطويلة في الجامعة، واحتكاكه المباشر مع العاملين أن تلك الحوافز تقتصر على زيادات بنسب مئوية ثابتة شهرية، وربع سنوية، من قيمة الراتب المقطوع الذي لا يبعد كافياً من وجهة نظر العاملين مقارنة بغلاء المعيشة

المتصاعد خلال فترة الأزمة في سورية. فضلاً عن حوافز معنوية مقتصرة على دوارت تدريبية غير قائمة على دراسة الاحتياجات التدريبية، ويشعر العامل أنها لضرورة العمل أكثر منها كحافز، فضلاً عن القيام بترقيات وظيفية وترفيعات وتنقلات للعاملين لا تقوم على سياسة ومعايير وأسس واضحة وثابتة، إذ تقوم بتحفيز المستفيدين وإحباط غير المستفيدين من وجهة نظر العاملين. وعليه فإن الحوافز بنوعها لا تمثل قيمة مضافة حقيقية للعاملين، بل بالعكس قد تؤدي بالضرر للآخرين عندما تكون مبنية على آراء شخصية، وتقرب من الإدارة أكثر من أن تكون مرتبطة بالأداء المتميز للعاملين.

وعليه يمكن حصر مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وسؤاله الرئيسي سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة منخفض من وجهة نظر المبحوثين.
2. تؤثر الحوافز المادية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
3. لا تؤثر الحوافز المعنوية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.

أهميّة البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من خلال:

- الأهميّة العلميّة: استمدت هذه الدراسة أهميتها من موضوع الحوافز المادية والمعنوية، وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، ويتوقع أن يساعد ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تعديل نظم الحوافز في الجامعات الخاصة بشكل عام والجامعة السورية الخاصة بشكل خاص، أو تأكيد استمرارها في نظمها القائمة.

- الأهميّة العمليّة: تعدّ الحوافز بأنواعها جميعها ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك الأفراد، فضلاً عن عدم وجود دراسات سابقة في دراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. لذا فإنّ هذه الدراسة قد تفيد الإداريين وأصحاب القرار عند تصميم أنظمة الحوافز والعمل على تحفيز الموظفين، بما سوف تضمنه من معلومات عن الحوافز وأنواعها وأساليبها وفوائدها وأهدافها، وكذلك الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وتقييمه وتحسينه.

أهداف البحث:

1. تعرّف إلى مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
2. تعرّف إلى أثر الحوافز المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
3. تعرّف إلى أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
4. تعرّف إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة في مقرات كلياتها المؤقتة في مدينة دمشق.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016م - 2017م.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، وبلغ عددهم (85) عاملاً.

منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة تعرّف أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وقد ركز على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: "المنهج الوثائقي" بالاطلاع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، واعتمد على الاستبانة التي قام بتطويرها لهذا الغرض، وقد حدد مجتمع البحث من العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (85)* عاملاً.

وزّعت الاستبانة على العاملين الإداريين معتمدة على أسلوب الحصر الشامل، وقد تضمنت قسمين رئيسيين شملًا جوانب الموضوع المدروس.

كما اعتمدت على أسلوب ليكرت الخماسي الرتبتي، وأعطيت الدرجات كما يأتي: (موافق بشدة/مرتفع جداً (5)، موافق/مرتفع (4)، محايد/متوسط (3)، غير موافق/منخفض (2)، وغير موافق بشدة/منخفض جداً (1)، استعبدت 73 استبانة، أي بنسبة (85.88%) من المجتمع المدروس. وقد استخدم الباحث الأساليب والتقنيات الإحصائية

*تم الحصول على حجم عينة الدراسة من مديرية إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة في شهر كانون الثاني، عام 2017.

المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، النسخة 18 منه - التي فصلت في الجزء الثالث من البحث.

مصطلحات البحث:

الحوافز: الحوافز في اللغة: حفز الشيء: دفعه من الخلف بالسوق أو غيره. حفزه إلى الأمر/ حفزه على الأمر: حثه عليه وحركه، دفعه إليه. "حفزه النجاح على المواظبة". (موقع معجم المعاني على شبكة الأنترنت).

-الحافز اصطلاحاً: تعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق الدافع أو تحريكه (مثير داخلي)، ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة" (حسن، 2002، ص161).

ويعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز. (ماهر، 2009، ص 248). ويرى (شاويش) الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لثبر بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع. (شاويش، 2005، ص208).

-الحوافز المادية: تشير دراسة (المطيري 2005م، ص51) إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتحفزه على الإنتاجية، وتنمية أدائه وتطويره، إذ تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من ميزات وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (شاويش، 2005م، ص210).

الأداء: هو قيام الفرد بالنشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد بها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء (الهيئي، 2005م، ص25). ومن ثمّ يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلّها التي من الممكن أن تحسن العمليات الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين العناصر جميعها الإنتاجية والتكنولوجية والتكلفة، مع أخذ مصلحة المنظمة بالحسبان.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، واطّلع الباحث على ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات والبحوث، وأفاد منها في جوانب مختلفة: كصياغة التساؤلات، والمنهجية العلمية، والإطار النظري، وفيما يأتي بعض هذه الدراسات المعروضة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1- دراسة بدر بن نافع السلمي، (السعودية، 2015)، بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض".

أجريت الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض البالغ عددهم (152) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل والمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.48 من 5). كما أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة

مرتفعة على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة التي تسهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.

2- دراسة غازي حسن عودة الحلايية، (الأردن، 2013)، بعنوان: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى تعرّف على مستوى الأداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز، وتحسين الأداء لديهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. طبّقت الدراسة على عينة عددها (150) موظفاً اختيروا عشوائياً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط. كما وجدت علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. ووجدت الدراسة فروقاً دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، فضلاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

3- دراسة سليمان الفارس، (سورية، 2011)، بعنوان: "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. تكوّنت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ

عددهم 324 موظفاً وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي ومن ثم الأداء الوظيفي. كما أشارت إلى وجود علاقة قوية و إيجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي، ومن ثم الأداء الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر، وسنوات الخبرة.

4- دراسة Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar، (نيجيريا، 2011)، بعنوان:

"آثار التحفيز في أداء العاملين: دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو - نيجيريا".

Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا، إذا ما تم تحفيزهم. لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثون جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق في مديجوري، بغية دراسة أثر التحفيز في أدائهم، وتحديد هوية المتغير هل كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه إذا عدلت الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

5- دراسة نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، (فلسطين، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة (110) أفراد

من العاملين في الشركة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين. كما أظهرت انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية. فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في المجالات جميعها تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في المجالات جميعها تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

6- دراسة محمد حسن يوسف التيجاني، (المملكة العربية السعودية، 2010)،

بعنوان:

"التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى تعرّف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، وتعرّف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (14) عاملاً لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى: تدني مستوى التحفيز المعنوي والمادي وإلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و بين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل.

7- دراسة يوسف البادي (عمان، 2008)، بعنوان: "مهارات المدير في استخدام

الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان".

هدفت الدراسة إلى تعرّف على مهارة المدير في تحفيز العاملين، ومدى استخدام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، وتعرّف المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، وتعرّف أهم الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة، والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين، وهناك تأثير قوي للحوافز التي استخدمها المدير في تحسين الأداء. كما وجدت معايير جيدة اعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين التي بموجبها وزّعت الحوافز بشكل كبير. كانت الحوافز المادية الأكثر استخداماً (العلاوات-الإجازات، الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية فضلاً عن البعثات الخارجية).

8- دراسة باسم شراب (فلسطين، 2007)، بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعمالهم في بلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة. وقد ضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات تابعين إلى قطاع غزة والذين يشغلون وظائف تراوح بين رئيس قسم وحتى مدير الإدارة ويقدر عددهم بنحو (283) شخصاً، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخصاً. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، في حين كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%. وكان تأثير الحوافز المعنوية كلّها على مستوى الأداء متوسط. كما أن الحوافز المادية لم تكن كافية، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بالأهداف، أو بمستويات أداء مقرر مسبقاً. فقد كانت الحوافز المتوفرة لا تشجع

الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، ممّا أدى إلى استخدام قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم إذ بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75 %.

9- دراسة طارق عواد، (فلسطين، 2005)، 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، وتعرّف 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. شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة موزعة على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظفاً من مختلف مؤسسات السلطة. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال والعمل على تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح النظم الإدارية والمهنية المختلفة وتطويرها، إذ كان لدى الموظفين انطباع سلبي عن النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء و الأهداف للمجموعات والأفراد، لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة. كما كان هناك غياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، ووجد أن هناك خللاً في وضع المعايير التي يستند إليها التقييم وتوصيفها، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية، ونقص بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة ممّا يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:

- أغلب الدراسات اشتركت في تعرّف آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، وهذا ما يتفق مع الهدف العام للبحث الحالي.

- تشابهت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وهي الأداة المستخدمة في البحث الحالي.

■ أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- اختبار أثر الحوافز المادية والمعنية في أداء العاملين في مجتمع وعينة دراسة مختلفة من حيث طبيعة العمل ومفرداته.

الجزء الثاني: "الإطار النظري للبحث".

الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تنثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية". (الهييتي، 2005، ص255).

كما تعرف الحوافز من وجهة نظر ربيع بأنها: "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يسهماسهاماً فعالاً في رفع الكفاءة الإنتاجية، ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة". (ربيع، 2008، ص201).

كما يقصد بالحوافز بأنها "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب" فيه. (الغزاوي، جواد، 2010، ص335).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوافز يرتبط بعملية التحفيز ذاتها، إذ يعرف علاقي التحفيز بأنه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى الوصول إلى تحقيق أهداف معينة" (علاقي، 2007، ص476).

التطور التاريخي للتحفيز: مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

أ- **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، إذ تعدّ المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لعلقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر فريدريك تايلور أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دوماً إلى إشباع حاجاته المادية، ومن ثم ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس، 2011).

ب- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** تشير هذه المدرسة إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات (الحلايية، 2013، ص ص 10-11).

ج- **المرحلة الحديثة:** تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، إذ حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت المدارس التقليدية، إذ دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، وناذت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (الحلايية، 2013، ص11).

أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز بالنقاط الآتية: (ربيع، 2008، ص ص 201-202)

- تحقق نظم الحوافز زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تسهم الحوافز في تفجير طاقات العاملين وقدراتهم واستخدامها أفضل استخدام.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل، واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

- تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم، مما يساعد في حل كثير من المشكلات التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع التكاليف، وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

إن أهمية الحوافز كما بين الجساسي تكمن في: "أن الموظف (أياً كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية". (الجساسي، 2011، ص 10).

مكونات نظام التحفيز: تتعدد مكونات نظام التحفيز وتختلف تبعاً لوجهات نظر متبنيها، إذ يرى (الغزاوي، 2010، ص ص 335-336) أن عملية التحفيز عبارة عن نظام مهم من الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة، كما أنه يتكون من ثلاثة مكونات هي: الفرد (الموظف)، الوظيفة (العمل)، والبيئة، تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة، إذ يؤثر بعضها في بعضها الآخر لتشكل مجموعها منظمة التحفيز. ويمكن التعبير عن هذه المنظومة على النحو الآتي: الأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم، وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى

طموحاتهم، ومن ثمّ فإنهم يستجيبون استجابة متباينة لأنواع الحوافز التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على استجاباتهم بشكل إيجابي لبرامجها وخططها الإنتاجية المتنوعة هذا من جهة، كما أن الوظيفة بماتحتويه من واجبات ومهام وماتتطلبه من مهارة واستعداد ومستوى تعليم معين، وماتحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وماتمنحه لشاغلها من ألقاب، واحترام من قبل أفراد المجتمع، وإلى غير ذلك، تعدّ هي الأخرى ذات أثر كبير في إثارة الرغبة لدى الفرد في العمل وتحفيزه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، اذ تتنوع وتتداخل مع بعضها بعضاً أيضاً، لذا فقد سعى كثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها في الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها، أو حسب موضوعها أو أهدافها، وغير ذلك من التصنيفات التي تبين أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية.

وهناك من صنف الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل من خلال المجموعة الآتية: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص ص 115-116).

- تحديد نطاق العمل أو الوظيفة: الذي يعكس قابلية المديرين لتحديد المسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين من خلال مايشعر به شاغل الوظيفة من أهمية العمل الذي يقوم بإنجازه، وقيمة العمل، وعناصر التحدي التي ينطوي عليها ذلك العمل.
- المركز الوظيفي (المكانة): فقد تزايدت أهمية المكانة أو المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترنة بذلك كعنوان الوظيفة، وحجم المكتب، ووجود سكرتارية، والسيارة الخاصة وغيرها.

- تحقيق المسوى القيادي في المنظمة: هناك اتجاه واضح لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة بالرغبة في الوصول الى المراكز القيادية مقارنة بالآخرين.
- المنافسة: وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل، ولاسيما أن الطموحات والتطلعات الفردية غالباً ماتسعى لتحقيق المكاسب.
- الخوف: وتعني ظاهرة خوف العامل من الإنجاز المغلوط به إذ يقوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوة السنوية أو الترقية والقدم بالعمل وهكذا.
- المكافآت المالية: غالباً ماتعكس جوانب، منها أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة في المنظمة، ممّايعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالاً من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين في مجالات العمل المختلفة. وينظر علاقي (2013) إلى الحوافز مصنفةً إلى حوافز تشجيعية لموظفي الإنتاج، وحوافز تشجيعية لموظفي البيع، وحوافز تشجيعية للإداريين، وحوافز المديرين في الإدارة العليا، والحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة.
- وهناك من صنفها من حيث المستفيد إلى حوافز فردية وحوافز جماعية على النحو الآتي: (القريوتي، 2009، ص 277).

- **الحوافز الفردية:** الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، وتهدف إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول الى إنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً في روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة، وهو ماينبه أيضاً إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.
- **الحوافز الجماعية:** تهدف إلى تشجيع روح الفريق، وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لايتعارض عمله مع عمل زملائه، لأنّ في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً،

فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معاً، ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون هناك حوافز على مستوى جماعة العمل، وحوافز على مستوى المنظمة كلها. ونتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت واختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة، ويمكن تعرّف أنواع الحوافز من خلال التصنيفين الآتيين:

أ- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تلبي حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم ومصالح المنظمة، ومن أنواع هذه الحوافز (الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية، والحوافز الذاتية). ومن الملاحظ أن الحوافز الإيجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأنّ الإنسان يستجيب للحوافز الإيجابية بالتأثير أكبر من الحوافز السلبية. ومع ذلك فإن الحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل، مثل الخوف من فقدان وظيفة، أو فقدان الدخل الاعتيادي، أو الحرمان من المكافآت، أو تنزيل الدرجة الوظيفية وغيرها، ذات أثر رادع لدى العاملين في المنظمة. وغالباً في مجالات العمل تحظى الحوافز الإيجابية بأسبقية في التأثير في الحوافز السلبية، وخصوصاً في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية، وتشمل ممارسة العديد من النشاطات السلوكية لتخفيض جودة الإنتاج، وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة، وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الانتقامية للآثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام. (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص 115).

- **الحوافز السلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي، أو تصحيحه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل، وعدم الشعور

بالمسؤولية، وعدم الخضوع للتوجيهات والأوامر. ومن أنواع هذه الحوافز السلبية (التنبيه، وتوجيه اللوم والإنذار). (ربيع، 2008، ص202).

وقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير، ثم تبدأ بالانخفاض، أما فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس. إذ تهدف الحوافز الإيجابية إلى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع، أما الحوافز السلبية فتؤثر في سلوك الأفراد من خلال العقاب، كالخصم من الأجر، والحرمان من العلاوة. (عبد الرحمن، 2003، ص45).

ب- الحوافز المادية وغير المادية (المعنوية):

يعدّ هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات وتتضمن المادية منها (الأجور، واستقرار العمل، وساعات العمل اليومية، وإمكانية العمل المادية، والخدمات المتنوعة) أما الغير مادية منها وتدعى المعنوية فتتضمن (الترقيات، تشجيع الرؤساء، تقدير جهود العاملين، وعلاقات الزملاء). فمهما كانت الحوافز المادية أساسية بالنسبة الى الموارد البشرية التي تشبع الحاجات المادية والفيزيولوجية، فإن العاملين يحتاجون إلى حوافز من نوع آخر، وهي مهمة جداً لإشباع الحاجات المعنوية والاجتماعية، كتقدير جهود العاملين وترقيتهم حسب الأولوية، مما يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء. (عبد الرحمن، 2010، ص295).

أنواع الحوافز المادية: تناول ربيع أنواع الحوافز المادية كما يأتي: (ربيع، 2008، ص202).

- **الأجور والرواتب:** وهي أكثر أنواع الحوافز المادية. فالأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء اسهاماته التي يقدمها لها، ولكن يظهر الاختلاف بالمضمون بحيث يطلق مصطلح الأجر على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية (العمال)، ويكون هذا الجهد على أساس الجهد وكم الإنتاج. أما مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال

والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين، ويكون على أساس الوقت بغض النظر عما أنجزوا خلال ذلك الوقت. (برنوطي، 2001، ص206).

أنواع الحوافز المعنوية: للتحفيز المعنوي أشكال عدّة، يمكن للإدارات اتباع أيّ منها كالآتي: (الحلايبي، 2013، ص16).

- فرص الترقية والتقدم: وتكون كحافز معنوي فعال، إذا ربطت بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية، ومن ثمّ المكانة الاجتماعية.

- تقدير جهود العاملين: يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.

- إشراك العاملين في الإدارة: بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة بحيث يساهمون في إدارة المنظمة بشكل فاعل، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها. ومن الملاحظ بأنّ كثيراً من العاملين ينظرون إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المراد تنفيذها. لذا يجب على المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرائق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة. ولاشك أن أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives يشكل حافزاً أساسياً ي هذا الاتجاه. إذ يشتمل هذا الأسلوب ثلاث خطوات هي: (القريوتي، 2009، ص292).

1- تحديد الأهداف على المستويات كلّها وبمشاركة العاملين على المستوى الإداري الذي يعملون فيه.

2- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.

3- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف بناءً على ذلك الأساس.

- ضمان العمل وضمان استقراره: ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، إذ يعدّ حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، ومن ثمّ على مستوى أدائهم. لأن العمل الثابت يؤمن للفرد ظروفًا معيشية كريمة.
- توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة الى عمل الفرد خارج تخصصه الأصلي، كحافز معنوي يحدث شعوراً بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- إثراء العمل: يضيف مهاماً جديدة قريبة من الاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

شروط النظام الجيد للحوافز: (عبدالرحمن، 2010، ص297).

هناك عدة مبادئ وشروط يجب على الإدارات المسؤولة عن وضع أنظمة الحوافز أخذها بالحسبان عند تصميمها وتحديثها وتنفيذها. نذكر منها على سبيل المثال العدالة والبساطة والوضوح. وأن تكون الأهداف والعوائد ومعايير أداء السلوك محددة وقابلة للقياس، وأن يضمن نظام الحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه، ويجب أن يشمل العاملين كلّهم دون استثناء.

النظريات المفسرة للحوافز: من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر ما يأتي:

نظرية الإدارة العلمية: تعدّ هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل، إذ أرسى فريدريك تايلر القواعد الفكرية لهذه النظرية. وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر (المال) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل. ونظراً الى كون الإنسان كائنًا اقتصاديًا فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً الى كون زيادة الإنتاجية تعدّ الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يدفع للعامل فضلاً عن تحفيزه مادياً بشكل مستمر من أجل أن

يحقق إنجازَه بالأداء. وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، بنى تايلر نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء، وزيادة كفاءته وفاعليته. (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص104).

نظرية أبراهام ماسلو:

طوّر عالم النفس أبراهام ماسلو Abraham Maslow خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وتركيبها من حيث الأولوية في ضرورة الإشباع لها، وتعدّ نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها، كما أنّها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها، وهي: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص105).

- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs: وتتضمن الحاجات جميعها البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوع، وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له بوصفها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمراره في الحياة.
- حاجات الأمن والطمأنينة Safety and Security Needs: وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط، بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل.
- الحاجات الاجتماعية Social Needs: حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية، ويحقق مستوى معيناً من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية التي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له. ولذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات

والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

• الحاجة للتقدير Esteem Needs: الحاجة للتقدير ذات شقين، يتتلق الأول بالاعتداد بالنفس، ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها، وتقود الرغبة في إشباعها في شعور الفرد بالمقدرة والقوة، والشق الآخر له أن يتم تدعيمها من الآخرين بحيث أنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين، وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم.

• الحاجة لتحقيق الذات Self-Actualization Needs: وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً من غيره من الأفراد، وأن ينظر إليه بمنظار خلاق وبناء من خلال قدراته ومواهبه وأفكاره بحيث يسعى لكي يشار إليه بالبنان بين زملائه وأقرانه، فالأفراد المتميزون والأذكىاء يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتحقيق، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها.

ومن ميزات هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على استيعابها من قبل المديرين وفهمها واستخدامها في حفز العاملين. إلا أن ما يؤخذ عليها صعوبة تطبيقها على الأفراد جميعهم، وفي الأوقات كلها، وفي الظروف نفسها إذ أن لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

نظرية ماكلياند في الحاجات ودورها في التحفيز:

حدد ماكلياند ثلاثة أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير في الحوافز الذاتية للأفراد، وهي: (علاقي، 2013، ص ص 531-532).

- الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالباً ما يتصرفون في اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية

واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء غالباً مايشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث في التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين، ويتسم سلوكهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصور مختلفة، والسعي دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون.

- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون إلى تحقيق الإنجاز هم غالباً مايسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الأخفاق، وغالباً مايقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم، إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

نظرية اتجاه الهدف: تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، ولأسى إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها، ولذا فإن التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعدّ بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعبّر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها. (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص108).

نظرية العاملين: قام هيرزبرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة، والعوامل الوقائية وأطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كما يأتي:

العوامل الدافعة Motivation Factors: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته اذ انها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا. وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي: الشعور بالإنجاز، والإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، وطبيعة العمل ذاته، ومسؤولية الفرد، وفرص التقدم بالعمل، والنمو والتطور.

العوامل الوقائية Hygiene Factors: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف، وسياسات الشركة، والعلاقات مع المشرفين، وظروف العمل المادية، والرواتب المدفوعة، والحياة الشخصية، والعلاقات بين المرؤوسين، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي. فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل التي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. ومن ثمّ توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل:

أولاهما: العوامل المحفزة: وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل وتحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم.

ثانيهما: العوامل الصحية أو الوقائية: وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل (بيئة العمل الخارجية)، وقد أطلق عليها العوامل الصحية أو الوقائية لأن وجودها في العمل يمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله، ولكن لا تعدّ وحدها محفزاً قوياً لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعاً من عدم الرضا لدى العاملين (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص340).

نظرية فروم Vroom Theory: (شاويش، 2011)

حسب هذه النظرية يبذل الأفراد العاملون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها، فهي مدخل عقلائي للتحفيز. وقد طور تلك النظرية كل

من Edward Lowler و Lyman Porter وقد لاقت قبولاً واسعاً إذ عدت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما. وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة ما بين القدرة والتحفيز: الأداء = التحفيز X القدرة.

فجوهر النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج. فالدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق له مايريد، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة: الدافعية = قوة الرغبة X التوقع فنظرية التوقع تقوم على ثلاث علاقات هي:

العلاقة الأولى: علاقة الجهد بالأداء: إذ يتوقع العامل بأنه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب منه فإنه يقوم ببذل الجهد اللازم لإتمام ذلك العمل.
العلاقة الثانية: علاقة الأداء بالنتيجة: إذ يتوقع الموظف بأنه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب إليه.

العلاقة الثالثة: علاقة النتيجة بأهميتها للعامل: حيث يميل العامل للقيام بالأعمال التي يرى أنها سوف تؤدي إلى نتائج يرغب فيها ويطمح في الوصول إليها. فقرارات الموظف مبنية على إدراكه بأن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مهمة له ويرغب في حدوثها. وقد أضاف ليمان بورتير و إدوارد لولر بعدين آخرين للتوقع، هما دور الإدراك، أي مايتوقع أن يحصل عليه العامل من مكافآت وميزات ودور الشعور بالعدالة في منح تلك المكافآت والمزايا. فالعامل يوازن بين السلوك الذي انتهجه والأداء الذي حققه والمكافآت والميزات التي حصل عليها كي يحدد مدى عدالة المنظمة الي يعمل فيها. وقد يذهب أكثر من ذلك بمقارنة أدائه بأداء أقرانه في منظمته، أو في منظمات أخرى وماحصل عليه من نتائج مع ما حصل عليه الآخرون من نتائج ورد فعله سيتمثل بأحد البدائل السلوكية الأتية: (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص343):

زيادة حالة عدم الرضا والتعبير عن ذلك بوسائل متعددة، أو المطالبة بزيادة المكافآت، أو ترك العمل إلى عمل آخر يحقق له العدالة، أو عدم بذل الجهد بالشكل المطلوب، ممّ يؤدي إلى تقليل الإنتاج، أو اتخاذ سلوك عدواني تجاه المنظمة وأهدافها. أما إذا شعر الموظف في أية منظمة كانت بعدالة النتائج التي يحصل عليها فإنه سيكون إيجابياً في أفعاله وأدائه وإنتاجيته كلّها، ويزداد رضاه، وولائه للمنظم، وهو مايجب أن تسعى إليه الإدارة في المنظمات.

نظرية تصميم العمل:

تتركز هذه النظرية على الرغبة التي يسعى المديرون عادة لتحقيقها في إنجاز الأهداف من خلال التفكير جلياً بسبل تصميم الأعمال في منظماتهم بما يحقق لهم أعلى الإنجازات المستهدفة للأداء. ونظراً الى كون أي عمل يؤدي في المنظمة يتضمن مجموعة من المهام أو النشاطات المتداخلة مع بعضها، لذلك فإنّ هذا الإتجاه يركز على جانبين هما: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص112).

- أسلوب وسيع العمل: يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إضافة مهام ونشاطات أخرى الى الأعمال الأساسية التي يقوم فرد معين بأدائها، ممّا يسهم في التخفيف من الملل والروتين في العمل ويزيد رغبة العاملين بالعمل ومستوى رضاهم.
- أسلوب إثراء العمل: يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل، على إعطاء العاملين توسعاً عمودياً في الأداء من خلال التخطيط والتنظيم ومراقبة الأعمال. أي يمارس العامل دوراً أوسع في إنجاز المهام الموكلة له، ويسهم في إعطاء العامل الحرية الأوسع في المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. ممّا يشجعه على الاندماج ويزيد ولاءه وإنتاجيته.

نظرية الإحساس بالعدالة: طوّر هذه النظرية المفكر ستيصي، وركزت النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون

في إطار المستوى نفسه من الأداء المنجز، وفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص113).

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة بأقرانه بالمستوى نفسه من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة بأقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة بأقرانه أعلى من مستوى العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

وعند شعور الأفراد بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجؤون إلى ما يأتي: تخفيض جهودهم بالإنجاز، أو يؤثرون بالآخرين، أو يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل متشابهة، أو يحاولون البحث عن أعمال أخرى، أو قد يتركوا العمل. لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً.

الأداء الوظيفي:

هناك تعريفات عدة للأداء الوظيفي نذكر منها: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات؛ وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (الصرايرة، 2011، ص607).

وهناك من عرّفه بأنه: قيام الفرد بالمهام والنشاطات والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة هي: كمية الجهد المبذول، ونوعيته، ونمط الأداء (عاشور، 1983، ص33). كما عرّف بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل

الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة (زويش، 2014، ص43).

المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء، ومن بين هذه المفاهيم: (بن رحمون، 2014).

• الكفاية: وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك، فهي الطريقة الاقتصادية التي تنجز بها الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة (بن رحمون، 2014، ص70)، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الكفاية= المخرجات(النتيجة المحققة)/ المدخلات.

• الفاعلية: وهي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرجوة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج من الأهداف المرجوة كان هذا النظام فعالاً، والعكس صحيح، إذ تقاس فاعلية الفرد أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف (بن رحمون، 2014، ص69)، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الفاعلية= النتيجة المحققة/ الأهداف المتوقعة.

• الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد، فالإنتاجية تتضمن كلاً من الفاعلية والكفاية، وهي تقاس بمعياري الفاعلية والكفاية، (بن رحمون، 2014، ص70)، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الإنتاجية= الفاعلية / الكفاية.

عناصر الأداء الوظيفي: ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر، أهمها: (صليحة، 2010، ص65).

- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية، والبراعة، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- محددات الأداء الوظيفي: يُعدّ الأداء الوظيفي حصيلة تفاعل مجموعة من المحددات، ورأى بعضهم أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معاً لتحديد مستوى الأداء؛ (محمد، 2010، ص93) ويتمثل ذلك من خلال المعادلة الآتية:
$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}.$$
- إلا أنّ هناك محدّدات اتّفق عليها من عدد من الباحثين وهي: (زويش، 2014، ص48).
- الدافعية: وتعرّف بأنّها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى الجهد المبذول واتجاهه واستمراريته نحو العمل، فمستوى الأداء هنا يتحدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.
- قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية التي لا تتغير، أو تتقلب خلال مدة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المهارات، وتشمل التدريب والتعليم والخبرات، وهي تحدد فاعلية الجهد المبذول.
- إدراك الدور: ويعني تصور الفرد للدور، وانطباعه عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (بن رحمون، 2014، ص73).
- فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الدافعية والقدرات وإدراك الفرد لدوره؛ ويتمثل في المعادلة الآتية: (زويش، 2014، ص48) $\text{الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}.$

وأضاف بعض الباحثين محدداً رابعاً هو:

بيئة العمل: يؤثر مكان العمل في الأداء الوظيفي؛ لهذا يجب الاهتمام به؛ لتحقيق الراحة والرضا للعاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داخلية تشمل بيئة مادية مناسبة؛ فضلاً عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين العادلة، ويتمثل في المعادلة الآتية: (بن رحمون، 2014، ص ص74-75) الأداء الوظيفي = الدافعية × إدراك الدور × بيئة العمل.

معايير الأداء الوظيفي:

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، اذ يعدّ معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف إلى أوجه القصور التي تشوب الأداء، وأهم معايير الأداء، هي: الجودة، والكمية، والوقت، والإجراءات (بن مانع، 2006، ص73).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، هي: (عيسى، 2014، ص ص87-88) تحديد أهداف المنظمة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، والرضا الوظيفي، والتسبب الإداري، والتطور التنظيمي، والبيئة المادية، ونطاق الإشراف، ونظام الحوافز.

أهمية الأداء الوظيفي:

❖ أهميته بالنسبة الى العاملين: تنعكس أهمية الأداء على الأفراد من خلال الآتي: (ميا، وآخرون، 2009).

- أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها القرارات الإدارية التي تتعلق بالنقل والترقية والترشيح للدراسة وغير ذلك، لهذا يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصة لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله لارتباط ما يتلقاه من أجور ورواتب وحوافز ومكافآت بهذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له؛ وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته، فاهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتتميته سوف يساعده على تحقيق أهدافه الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- ❖ أهميته بالنسبة الى المنظمة: الأداء لا يعدّ انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب؛ وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً (صليحة، 2010)، فالأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة النشاطات التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإنّ ذلك يُعدّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء:

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال إذا حصل العامل على بعض الحوافز المادية مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونيه والتزامه. (ملائكة، 2007، ص448).

من أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يأتي: (ربيع، 2008، صص 197-198)

زيادة الدخل، والمكانة الاجتماعية وكسب الاحترام، والأمان، وجاذبية العمل، والفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي (الترقية)، والقيمة المستعادة اجتماعياً من العمل، وحب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي، والمعاملة الإنسانية للفرد، واشتراك الفرد بالرأي في مجال عمله ونشاطه، والإشراف الجيد. ولما كان التحفيز يستهدف رفع كفاءة الأداء بالارتباط مع قدراته ومعلوماته، يمكن أن نعبر عن الأداء بالمعادلة الآتية: (ربيع، 2008، ص198).

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية الآتية: (الغزالي؛ جواد، 2010، ص333) الأداء = القدرة X الرغبة.

ويعني ذلك إنه مع فرض توفر القدرة على العمل لدى الشخص إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإن هذا لايعني أن يكون الأداء جيداً، لأن ذلك يرتبط أيضاً بالحوافز، فالعامل تتوافر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد. وعليه فإن الارتفاع بمستوى أداء المنظمة لا يأتي فقط من اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب التي تركز على توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات من الموظف وسبل تطويرها، بل إن ذلك يستدعي الاهتمام بمدى توافر الرغبة في الأداء بالمقدار والدرجة نفسيهما، ونظراً إلى أن الرغبة في العمل لاتأتي وحدها، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد، واستجابة لسدّ النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، مما يوجه سلوكه وأدائه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها (الأداء المرتفع) من جهة، واسهام المنظمة في تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته بالمستوى المرغوب فيه من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الأجور والرواتب والتحفيز والتدريب والترفيه وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية للفرد من جهة أخرى. (الغزالي؛ جواد، 2010، ص334).

فالعامل في أي منظمة قد يؤدي عملاً ما بشكل روتيني ولكنه قد يؤديه استجابة لعوامل الدفع والتحفيز، فيؤديه برغبة وقناعة، كما أنه يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه، تحت تأثير التهديد والإجبار. غير أن مستوى الأداء في الحالتين مختلف. فعندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاج كمّاً ونوعاً، فإنّه يندفع ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل، ويكون الأمر معكوساً عندما يشعر بأنه مجبر على القيام بعمل ما، من غير أن يكون له أي مردود مادي أو معنوي مباشر، فإنه في هذه الحالة يحاول تخفيض مستوى الأداء، وعرقلة العمل وتعطيله، واتباع شتى السبل للتهرب قدر الإمكان. (الغزوي؛ جواد، 2010، ص334).

وقد أشار (الجباسي، 2011، ص130) إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبّقه على موظفيها، إذ أنّ شعور الموظف أنه أصبح مالِكاً في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة للأطراف جميعها.

ويشير (شاويش، 2005، ص184) من أهم ميزات نظام الأجر حسب الإنتاج أنّه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم، ومن ثمّ زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

ولبيان العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لابدّ من الإشارة إلى تأثير نظام الحوافز في كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية لما لهما من ارتباط مباشر بتحفيز الأداء. وقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة، ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

تأثير نظام الحوافز في كفاءة الإدارة:

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في العصور كلّها، ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين. متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر، وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين، إذ ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدرة، في حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية. أمّا الاتجاهات الحديثة فإنّها تتادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال ما يأتي: (المرسي، 2003، ص55).

- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها العوامل كلّها لتحقيق أهداف العمل والأفراد.
- إمكانية اشتراك الأفراد في تحدي أعباء العمل.
- تأكيد تنوع الحوافز.
- إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف هذه الحاجات واشباعها.
- تشجيع الأفراد على الابتكار، وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
- إن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينهما، وتنمية مقدرة المروسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

تأثير نظام الحوافز في الكفاءة الإنتاجية:

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل: (1) العوامل الفنية مثل: (التقدم التكنولوجي، وتصميم العمل، طرائق الإنتاج وأساليبه) و (2) العوامل الإنسانية مثل: (القدرة

على العمل التي تشير إلى معارف الفرد ومهاراته وخبراته التي حصل عليها عن طريق التعليم والتدريب، الرغبة في العمل: التي تحدّد بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الفرد ورغباته من أجل جعل العمل مشوقاً للأفراد عن طريق التحفيز).

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية، ومن ثمّ إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسيين هما القدرة والرغبة، فإذا توافر هذان العنصران في العمل وبدافع التحفيز فإنه حتماً سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق ما يأتي: (عبدالباقي، 2000، ص33).

- تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- تخفيض وقت الإنتاج بتفادي الأعطال، وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات، واتباع سلوك الأداء الإيجابي.
- تخفيض التكاليف في مراحل العمل كلّها وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
- تحسين التصميم وتطوير مواصفات السلع المنتجة وتحديثها.
- تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينهما وبين العمليات السائدة (المخازن، المشتريات، والموارد البشرية، والحسابات)، وفيما بين العمليات التسويقية جميعها.
- تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام المنتج الشامل في مراحل الإنتاج كلّها وقطاع العمل بالمصنع.

- تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة والإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

تأثير نظام الحوافز في مردودية المنظمة:

واكبت التغيرات السريعة والاتجاهات الحديثة الحاصلة في ميادين العمل وأنظمتها تحولات بعيدة الأثر انعكست بشكل مباشر على الإدارات والمنظمات المختلفة إلى تحقيق التفوق والميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها منه خلال التقليل من الفاقد في التكلفة والجهد، الذي يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات. فوظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير في المؤسسة، ولاسيما مردودية المنظمة. ويمكن تلخيص هذا التأثير فيما يأتي: (بربر، 2000، ص 25).

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل كتخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
- إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص مايمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع بالعامل إلى زيادة مهارته وتحسينها في العمل ويؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء، وتنمية الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.
- تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت، والناجمة عن حوادث، والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد.

ويكون تأثير نظام الحافز في مستوى المنظمة عن طريق مشاركة العاملين جميعهم، وتهيئة مناخ يتعاون فيه العاملين كلّهم بدلاً من تأكيد الأداء الفردي. وتتمثل الملامح الأساسية لهذا النظام فيما يأتي: (بربر، 2000، ص165).

- التحفيز الجماعي على أساس تشجيع التعاون بين المجموعة.
- تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة باستخدام أحد المؤشرات أو مقاييس الانتاجية، وهذه المقاييس ليس من الضرورة أن تكون مباشرة، إذ أنّها تكون خاضعة لتأثير كثير من العوامل خارج نطاق تحكم العاملين.
- إن نظام الحوافز الناجح على مستوى المنظمة هو الذي لا يؤدي إلى زيادة التعاون فقط، ولكنه يزيد من درجة مشاركة العاملين في الإدارة.
- من ميزات هذا النظام أنه يزيد من ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

الجزء الثالث: "الدراسة الميدانية"

1- مجتمع البحث:

اختار الباحث الجامعة السورية الخاصة لإجراء الدراسة الميدانية، لأنّها تعدّ واحدة من أكبر الجامعات الخاصة في سورية - التي بلغ عددها 24 جامعة مرخصة حتى تاريخ البحث -، ولكونه عضو هيئة تدريسية في كلية إدارة الأعمال فيها.

2- عينة البحث:

نظراً إلى صغر المجتمع الأصلي؛ أخذ أفراد المجتمع جميعهم كعينة، ووَزَع الباحث (85) استبانة على أفراد العينة جميعها، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل (73) استبانة بنسبة (85.88%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (73) فرداً يتوزعون وفق المتغيرات الديموغرافية التي يبيّنها الجدول (1).

الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار		
39.73 %	29	ذكر	الجنس
60.27 %	44	أنثى	
100.00 %	73	المجموع	
47.95 %	35	من 20 إلى 29 سنة	العمر
30.14 %	22	من 30 إلى 39 سنة	
12.33 %	9	من 40 إلى 49 سنة	
9.59 %	7	من 50 سنة فأكثر	
100.00 %	73	المجموع	
60.27 %	44	عازب	الوضع الاجتماعي
39.73 %	29	متزوج	
100.00 %	73	المجموع	
15.07 %	11	معهد متوسط وأقل	المؤهل العلمي
65.75 %	48	إجازة جامعية	
19.18 %	14	دراسات عليا	
100.00 %	73	المجموع	
5.48 %	4	رئيس/ نائب رئيس / مدير	الموقع الوظيفي
27.40 %	20	رئيس (قسم/ دائرة / ديوان) أمين (صندوق/ مستودع)	
34.25 %	25	موظف امتحانات/شؤون طلاب/ سكرتارية	
15.07 %	11	موظف (منسق/ دعم فني/مندوب شراء/مشرفين/فنيين)	
17.81 %	13	فئة أخرى	
100.00 %	73	المجموع	
15.07 %	11	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة
17.81 %	13	من 1 إلى 2 سنة	
32.88 %	24	من 3 إلى 5 سنوات	
19.18 %	14	من 6 إلى 10 سنوات	
15.07 %	11	أكثر من 10 سنوات	
100.00 %	73	المجموع	

كان العاملون أغلبهم من الإناث بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) ذكراً، أما بالنسبة الى متغير العمر فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية التي تراوح (من 20 إلى 29 عاماً) بنسبة (47.95%)، تليها الفئة العمرية التي تراوح (من 30 إلى 39 عاماً) بنسبة (30.14%)، وبنسبة (12.33%) من الفئة العمرية التي تراوح (من 40 إلى 49 عاماً) والنسبة الأقل من الفئة العمرية (من 50 عاماً فأكثر) اذ بلغت (9.59%)، كما أن أفراد العينة أغلبهم عازبون بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) من المتزوجين، أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد كان (65.75%) من أفراد العينة حاصلين على الشهادة الجامعية، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على درجة الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه)، وذلك بنسبة (19.18%)، أما بالنسبة الى حملة شهادة المعهد المتوسط والأقل منهم فقد كانت نسبتهم (15.07%). وأما بالنسبة الى متغير الموقع الوظيفي فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الموظفين في قسم (الامتحانات - شؤون الطلاب - السكرتارية)، وذلك بنسبة (34.25%)، يليها أفراد العينة المكونة من رؤساء الأقسام والدوائر والديوان، وأمناء الصندوق والمستودع بنسبة (27.40%)، أما موظفو التنسيق والدعم الفني ومندوبو الشراء والمشرفون والفنيون فقد كانت نسبتهم (15.07%)، والنسبة الأقل للرئيس ونائب الرئيس والمدير اذ كانوا بنسبة (5.48%)، أما بالنسبة الى عدد أعوام الخدمة فقد كان أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة من 3 إلى 5 أعوام بنسبة (32.88%)، يليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 أعوام بنسبة (19.18%)، وتساوت نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من عام مع أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 10 أعوام وذلك بنسبة (15.07%).

3- صدق المقياس وثباته:

أ- الصدق الظاهري للمقياس: يقصد به مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة. ومن أجل ذلك عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين وعدد من المديرين الإداريين في الجامعة،

اذ أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها. وقد استجاب الباحث لأرائهم وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق التكويني للمقياس، أو ثبات المقياس: ويقصد به "الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الباحث اعتمد على طريقة "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha وطريقة "التجزئة النصفية" ويجب أن تراوح قيمة معامل الثبات بين (0 و 1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات في هذا الاختبار عن (0.7).

أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.752) بالنسبة إلى متغير أداء العاملين، و(0.861) لمحور الحوافز المادية، و(0.814) لمحور الحوافز المعنوية، وكما هو موضح بالجدول (2) تعدّ هذه القيم مقبولة في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة جميعها في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الاستبانة
0.752	15	محور أداء العاملين
0.861	13	محور الحوافز المادية
0.814	12	محور الحوافز المعنوية

كما تم التأكد من الثبات أيضاً بالتجزئة النصفية للأداة من خلال حساب معامل ثبات جوتمان، وكما هو موضح بالجدول (3) فنجد أن قيم معاملات ثبات جوتمان كلّها كانت قوية وإيجابية، إذ بلغت قيمة معامل الثبات لمحور أداء العاملين (0.733)، و(0.842) لمحور الحوافز المادية، و(0.784) لمحور الحوافز المعنوية، ومن ثمّ يمكن الوثوق بالبيانات من أجل التحليل الإحصائي.

الجدول (3): قيم معامل ارتباط جوتمان بين البنود الفردية والبنود الزوجية لمتغيرات البحث

معايير ثبات التجزئة النصفية	عدد البنود الفردية	عدد البنود الزوجية	محاور الاستبانة
0.733	7	8	محور أداء العاملين
0.842	6	7	محور الحوافز المادية
0.784	6	6	محور الحوافز المعنوية

4- اختبار الفرضيات:

استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على اختبار ت ستودنت (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة ببنود كل محور من محاور الاستبانة والقيمة المتوسطة في مقياس ليكرت، وهي (3)، وذلك بالاعتماد على قيمة المعنوية (Sig)، فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية فيكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ويكون رأي أفراد العينة محايداً، أما إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهنا نميز حالتين إذا كان المتوسط أكبر من القيمة 3 فهذا يدل على أن هناك اتجاه نحو الموافقة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط أصغر من القيمة (3) هذا يدل على أن هناك اتجاه نحو عدم الموافقة على العبارة، كما استخدم الانحدار المتعدد (Multiple Regression) الذي يهدف للوصول إلى أفضل نموذج انحدار من بين العديد من النماذج التي يمكن بناؤها والتي تصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واستخدم البحث الطريقة الاعتيادية (Enter) أي إدخال المتغيرات المستقلة جميعها في المعادلة في الوقت نفسه، كما أن أسلوب الانحدار المتعدد يعتمد على قيمة المعنوية أيضاً.

الفرضية الأولى: مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة منخفض من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول (4) نجد أن قيمة المعنوية للعبارات جميعها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات جميعها كان أكبر من القيمة المتوسطة 3، وهذا يعبر عن أداء مرتفع عالٍ للعاملين في الجامعة ولتعميم النتيجة قام الباحث بمقارنة محور أداء العاملين بالقيمة المتوسطة (3) باستخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط المحور بالقيمة المتوسطة (3) وهذا ما يبيّنه الجدول (5):

الجدول (4): يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة متوسط كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين بالقيمة المتوسطة (3)

Test Value = 3		Std. Deviation	Mean	N	أداء العاملين
Sig. (2-tailed)	t				
.000	28.207	.489	4.61	73	أحرص على إتقان عملي.
.000	21.324	.603	4.51	73	أحرص على رفع مستوى جودة العمل.
.000	15.380	.799	4.44	73	أحرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لي.
.000	19.013	.609	4.36	73	أنظم واجباتي في العمل.
.000	19.562	.574	4.32	73	أمتلك القدرة على التخطيط العملي.
.000	17.628	.683	4.41	73	أنسق مع الآخرين في أداء عملي.
.000	13.541	.803	4.27	73	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.
.000	13.559	.768	4.22	73	أنفذ الخطط والبرامج المرسومة لعملي.
.000	6.553	1.071	3.82	73	أتأخر في الانصراف من عملي لإنجاز بعض المعاملات عند الضرورة.
.000	20.906	.571	4.40	73	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.

73	4.30	.793	14.007	.000	أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.
73	3.53	.914	4.993	.000	يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في التحاق بالدورات التدريبية والندوات تقديراً لكفائتي في العمل.
73	4.10	.766	12.212	.000	أدائي في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة.
73	4.08	.939	9.845	.000	لدي ميول كافية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
73	4.44	3.488	3.523	.001	أنا راض عن نتائج تقويم أدائي للسنة الماضية والحالية.

الجدول (5): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-test لمحور

أداء العاملين

أداء العاملين	N	Mean	Std. Deviation	Test Value = 3	
				T	Sig.(2tailed)
	73	4.025	.549	10.539	.000

من الجدول السابق (5) نجد أن قيمة المعنوية ($Sig = .000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ومن ثمّ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور أداء العاملين والقيمة المتوسطة (3)، كما أن المتوسط أكبر من القيمة (3)، ومن ثمّ مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالٍ من وجهة نظر المبحوثين، وهذا ماينفي الفرضية الأولى للبحث.

الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المادية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالدرجة نفسها من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول (6) نجد أن قيمة المعنوية للعبارات جميعها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = .05$)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات محور الحوافز المادية والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات

أفراد العينة على العبارات جميعها كان أصغر من القيمة المتوسطة 3، باستثناء العبارتين (مكافأة نهاية الخدمة) و (يوجد عمل إضافي بأجر) كان متوسطاهما أكبر من القيمة المتوسطة (3)، والنتيجة أن الحوافز المادية هي فقط مكافأة نهاية الخدمة والأجر الإضافي، وهذا ما ينفي فرضية البحث الثانية، إذ لا تؤثر الحوافز المادية جميعها في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وتقتصر تلك المؤثرة فقط على مكافأة نهاية الخدمة والعمل الإضافي.

الجدول (6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة

متوسط كل عبارة من عبارات محور الحوافز المادية مع القيمة المتوسطة (3)

Test Value = 3		Std. Deviation	Mean	N	الحوافز المادية
Sig. (2-tailed)	T				
.000	-4.716	1.266	2.30	73	يتوافر بدل سكن.
.013	-2.547	1.195	2.64	73	يوجد مكافآت مالية تشجيعية.
.022	-2.341	1.250	2.66	73	يتوافر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة.
.000	-4.391	1.093	2.44	73	يوجد بدل طبيعة عمل.
.000	-3.709	1.041	2.55	73	توجد ترقيات عادية واستثنائية عادلة.
.029	-2.221	1.212	2.68	73	يوجد علاوات إضافية.
.000	-6.189	1.135	2.18	73	يعطى تعويض مادي عن الإجازات المتراكمة غير المأخوذة.
.001	-3.341	1.226	2.52	73	منح رواتب استثنائية.
.000	4.993	.914	3.53	73	مكافأة نهاية الخدمة.
.000	-4.148	.988	2.52	73	يوجد بدل انتداب.
.000	6.553	1.071	3.82	73	يوجد عمل إضافي بأجر.
.027	-2.261	1.139	2.70	73	يوجد بدل مسؤولية.
.000	-6.508	.935	2.29	73	يوجد بدل عضوية لجان.

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الحوافز المعنوية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالدرجة نفسها من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول (7) نجد أن قيم المعنوية للعبارات (تقديم خطابات الشكر) و(تمنح الهدايا التذكارية والميداليات) و(الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة)، و(التكليف في اللجان)، و(الدعوة لحضور اجتماعات دورية)، و(الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعلمي) و(منح الإجازات الاستثنائية التكليف برئاسة اللجان) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وإجابات أفراد العينة عنها محايدة، بينما كانت قيم المعنوية أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 للعبارات (تقديم عبارات الشكر والثناء، في أثناء العمل)، و(التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية)، و(الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في الجامعة)، و(الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة مستمرة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات السابقة والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات السابقة كان أكبر من القيمة المتوسطة 3، وهذا ما يثبت فرضية البحث الثالثة "لا تؤثر الحوافز المعنوية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالدرجة نفسها من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول (7): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة متوسط كل عبارة من عبارات محور الحوافز المعنوية مع القيمة المتوسطة (3)

Test Value = 3		Std. Deviation	Mean	N	الحوافز المعنوية
Sig. (2-tailed)	t				
.000	4.561	1.10347	3.5890	73	تقديم عبارات الشكر والثناء في أثناء العمل.
.278	1.093	1.07128	3.1370	73	تقديم خطابات الشكر.
1.000	.000	1.11803	3.0000	73	تمنح الهدايا التذكارية والميداليات.

0.032	2.192	1.17479	3.3014	73	التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.
.435	.785	1.04302	3.0959	73	الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة.
.278	1.093	1.07128	3.1370	73	التكليف في اللجان.
.911	.112	1.04739	3.0137	73	الدعوة لحضور اجتماعات دورية.
.001	3.443	1.15569	3.4658	73	الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في الجامعة.
.030	2.211	1.11155	3.2877	73	الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة مستمرة.
.556	.591	1.18736	3.0822	73	الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعمل.
.252	1.156	1.11394	3.1507	73	منح الإجازات الاستثنائية.
.423	.806	1.01604	3.0959	73	التكليف برئاسة اللجان.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (8): قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين الحوافز المادية والمعنوية ومحور أداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 ^a	.138	.113	.46589
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية، الحوافز المعنوية				

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.371$ ، وهذا يدلّ على ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وهي الحوافز المادية والمعنوية والمتغير التابع وهو أداء العاملين، أمّا معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 0.138$ ، وكذلك معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2 = 0.113$ ، أي أنّ المتغيرات المستقلة تفسّر 11.3% من سلوك المتغير التابع، ومن ثمّ المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (5.600) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = 0.006) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) أي أنّ هناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة الآتية يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية معاً في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وهذا ما يثبت فرضية البحث الرابعة، وهذا ما بيّنه الجدول (9):

الجدول (9): نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير الحوافز المادية والمعنوية على محور أداء

العاملين

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.431	2	1.215	5.600	.006 ^a
	Residual	15.194	70	.217		
	Total	17.624	72			
a .Predictors: (Constant): الحوافز المادية، الحوافز المعنوية: (Constant)						
b. Dependent Variable: أداء العاملين						

ولمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع استخرج جدول ثابت ومعاملات نموذج الانحدار، وهذا ما بيّنه الجدول (10):

الجدول (10): يبين قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.298	.186		23.143	.000
	الحوافز المادية	.185	.072	.388	2.576	.012
	الحوافز المعنوية	-.258	.078	-.500	-3.316	.001
a. Dependent Variable: أداء العاملين						

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig) جميعها أصغر من 0.05، ومن ثمّ المتغيران المستقلان (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) يؤثران في المتغير التابع وهو أداء العاملين، فمتغير الحوافز المادية يؤثر في متغير أداء العاملين طردياً وضعيف الشدة بمقدار (0.185)، ومتغير الحوافز المعنوية يؤثر في متغير أداء العاملين تأثيراً عكسياً وضعيف الشدة بمقدار (-0.258).

النتائج:

من خلال الدراستين النظرية والميدانية، وتحليل بيانات الاستبانات، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالٍ من وجهة نظر المبحوثين، فقد امتلك العاملون مستوى جودة وتنظيم وتخطيط للعمل وتحمل للمسؤوليات عالياً، كما أنهم ينجزون أعمالهم في وقتها المحدد، وهم راضون عن أدائهم وتقييمهم من قبل رؤسائهم في العمل خلال العام السابق للبحث.

2. لا تؤثر الحوافز المادية التي يحصل عليها العاملين في الجامعة السورية الخاصة جميعها في تحسين مستوى أدائهم، وتقتصر تلك المؤثرة فقط على "مكافأة نهاية الخدمة"، و "أجر العمل الإضافي"، أمّا بقية الحوافز المادية فليس لها تأثير يذكر، علماً أن

الحوافز المادية بأنواعها كلّها لا يحصل عليها العاملون جميعهم وتوزع حسب الوظائف، فموظفو الامتحانات والسكرتارية كانوا يحصلون على الحوافز جميعها وينسب مرتفعة، في حين يحصل المديرون على تعويض المسؤولية فقط، أمّا فئة المرسلين فيحصلون على تعويض النقل وطبيعة العمل.

3. لا تؤثر الحوافز المعنوية كلّها التي يحصل عليها العاملون في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى أدائهم، وتقتصر تلك المؤثرة على "عبارات الشكر في أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية"، و"الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاص بطبيعة عمل الجامعة" و"الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة رسمية".

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، إذ كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردياً، فكلما ازدادت الحوافز المادية انعكس ذلك على أداء العاملين، أمّا متغير الحوافز المعنوية يؤثر في متغير أداء العاملين تأثيراً عكسياً، ومن ثمّ قد لا يؤثر غياب الحوافز المعنوية تأثيراً ملحوظاً في أداء العاملين مادامت الحوافز المادية متوافرة، ولا يعني وجود تلك الحوافز المعنوية أن أداء العاملين سوف يتحسن تحسناً ملحوظاً. وهذا ما أكنّته نظرية "هرم ماسلو في الحاجات"، فعندما تكون الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم غير مشبعة تفقد الحاجات العليا منها في الهرم تأثيرها كحاجات تقدير الآخرين المعنوية.

التوصيات:

بناءً على ما تم مناقشته في الفقرات السابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج؛ فإن الباحث يوصي بما يأتي:

- إعادة تقييم نظام الحوافز المادية ووضع سياسة حوافز مادية توزع عادلة، تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، مثل المكافآت السنوية، والتعويضات، والميزات المادية المرتبطة بالأداء المتميز، وتعويضات مادية أخرى.

- إعادة تقييم نظام الحوافز المعنوية ووضع سياسة حوافز معنوية عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، على سبيل المثال "الموظف المثالي لكل شهر"، و"شهادات شكر وتقدير أمام الآخرين" وغيرها. فإعطاء تلك الحوافز بشكل غير مدروس يقلل من أهميتها وجدواها لدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد. وهذا ما بيّنته الدراسة من خلال العلاقة العكسية بين الحوافز المعنوية والأداء.
- تحليل حاجات العاملين في الجامعة، والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع تلك الحاجات غير المشبعة ليكون لسياسة التحفيز المادية والمعنوية الأثر المطلوب.
- وضع معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومقبولة لقياس أداء العاملين، يدرّبون عليها من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية وتوجيهية، ليتم أخذ ملاحظاتهم وآرائهم فيها وتقبلها بشكل أفضل من قبلهم.
- العمل على ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائهم بغية الحصول على تلك الحوافز.

المراجع Referances:

أولاً- المراجع العربية:

- 1- أبو شرح، نادر حامد عبدالرزاق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 2- الحلايية، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 3- البادي، يوسف بن حامد. (2008). مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. رسالة ماجستير منشورة على الأنترنت.
- 4- الجساسي، عبدالله حمد محمد. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 5- السلمي، بدر. (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 6- الغزاوي، نجم عبدالله، جواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 7- الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (27)، ع(1).

- 8- الفريجات، خضير كاظم حمود؛ اللوزي؛ موسى سلامة؛ الشهابي؛ أنعام. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. مكتبة الجامعة، لطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 9- القريوتي، محمد قاسم. (2009). مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 10- المرسي، جمال الدين محمد. (2003). إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 11- المطيري، جبر هديرس مشلح. (2005). مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 12- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 13- الوابل، عبد الرحمن بن علي. (2005). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 14- برير، كمال. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان.
- 15- برنوطي، سعاد نايف. (2001). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر.
- 16- بن رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- 17- بن مانع، محمد علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 18- حسن، محمد عبدالغني. (2002). مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- 19- ربيع، هادي مشعان. (2008). علم النفس الإداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- زويش، سامية. (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر. رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
- 21- شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان، الأردن.
- 22- شاويش، مصطفى نجيب. (2011). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان، الأردن.
- 23- شراب، باسم. (2007). تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 24- صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر.
- 25- عاشور، أحمد صقر. (1983). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 26- عبدالباقي، صلاح الدين. (2000). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- 27- عبد الرحمن، توفيق. (2003). منهج تنمية إدارة الموارد البشرية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
- 28- عبد الرحمن، بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس- الأبعاد الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- 29- علاقي، مدني عبدالقادر. (2007). إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية.
- 30- علاقي، مدني عبدالقادر. (2013). إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية.
- 31- عواد، طارق. (2005). تقييم نظام قياس الأداء التنظيمي للعاملين في السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 32- عيسى، حمد علي عبد الله. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- 33- ماهر، أحمد. (2009). نظم الأجور والتعويضات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 34- محمد، جلال عبد الله. (2010). أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية. رسالة ماجستير، جامعة السلیمانية، العراق.
- 35- ملائكة، عبدالعزيز محمد. (2007). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. دة: دار العلم.
- 36- ميا، علي يونس، ديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي

في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31(1)، ص: (57-135).

37- يوسف، محمد حسن التيجاني. (2010). التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، السعودية.

ثانياً- المراجع الأجنبية

- 1- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria".

ثالثاً- المجالات والمواقع الالكترونية:

1. مجلة التنمية الإدارية. (2012). العدد 110. الرياض، السعودية.
2. موقع معجم المعاني على شبكة الأنترنت www.almaany.com

"أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"

إعداد الباحث:

محمد بن سعد أبوحيمد

ماجستير إدارة أعمال - جامعة الأعمال والتكنولوجيا

بكالوريوس إدارة أعمال - إدارة وتنظيم الموارد البشرية - جامعة الملك عبد العزيز

عضو اللجنة التنفيذية برابطة خريجي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ١٤٣٢ هـ - ١٤٣٥ هـ

عضو بالجمعية السعودية للإدارة منذ ١٤٣٧ هـ.

البريد الإلكتروني:

mabuhaimed83@gmail.com

المملكة العربية السعودية - جدة

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.

المقدمة

يعد العامل البشري هو أهم العوامل لمؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة "توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (Duma, 2016)، وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة، لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة، ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها. كما لابد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل. وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة، والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين. وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً محدوداً مقارنة بالحوافز المادية، ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

مشكلة الدراسة

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز، مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة.

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، وتتمثل فيما يلي:-

- 1- ما مستوى الحوافز المادية بشركة نسما القابضة؟
- 2- ما مستوى الحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة؟
- 3- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بشركة نسما القابضة؟

فرضيات الدراسة

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة والحوافز المادية.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة والحوافز المعنوية.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة نسما القابضة ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال الوصول للأهداف التالية:

- 1- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدّمة للعاملين بشركة نسما القابضة.
- 2- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة نسما القابضة.
- 3- التوصل إلى توصيات و مقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

أهمية الدراسة

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في شركة نسما القابضة بجدة وأثرها على أداء العاملين.

وتعكف الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وهل يرجع لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف المؤسسات.

وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة

1. الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية للدراسة أهمية موضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة، لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تثرى المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلص إليها الباحث.

2. الأهمية التطبيقية

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز في بعض المؤسسات - واستمرارها في البعض الآخر - بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات.

حدود الدراسة

أولاً- الحدود الموضوعية

تتخصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في بيان العوامل التي تؤثر بالإيجاب والسلب على أداء العاملين، ثم بيان مفهوم الحوافز المادية والمعنوية، وأثرها على أداء العاملين.

ثانياً - الحدود الزمنية

تم تطبيق الدراسة في النصف الأخير من عام 2019.

ثالثاً- الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة بشركة نسما القابضة بجدة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

• الحوافز

الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

ويرى (الخرز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (الخرز 1987 - ص 125).

ويعرفها (السلي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (السلي 1992 - ص 209)

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني 2007 - ص 15)
وتعرف إجرائياً بأنها مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة. وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

1. الحوافز المادية

هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

2. الحوافز المعنوية

الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل.

• الأداء الوظيفي

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة. (أبو علفة 2002 - ص 270)

ويعرفه (محمد) بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. (محمد 2000 - ص 210)

كما يعرفه (هلال) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها. (هلال 1996 - ص 1)

ويعرف إجرائياً بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته.

• تقييم الأداء

معرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية في فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. (سلطان 2002 - ص213)

أما (علاقي) فيعرفه بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم. (علاقي 2007 - ص278)

ويرى الباحث أن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحياتهم في النهوض بأعباءه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الإطار النظري

• الحوافز

تعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكل إيجابياً وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم عن إدارة العمل وبالأخص عند شعورهم بأنه قد تم تقديم التقدير لهم وهي لها العديد من النتائج الإيجابية على الكيان أو المؤسسة ومنها:

• زيادة إنتاجية العاملين

حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

• التطور في أنشطة المنشأة

تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان أو المؤسسة أكثر تطور وهذا يكون له مردود قوى وإيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالكيان.

• تقوم بربط العامل بمنشأته

من خلال استفادته من زيادة إنتاجها وبالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطاً بها وبنجاحها.

• تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين

حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم، وأنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه.

• دعم العاملين المتميزين في المنشأ

مما يجعل العاملون في المنشأة أو الكيان يقومون بتحسين وتطوير أدائهم حتى يصبح لديهم الفرصة في الحصول على مكافأة مالية أو معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية وبالتالي يقدم كل منهم أحسن ما لديه من طاقات إنتاجية.

• تشجيع العاملين على الإبداع

وذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل.

• نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين

وبالتالي يزيد من اهتمامهم بنمو العمل ورفع مستواه لما يحظون به من تقدير داخله.

أنواع الحوافز

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، و أفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:

1. الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

2. الحوافز المعنوية

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقته فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيجاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

• أداء العاملين

الأداء هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة.

كما يعرف أيضاً بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة.

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

1. **الموظف:** هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة:** هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (العملاء، المورد، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

ح- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

• فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وها هنا أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

أثر الحوافز في تحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

و تتمثل في ما يلي:

1- تخطيط ووضع الأهداف

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.

2 - المشاركة في اتخاذ القرارات

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3- تعديل السلوك

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم

من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4- أثر العامل

من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

5- التحفيز بالتغذية الراجعة

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتنغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين.

2- الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية:

1 - دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي" (نور عزم الليل بن مارني 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي- إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريباً، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90% واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى و متوسط حسابي 47,3 , أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 43,3 , وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 00,4 , وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي: ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

2. دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" (قلال نسيمه 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين

- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي:
- ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معاً.
- البعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.
- اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

3 - دراسة بعنوان "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)، (خلايفة العلمي، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية - بن عمر الجيلاني بالوادي - على تحسين أداء المورد البشري.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء.
 - ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.
 - يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.
- بناء عليه أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين أدائهم.

4- دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية" (أبوعلان 2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

5 - دراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة)، (خديجة خروبي، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجهم، وأن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته، وأن الحوافز تعتبر باعثا محركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل.

6- دراسة بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق" (سلامة و أحمد 2015)

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضاً على نظم حوافز العاملين المطبقة فعلياً داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها. وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها: تم اختيار عدد 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ والغردقة، بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16).

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق. هذا وتوجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

وأوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتنفيذ البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان "Effects of Incentives on Employees Productivity" (Daniel 2019):-

تبحث الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف.

كانت للدراسة الأهداف التالية:

- 1- العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات.
 - 2- تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة.
 - 3- تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.
- ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان على أساس الأهداف. تمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط لحظة المنتج. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

2- دراسة بعنوان "FINANCIAL INCENTIVES : THE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION" (Novianty et al.) (2018):

الحافز المالي هو مكافأة تُمنح للموظفين نتيجة تحفيز عمل الموظف في الشركة. يستخدم هذا البحث نهج أسلوب البحث مع نهج تحليل المسار. قياس البحث باستخدام استبيانات بمقياس تفاضلي دلالي، في حين تألف مجتمع الدراسة من 43 موظفًا. تُظهر نتيجة البحث أن بُعد متغير البحث صالح وأن متغير علاقة الحوافز المالية له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين.

3- دراسة بعنوان "Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County" (Chepkemai 2018):

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا Uasin Gishu County. وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ. تبنى تصميم بحث المسح الوصفي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حاليًا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفًا. تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مستجيبًا. تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرقيين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام نصف لاختبار الموثوقية. تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسب المئوية، والانحراف المعياري) لتحليل البيانات. أشارت نتائج

الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي. وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

4 - دراسة بعنوان " Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation" (Rina Novianty , " 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الشخصي للموظفين، وتألقت عينة الدراسة من 43 موظفاً بإحدى الشركات. وأظهرت النتائج أن برامج الحوافز المالية تحفز التغييرات في الدافع لتغيير أنماط العمل، وتحفز الموظفين على العمل. وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على أن الشركة يمكن أن تولي اهتماماً لسياسة التحفيز للموظفين، وإنجازات أداء الموظفين.

5 - دراسة بعنوان " The impact of incentives on the performance of employees in public sector : Case study in Ministry of labor (Al-omari et al. 2017):

من حوالي 600 دراسة مؤهلة كان متوسط التأثير الكلي لجميع برامج الحوافز في جميع إعدادات العمل وعلى جميع مهام العمل زيادة بنسبة 22٪ في الأداء، وكان للحوافز الموجهة من الفريق تأثير متفوق بشكل ملحوظ على الأداء مقارنة بالحوافز الموجهة بشكل فردي. لم تتأثر هذه النتيجة بموقع الدراسة (الأعمال أو الحكومة أو المدرسة)، والهيكل التنافسي لنظام الحوافز (البرامج التي يحصل فيها أصحاب الأداء الأعلى فقط على حوافز مقابل البرامج حيث يتلقى كل من زاد الأداء حوافز)، ونوع دراسة (سواء كانت الدراسة تجربة مخبرية أو دراسة ميدانية)، أو نتيجة الأداء (الجودة أو الكمية أو كليهما). في هذه الدراسات، وجد أن المال يؤدي إلى مكاسب أداء أعلى من الحوافز الملموسة وغير النقدية (الهدايا والسفر).

المنهجية والإجراءات

اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي، وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي، مستفيداً من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى صحة فرضية الدراسة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة بجدة، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان بتوزيعها على 60 عاملاً بشركة نسما القابضة بجدة، وتم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات جاءت النتائج كما يلي

إحصائيات					
		الراتب المادي في الشركة يكفي الجهد المبذول	زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد على ولاء العاملين للشركة	وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل:	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف
عدد المدخلات	الصحيح	60	60	60	60
	المفقود	0	0	0	0
Mode		3	3	4	4
الانحراف المعياري		.946	.852	.758	.596
الانحراف		-.211-	-.437-	-.976-	-.314-
معامل الانحراف		.309	.309	.309	.309
التقلطح		-.820-	-.688-	.311	-.345-
معامل التقلطح		.608	.608	.608	.608

إحصائيات					
		ربط الترقيات وزيادة الرواتب في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو أمر في مصلحة العامل والشركة	العامل في الشركة لا يحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافياً	يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى ضعف الهمة في أداء المهام	يمكن استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل المميز في مدخل الشركة
عدد المدخلات	الصحيح	60	60	60	60
	المفقود	0	0	0	0
Mode		3	2	4	1
الانحراف المعياري		.739	.736	.785	.621
الانحراف		-.451-	.053	-.306-	.618
معامل الانحراف		.309	.309	.309	.309
التقلطح		-.183-	-1.113-	-1.302-	-.518-
معامل التقلطح		.608	.608	.608	.608

إحصائيات			
		وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية يمكن أن يكون حافظا معنويا مهما	التقدير المعنوي يشكل حافظا إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا
عدد المدخلات	الصحيح	60	60
	المفقود	0	0
Mode		4	4
الانحراف المعياري		.804	.643
الانحراف		-1.222-	-.601-
معامل الانحراف		.309	.309
التقلطح		.949	-.566-
معامل التقلطح		.608	.608
النسبة المئوية	25	3.00	3.00
	50	4.00	3.00
	75	4.00	4.00

جدول الترددات

الراتب المادي في الشركة يكفي الجهد المبذول					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الإطلاق	10	16.7	16.7	16.7
	غير موافق	16	26.7	26.7	43.3
	موافق	25	41.7	41.7	85.0
	موافق بشدة	9	15.0	15.0	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	
			0		

زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد على ولاء العاملين للشركة					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	14	23.3	23.3	26.7
	موافق	23	38.3	38.3	65.0
	موافق بشدة	21	35.0	35.0	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل:					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	7	11.7	11.7	13.3
	موافق	21	35.0	35.0	48.3
	موافق بشدة	31	51.7	51.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	
المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق	2	3.3	3.3	3.3
	موافق	26	43.3	43.3	46.7

	موافق بشدة	31	51.7	51.7	98.3
	غير موافق على الاطلاق	1	1.7	1.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

ربط الترفقيات وزيادة الرواتب في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو أمر في مصلحة العامل والشركة					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	1	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	10	16.7	16.7	18.3
	موافق	30	50.0	50.0	68.3
	موافق بشدة	19	31.7	31.7	100.0
	المجموع	60	100. 0	100.0	

العامل في الشركة لا يحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافياً					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الاطلاق	17	28.3	28.3	28.3
	غير موافق	28	46.7	46.7	75.0
	موافق	15	25.0	25.0	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى ضعف الهمة في أداء المهام					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق	14	23.3	23.3	23.3
	موافق	22	36.7	36.7	60.0
	موافق بشدة	24	40.0	40.0	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

يمكن استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل المميز في مدخل الشركة					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
صحيح	غير موافق على الاطلاق	30	50.0	50.0	50.0
	غير موافق	26	43.3	43.3	93.3
	موافق	4	6.7	6.7	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية يمكن أن يكون حافزا معنويا مهما					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
صحيح	غير موافق على الاطلاق	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	6	10.0	10.0	13.3
	موافق	19	31.7	31.7	45.0
	موافق بشدة	33	55.0	55.0	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

التقدير المعنوي يشكل حافزا إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
صحيح	غير موافق	5	8.3	8.3	8.3
	موافق	26	43.3	43.3	51.7
	موافق بشدة	29	48.3	48.3	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

: توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.
- وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

مناقشة نتائج التحليل

باستطلاع الرأي المبني على رأي 60 شخص يمكننا معرفة أن نحو 56% من العينة راضين عن رواتبهم الحالية بينما 44% منهم غير راضي عن الراتب.

يمكننا أن نرى أيضا أن 73% يرون أن زيادة الرواتب تزيد من ولاء العاملين للمؤسسة بينما يرى 27% أن الزيادة لا تؤثر على ولاء العاملين.

كذلك يمكننا استنتاج أن نحو 86% من المشاركين في الاستبيان يوافقون على كون الحافز المادي يحفز على بذل المزيد من الجهد في العمل في مقابل 14% لا يرون الموضوع مؤثرا على الجهد.

بالإضافة إلى ما سبق يرى 95% من الأشخاص أن المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف تشجع على تحقيق الهدف في العمل في مقابل 5% فقط لا يرون ذلك ويعترضون عليه.

أيضا أبدى 82% من المشاركين موافقتهم على ربط الترقيات وزيادة الرواتب ببذل الجهد في العمل في مقابل 18% يعترضون على ذلك.

على صعيد آخر عبر 25% عن موافقتهم لكون العامل لا يحتاج للتحفيز المعنوي في مقابل 75% اعترضوا على ذلك بينهم 28% اعترضوا بشدة.

في نفس السياق أبدى نحو 77% موافقتهم لفكرة أن قلة التقدير والاحباط المعنوي يضعف همة العامل في مقابل 23% يرون ذلك غير مؤثر.

كما أبدى نحو 7% فقط موافقتهم على استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل في مدخل الشركة في مقابل اعتراض 93% على ذلك.

وعلى نفس السياق شارك نحو 82% بموافقتهم على وجود لافتة شكر للمميزين في الشركة في حين أبدى 18% عدم موافقتهم على ذلك.

وأخيرا عبر 92% عن موافقتهم على كون التقدير المعنوي يشكل حافزا لأداء المهام في مقابل 8% لا يوافقون على ذلك.

مناقشة نتائج الدراسة

1 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة

2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

1 - يوصي الباحث المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

2 - يوصي الباحث المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المعنوية بأنواعها المختلفة، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

3 - يوصي الباحث بضرورة توجه المؤسسات المختلفة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المادية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

4 - يوصي الباحث بضرورة توجه المؤسسات المختلفة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المعنوية على اختلاف أنواعها، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبوعلان, خالد علي. 2016. 'أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية'. جامعة الخليل.
- الحلايبي, غازي حسن عودة. 2013. 'أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن .. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى'. جامعة الشرق الأوسط.
- العلمي, خلايفة, 2016. 'مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)' الأردن.
- بن مارني, نور عزم الليل, 2019. 'أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي' الإمارات.
- جميل, 2015. 'أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية لمصحة الجوارية بعين بسام' خروب, خديجة, 2016. 'الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي' (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة).
- سلامة, وجيه محمد السيد و ,أحمد محمد عاطف أحمد. 2015. 'دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق'. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة 12(2): 59-72.
- شرح, نادر حامد عبدالرازق أبو. 2010. 'تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين'. جامعة الأزهر بغزة.
- فراونة, حازم أحمد, سليمان سلامة الديب و ,سليمان محمد سليمان مرابط. 2016. 'أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة'. مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح (3): 108-36.
- نسيمة, قلال, 2017. 'أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر' الجزائر.

ثانياً- المراجع الانجليزية

- Al-omari, Ahmad et al. 2017. 'The Impact of Incentives on the Performance of Employees in Public Sector : Case Study in Ministry of Labor'. European Journal of Business and Management 9(9): 119-30.
- Alfandi, Dr. Ashraf Mohammad. 2014. 'The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee ' s Performance " A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions "' . International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 4(4): 326-41.
- Chepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 20(3): 26-32.

Daniel, Cross Ogohi. 2019. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM 4(1): 41-48. EDMUND KYARUZI BARONGO, 2015. 'THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES ON EMPLOYEES MOTIVATION IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN TANZANIA: A CASE OF BANK OF TANZANIA'.

Hasan Salih Suliman Al-Qudah, 2016. 'Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance',

Kaneez Fatima Mamdani, 2016. 'EFFECTS OF MOTIVATIONAL INCENTIVES ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: A CASE STUDY OF BANKS OF KARACHI, PAKISTAN'.

Novianty, R Rina, Padjajaran Bandung, Siti Noni Evita, and Padjajaran Bandung. 2018. 'FINANCIAL INCENTIVES : THE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION'. Academy of Strategic Management Journal.

Researcher: Mohammad Saad Abuhaimed

Education:

Master of Business Administration at (University of Business and Technology)

Management Bachelor of Business Administration-Human Resources

(King Abdulaziz University).

Memberships:

Member of the Executive Committee of the Association of Alumni of the Faculty of Economics and Administration at King Abdulaziz University since 23\11\2011 to 27/01/2014.(Volunteer).

Member of Saudi Management Association since 2017.

Workshops:

Effective participation in interviews within the activities of institutional

Accreditation at KAU 4/3/2014

Email: abuhaimed83@gmail.com

Kingdom of Saudi Arabia – Jeddah

Abstract

The study aimed to study the effect of material and moral incentives on the human resource performance of Egypt Trade for Food Industries, and to investigate the impact of material and moral incentives on improving performance for employees of Egypt Trade for Food Industries, the researcher used the descriptive analytical approach, where the research sample consisted of 450 workers in Egypt Trade Trade factories For food industries, 450 questionnaires were distributed and 443 valid questionnaires were retrieved.

By analyzing the data, the study reached the following results:

EgyptTrade follows an effective incentive system that achieves employee satisfaction.

There is a statistically significant relationship between employee performance and material incentives for Egypt Trade.

There is a statistically significant relationship between employee performance and moral incentives for Egypt Trade.

The study recommended that different institutions should adopt an effective incentive system that rewards the competent worker and motivates workers to improve the level of their job performance