

آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين

دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة"

The Effects of Materialistic and Moralistic Incentives on Employees' Performance

Case Study: Syrian Private University

الدكتور منير عباس

الجامعة السورية الخاصة - قسم إدارة الموارد البشرية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة. وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل حيث وزع الاستبيان على كل العاملين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (85) عاملاً، وتم استعادة (73) استبياناً بنسبة (85.88%)، وقد تضمن الاستبيان (40) فقرة، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية التي أعدها الباحث موزعةً على خمس رتب تراوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثم تم تحليلها باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)".

كانت أهم النتائج: كان مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالٍ من وجهة نظر الباحثين. كما اقتصر الحوافز المادية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "مكافأة نهاية الخدمة" و "أجر العمل الإضافي". كما اقتصر الحوافز المعنوية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "عبارات الشكر أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية"، و"الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة عمل الجامعة" و"الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة رسمية". وأخيراً وجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً على أداء العاملين في الجامعة، حيث كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردي، أي كلما زادت الحوافز المادية ازداد معه أداء العاملين، أما متغير الحوافز المعنوية فقد أثر على متغير أداء العاملين بشكل عكسي.

أوصت الدراسة بإعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة بحيث يتم وضع سياسة حوافز عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين مثل المكافآت والتعويضات والمزايا 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 الغير مشبعة لديهم. كما أوصت بتوزيع الحوافز بشكل عادل ومدروس يشمل جميع العاملين 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.

ABSTRACT

This study aims to find out the effect of the materialistic and moralistic incentives on the employees' performance in Syrian Private University (SPU).

The Researcher used analytical descriptive methodology and counted on the questionnaire in getting the required data. He also used complete census method as he distributed the questionnaire on all administration employees in the university totaled (85) employees and (73) questionnaires were collected eligible to be analyzed. The questionnaire included (40) statements in addition to the demographic information that were prepared by the researcher and distributed on five degree scale ranges between strongly agree and strongly disagree. The data collected was analyzed by SPSS program.

The most important results were: the level of employees' performance at SPU was high from the respondents' point of view. The materialistic incentives that effect the employees' performance were limited to "the end of service" compensation and "the overtime pay". Also, the moralistic incentives that effect the employees' performance limited to the following "thank you statements during the work", "honorship during the formal and informal occasions, "invitation to attend conferences and exhibitions related to the nature of the university work" and "the invitation to attend public seminars formally" Finally, the study found statistical effect of both materialistic and moralistic incentives together on the employees' performance at SPU as there was direct effect on the employees' performance and the moralistic incentive factor effected the employees' performance conversely. The study recommended the materialistic and moralistic incentives system should be reevaluated to reach incentives policy includes those incentives that have effects on employees' performance improvement such as: annual compenstation and raises based on outstanding performance and "ideal employee for each month" and "appreciation in public". Also, studying the employees' needs and working on motivating them through trying meet those unmet needs. It also recommended fair and well studied incentives with equal distribution and correlate them with outstansind performce to kept them effective. Finally, setting clear, achievable and fair performance standards and working on training employees on them in addition to correlating them with incetives system to encourage employees to improve their performance to get them.

الفصل الأول - الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يعتبر 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 ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية.

ولأهمية الحوافز كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، تزايد الاهتمام بها حيث 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) فتعتبر المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والإداريين في التعرف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد وأهمية كل واحدة لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات (الوابل، 2005، ص1)⁽¹⁾. والمنتبع لنظريات الحوافز يجد أن الاهتمام بها بدأ في القطاع الخاص وبعد ثبوت أثره الإيجابي في تحسين الأداء سعى القطاع العام لتطبيق نظرياته والاستفادة 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.

مشكلة البحث:

إن من أهم سمات المنظمات الناجحة السعي لاستنهاض همم موظفيها واستكشاف مواهبهم للاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل الذي يعود بالنفع على الجميع. ويعد نظام الحوافز سلاحاً ذا حدين. فإما أن يكون دافعاً للإجادة والارتقاء، وإما أن يكون سبباً للإحباط والانكفاء⁽²⁾.

وتختلف أهمية وطبيعة الحوافز من فرد إلى آخر حسب الدوافع الموجهة لسلوك ذلك الفرد نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منه 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.

فبعد تصميم نظم الحوافز لابد من معرفة الدوافع الموجهة لسلوك الموظفين، والتي لها أثر في تحسين أدائهم. لكون الحوافز

1- الوابل، عبد الرحمن بن علي. 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. (2005).

2- (مجلة التنمية الإدارية، 2012، العدد 110، الرياض، المملكة العربية السعودية)

مؤثرات متغيرة، فما كان حافزاً لفئة من الموظفين قد لا يكون حافزاً لفئة أخرى وما كان حافزاً في زمن قد لا يكون حافزاً في زمنٍ آخر.

تواجه أغلب القطاعات في سورية نقصاً كبيراً في توزيع الحوافز بشكل عام والمادية منها بشكلٍ خاص، ولاسيما الجامعات الخاصة في سورية، والتي اقترب عددها إلى ما يزيد عن 24 جامعة موجودة في محافظات عدة على امتداد سورية الجغرافي. وقد اختار الباحث الجامعة السورية الخاصة كحالة للدراسة باعتبارها من أكبر الجامعات الخاصة في سورية وتعاني من عدم اتباع سياسة تحفيز واضحة ومخططة لعمالها في المستويات الإدارية المختلفة وهي وإن حصلت فنتج 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 لايعتبر كاف من وجهة نظر العاملين مقارنة بغلاء المعيشة المتصاعد خلال فترة الأزمة في سورية. بالإضافة إلى حوافز معنوية مقتصرة على دورات تدريبية غير قائمة على دراسة الاحتياجات التدريبية ويشعر العامل أنها لضرورة العمل أكثر منها كحافز، بالإضافة إلى القيام بترفقيات وظيفية وترفيعات وتقلات للعاملين لا تقوم على سياسة ومعايير وأسس واضحة وثابتة حيث تقوم بتحفيز المستفيدين وإحباط الغير مستفيدين من وجهة نظر العاملين. وعليه فإن الحوافز بنوعها لاتمثل قيمة مضافة حقيقية للعاملين بل بالعكس قد تؤدي بالضرر للأخرين 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 يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة منخفض من وجهة نظر المبحوثين.
2. تؤثر جميع الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
3. لاتؤثر جميع الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
4. يوجد 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:

- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، ويتوقع أن يساعد ما نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تعديل نظم الحوافز في الجامعات الخاصة بشكل عام والجامعة السورية الخاصة بشكل خاص، أو التأكيد على استمرارها في نظمها القائمة.

- الأهمية العملية: تعد الحوافز بجميع أنواعها ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك الأفراد، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة في دراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. لذا فإن 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. التعرف إلى مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف إلى أثر الحوافز المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف إلى أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
4. التعرف 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 بنوعها المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة في مقرات كليتها المؤقتة في مدينة دمشق.
- الحدود الزمنية: تم إجراء 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 التعرف على 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 والبالغ عددهم (85) عاملاً.

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

تم توزيع الاستبانة على الجميع معتمداً على أسلوب الحصر الشامل وقد تضمنت قسمين رئيسيين قاما بتغطية جوانب الموضوع المدروس.

كما اعتمدت على أسلوب ليكرت الخماسي الرتبي وهو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات استعمل في الاختبارات النفسية طوره عالم النفس رينيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. ويتألف سلم ليكرت من عدد مفرد من الخيارات كما أظهرت الأبحاث أنه من الأفضل استعمال 3 أو 5 أو 7 خيارات، وفي بحثنا تم اختيار 5 خيارات عطيت الدرجات كما يلي (موافق بشدة/مرتفع جداً (5)، موافق/مرتفع (4)، محايد/متوسط (3)، غير موافق/منخفض (2)، وغير موافق بشدة/منخفض جداً (1)، (انظر الملحق رقم -1). وتم استعادة 73 استبانة أي بنسبة (85.88%) من المجتمع المدروس. وقد استخدم الباحث الأساليب والتقنيات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، النسخة 18 منه - والتي سيتم تفصيلها في الجزء الثالث من البحث -.

مصطلحات البحث:

الحوافز: معنى حفز في معجم مختار الصحاح: حَفَزَهُ دَفَعَهُ مِنَ الْخَلْفِ بِالسُّوقِ أَوْ غَيْرِهِ. وقد جاء في المعجم الوسيط: حَفَزَهُ إِلَى الْأَمْرِ/ حَفَزَهُ عَلَى الْأَمْرِ: حَثَّهُ عَلَيْهِ وَحَرَكَهُ، دَفَعَهُ إِلَيْهِ. "حفزه النجاح على المواظبة".

- الحافز اصطلاحاً: تعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة" (حسن، 2002م، ص161)⁽³⁾. ويعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز (ماهر، 2009، ص 248)⁽⁴⁾. ويرى (شاويش) الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لثير 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، 2011م، ص208)⁽⁵⁾.

- الحوافز المادية: تشير دراسة (المطيري 2005م، ص51)⁽⁶⁾ إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث 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 مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لاتعتمد 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، 2011م، ص210)⁽⁷⁾.

3- حسن، محمد عبدالفي. مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر. (2002).

4- ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (2009).

5- شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان، الأردن. (2011).

6- المطيري، جبر هديريس مشلح. مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. (2005).

7- شاويش، مصطفى نجيب. (2011). (مرجع سابق).

الأداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء (الهيتمي، 2005م، ص25)⁽⁸⁾. وبالتالي يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة التي من الممكن أن تحسن العمليات الإنتاجية، وتحقق التوازن بين جميع العناصر الإنتاجية والتكنولوجية والتكلفة، مع أخذ مصلحة المنظمة بعين الاعتبار.

الدراسات السابقة:

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

1- دراسة طارق عواد، (فلسطين، 2005)، بعنوان⁽⁹⁾: "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، و المشكلة 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) موظف من مختلف مؤسسات السلطة. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية و الالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال والعمل على تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة، حيث كان لدى الموظفين انطباع سلبي حول 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 و توصيف المعايير التي يستند إليها التقييم، و لعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية و عدم الموضوعية، و نقص بالاهتمام بنتائج التحليل و التغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

2- دراسة باسم شراب (فلسطين، 2007)، بعنوان⁽¹⁰⁾: "تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعملمهم في بلديات قطاع غزة الكبرى، و ذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز و مستوى الأداء والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة. وقد ضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات تابعين إلى قطاع غزة والذين يشغلون وظائف تتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير الإدارة ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، بينما

8- الهيتمي، خالد عبدالرحيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن. (2005).

9- عواد، طارق. تقييم نظام قياس الأداء التنظيمي للعاملين في السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. (2005).

10- شراب، باسم. تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. (2007).

كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%. وكان تأثير الحوافز المعنوية ككل 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 مما أدى إلى استخدام قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75%.

3- دراسة يوسف البادي (عمان، 2008)، بعنوان⁽¹¹⁾: "مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارة المدير في تحفيز العاملين ومدى استخدام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافئة العاملين، وهناك تأثير قوي للحوافز التي استخدمها المدير في تحسين الأداء. كما وجدت معايير جيدة اعتمدها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها تم توزيع 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 بالإضافة إلى البعثات الخارجية).

4- دراسة محمد حسن يوسف التيجاني، (المملكة العربية السعودية، 2010)، بعنوان⁽¹²⁾:

"التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (134) عاملاً لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة. ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد 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.

5- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، (فلسطين، 2010) بعنوان⁽¹³⁾: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة (110) فرداً 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 و المعنوية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي و لصالح القسم.

11- البادي، يوسف بن حامد. مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. رسالة ماجستير منشورة على الأنترنت. (2008).

12- التيجاني، محمد حسن. 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. (2010).

13- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق. 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. (2010).

6- دراسة (Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar، (نيجيريا، 2011)، بعنوان⁽¹⁴⁾:

"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، و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، و تكونت عينة الدراسة من (60) عامل. 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 فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسناً كبيراً في أدائهم.

7- دراسة سليمان الفارس، (سورية، 2011)، بعنوان⁽¹⁵⁾: "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة".

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفاً و موظفة، وتم استخدام 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 و بالتالي الأداء الوظيفي. كما أشارت إلى وجود علاقة قوية و إيجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي، و بالتالي الأداء الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر، وسنوات الخبرة.

8- دراسة غازي حسن عودة الحلابية، (الأردن، 2013)، بعنوان⁽¹⁶⁾: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".

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

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

15- الفارس، سليمان. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد(27)، ع(1). (2011).

16- الحلابية، غازي حسن عودة. 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. (2013).

9- دراسة بدر بن نافع السلمي، (السعودية، 2015)، بعنوان⁽¹⁷⁾: "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 والبالغ 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 والتي تساهم 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.

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:
- أغلب الدراسات اشتركت في التعرف إلى 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 يميّز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوافز

تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهيبي، 2005، ص255)⁽¹⁸⁾.

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 يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (ربيع، 2008، ص201)⁽¹⁹⁾.

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" (الغزاوي، جواد، 2010، ص335)⁽²⁰⁾.

17- السلمي، بدر. الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. (2015).

18- الهيبي، خالد عبدالرحيم. (2005). (مرجع سابق).

19- ربيع، هادي مشعان. علم النفس الإداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (2008).

20- الغزاوي، نجم عبدالله، جواد، عباس حسين. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. (2010).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوافز يرتبط بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف علاقي التحفيز بأنه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة" (علاقي، 2013، ص 476) (21).
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، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لعلقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر فريدريك تايلور أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس، 2011) (22).

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 (الحلايبة، 2013، ص 10-11) (23).

ج- المرحلة الحديثة: تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث 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، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز بالنقاط التالية: (ربيع، 2008، ص 201-202) (24)
-تحقق نظم الحوافز زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
-تساهم الحوافز في تقجير طاقات وقدرات العاملين 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.

21- علاقي، مدني عبدالقادر. إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية. (2013).

22- الفارس، سليمان. (2011). (مرجع سابق).

23-الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). (مرجع سابق).

24-ربيع، هادي مشعان. (2008). (مرجع سابق).

-تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل 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 (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراعياً 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، ص10)⁽²⁵⁾.

مكونات نظام التحفيز: تتعدد مكونات نظام التحفيز وتختلف تبعاً لوجهات نظر متبنيها، حيث يرى الغزاوي، جواد، (2010، ص336)⁽²⁶⁾ أن عملية التحفيز عبارة عن نظام مهم من الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة، كما أنه يتكون من ثلاث مكونات هي: الفرد (الموظف)، الوظيفة (العمل)، والبيئة، تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة، إذ يؤثر بعضها في البعض الآخر لتشكّل بمجموعها منظمة التحفيز. ويمكن التعبير عن هذه المنظومة على النحو التالي: الأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم، وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى طموحاتهم، وبالتالي فإنهم يستجيبون بشكل متباين لأنواع الحوافز التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على استجاباتهم بشكل إيجابي لبرامجها وخططها الإنتاجية المتنوعة هذا من جهة، كما أن الوظيفة بما تحتويه من واجبات ومهام وماتتطلبه من مهارة واستعداد ومستوى تعليم معين، وماتحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وماتمنحه لشاغلها من القاب، واحترام من قبل أفراد المجتمع، وإلى غير ذلك، تعد هي الأخرى ذات أثر كبير على إثارة الرغبة لدى الفرد في العمل وتحفيزه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضاً، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على 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 التالية: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص ص 115-116)⁽²⁷⁾

- تحديد نطاق العمل أو الوظيفة: الذي يعكس قابلية المديرين لتحديد المسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين من خلال ما يشعر به شاغل الوظيفة من أهمية العمل الذي يقوم بإنجازه وقيمة العمل وعناصر التحدي التي ينطوي عليها ذلك العمل.

25- الجساسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (2011).

26- الغزاوي، نجم عبدالله جواد، عباس حسين. (2010). (مرجع سابق).

27- الفريجات، خضير كاظم حمود؛ اللوزي، موسى سلامة؛ الشهابي، أنعام. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. مكتبة الجامعة، لطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع. (2009).

- المركز الوظيفي (المكانة): فقد تزايدت أهمية المكانة أو المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترنة بذلك كعنوان الوظيفة، حجم المكتب، وجود سكرتارية، السيارة الخاصة وغيرها.
- تحقيق المستوى القيادي في المنظمة: هناك اتجاه واضح لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة بالرغبة في الوصول للمراكز القيادية بالمقارنة مع الآخرين.
- المنافسة: وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل، لاسيما وأن الطموحات والتطلعات الفردية غالباً ماتسعى لتحقيق المكاسب.
- الخوف: وتعني ظاهرة خوف العامل من الإنجاز الخاطئ إذ يفوقه 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، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالاً من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين في مجالات العمل المختلفة.

وينظر علاقي (2013)⁽²⁸⁾ 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 التالي: (القيوتي، 2009، ص 277)⁽²⁹⁾ -الحوافز الفردية: الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، وتهدف إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على 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، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في أن واحد أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون هناك حوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل. ونتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت واختلقت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة، ويمكن التعرف على أنواع الحوافز من خلال التصنيفين التاليين:

28- علاقي، مدني عبدالقار. (2013). (مرجع سابق).

29- القويوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2009).

أ- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

-الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، ومن أنواع هذه الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز الاجتماعية، الحوافز الذاتية). ومن الملاحظ بأن الحوافز الإيجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأن 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 على الحوافز السلبية وخصوصاً في مجالات الإندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية وتشمل ممارسة العديد من الأنشطة السلوكية لتخفيض جودة الإنتاج وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الإنتقامية للأثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام(الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص 115)⁽³⁰⁾.

-الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي، أو تصحيحه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر. ومن أنواع هذه الحوافز السلبية (التنبيه، توجيه اللوم والإنذار) (ربيع، 2008، ص 202)⁽³¹⁾.

ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض، أما فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس. حيث تهدف الحوافز الإيجابية إلى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع، أما الحوافز السلبية فتؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالخصم من الأجر والحرمان من العلاوة (عبد الرحمن، 2003، ص 45)⁽³²⁾.

ب- الحوافز المادية وغير المادية (المعنوية):

يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات وتتضمن المادية منها (الأجور، استقرار العمل، ساعات العمل اليومية، إمكانية 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 للموارد البشرية والتي تشبع الحاجات المادية والفيزيولوجية، فإن العاملين يحتاجون إلى حوافز من نوع آخر وهي هامة جداً لإشباع الحاجات المعنوية والاجتماعية، كتقدير جهود العاملين وترقيتهم حسب الأولوية مما يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء (عبدالرحمن، 2010، ص 295)⁽³³⁾.

30- الفريجات، وآخرون. (2009). (مرجع سابق).

31- ربيع، هادي مشعان. (2008). (مرجع سابق).

32- عبد الرحمن، توفيق. منهج تنمية إدارة الموارد البشرية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر. (2003).

33- عبد الرحمن، بن عنتر. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. (2010).

أنواع الحوافز المادية: لقد تناول ربيع أنواع الحوافز المادية كما يلي: (ربيع، 2008، ص202)⁽³⁴⁾

-الأجور: وهي أكثر أنواع الحوافز المادية. فالأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي مباشر ينقاضه الفرد من المؤسسة لقاء مساهمته 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)⁽³⁵⁾.

أنواع الحوافز المعنوية: للتحفيز المعنوي أشكالاً عديدة، يمكن للإدارات اتباع أيّاً منها كالاتي: (الحلايبة، 2013، ص16)⁽³⁶⁾

-فرص الترقية والتقدم: وتكون كحافز معنوي فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراضين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي 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 يسهمون في إدارة المنظمة بشكل فاعل، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها. ومن الملاحظ بأن كثير من العاملين ينظر إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المراد تنفيذها. لذا يتوجب على المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة. ولاشك أن أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives يشكل حافزاً أساسياً ي هذا الاتجاه. حيث يشتمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي: (القيوتي، 2009، ص292)⁽³⁷⁾

1-تحديد الأهداف على كافة المستويات 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 واستقرار العمل: ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم. لأن العمل الثابت يؤمن للفرد ظروفًا معيشية كريمة.

34- ربيع، هادي مشعان. (2008). (مرجع سابق).

35- برنوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر. (2001).

36- الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). (مرجع سابق).

37- القويوتي، محمد قاسم. (2009). (مرجع سابق).

-توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد خارج تخصصه الأصلي، كحافز معنوي يحدث شعوراً بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

-إثراء العمل: يضيف مهاماً جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. شروط النظام الجيد للحوافز: (عبدالرحمن، 2010، ص297)⁽³⁸⁾

هناك عدة مبادئ وشروط يتوجب على الإدارات المسؤولة عند وضع أنظمة الحوافز أخذها بعين الاعتبار عند تصميمها وتحديدتها 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 كل العاملين بدون استثناء.

النظريات المفسرة للحوافز: من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر مايلي:

-**نظرية الإدارة العلمية:** تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلر بإرساء 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 لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه مادياً وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاً بالأداء. وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، فقد قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص104)⁽³⁹⁾.

نظرية أبراهام ماسلو:

طور 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، وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها، كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها وهي: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص105)⁽⁴⁰⁾

• **الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs:** وتتضمن جميع الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوع وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمراره في الحياة.

38- عبدالرحمن، بن عنتر. (2010). (مرجع سابق).

39- الفريجات، وآخرون. (2009). (مرجع سابق).

40- الفريجات، وآخرون. (2009). (مرجع سابق).

- حاجات الأمن والطمأنينة Safety and Security Needs: وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولاتتضمن 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 معين من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية والتي 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 يتعلق 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 والأذكياء يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتحقيق، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها.
- ومن مزايا هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على استيعابها من قبل المدراء وفهمها واستخدامها في حفز العاملين. إلا أن ما يؤخذ عليها صعوبة تطبيقها على جميع الأفراد وفي كل الأوقات وفي نفس الظروف حيث أن لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- نظرية ماكيلاند في الحاجات ودورها في التحفيز:**
- لقد حدد ماكيلاند ثلاث أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد وهي:
- (علاقي، 2013، ص ص 531-532)⁽⁴¹⁾
- الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالباً ما ينصرفون 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 للانتماء غالباً ما يشعرون 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 وبصور مختلفة والسعي دوماً لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين.

41- علاقي، مدني عبدالقادر. (2013). (مرجع سابق).

- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز هم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وغالباً ما يقوم 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، لاسيما إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها ولذا فإن التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعد بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعتبر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها (الفريجات، وآخرون، 2009، ص108)⁽⁴²⁾.

نظرية العاملين: قام هيرزبرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول 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 كمايلي:

العوامل الدافعة Motivation Factors: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي: الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، طبيعة العمل ذاته، مسؤولية الفرد، فرص 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، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة، الحياة الشخصية، العلاقات بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي. فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل والتي 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 تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وبالتالي 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 لاتعد لوحدها محفزاً قوياً لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعاً من عدم الرضا لدى العاملين (الغزاوي، جواد،

2010، ص340)⁽⁴³⁾.

42- الفريجات، وآخرون. (2009). (مرجع سابق).

43- الغزاوي، جواد. (2010). (مرجع سابق).

نظرية فروم Vroom Theory: (شاويش، 2011)⁽⁴⁴⁾

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 Lyman Porter و Edward Lowler وقد لاقت قبولاً واسعاً إذ أنها اعتبرت 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 ستنتج عنه 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 ما يريده ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة: الدافعية = قوة الرغبة X التوقع فنظرية التوقع تقوم على ثلاثة علاقات هي:

العلاقة الأولى: علاقة الجهد بالأداء: حيث 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: حيث يتوقع الموظف بأنه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب منه.

العلاقة الثالثة: علاقة النتيجة بأهميتها للعامل: حيث يميل العامل للقيام بالأعمال التي يرى أنها سوف تؤدي إلى نتائج يرغب فيها ويطمح في الوصول لها. فقرارات الموظف مبنية على إدراكه بأن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مهمة له ويرغب في حدوثها. وقد أضاف ليتمان بورتر و إدوارد لولر بعدين آخرين للتوقع هما دور الإدراك أي مايتوقع أن يحصل عليه العامل من مكافآت ومزايا ودور الشعور بالعدالة في منح تلك المكافآت والمزايا. فالعامل يوازن بين السلوك الذي انتهجه والأداء الذي حققه والمكافآت والمزايا التي حصل عليها كي يحدد مدى عدالة المنظمة التي 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 التالية: (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص343)⁽⁴⁵⁾

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 مما 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 جميع أفعاله وأدائه وإنتاجيته، ويزداد رضاه، وولاؤه للمنظم وهو مايجب أن تسعى إليه الإدارة في المنظمات.

44- شاويش، مصطفى نجيب. (2011). (مرجع سابق).

45- الغزاوي، جواد، عباس حسين. (2010). (مرجع سابق).

نظرية تصميم العمل:

تتركز هذه النظرية على الرغبة التي يسعى المدراء عادة لتحقيقها في إنجاز الأهداف من خلال التفكير جلياً بسبل تصميم الأعمال في منظماتهم بما يحقق لهم أعلى الإنجازات المستهدفة للأداء. ونظراً لكون أي عمل يؤدي في المنظمة يتضمن مجموعة من المهام أو الأنشطة المتداخلة مع بعضها لذلك فإن هذا الإتجاه يركز على جانبين هما: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص112)⁽⁴⁶⁾

-أسلوب وسيع العمل: يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إضافة مهام وأنشطة أخرى للأعمال الأساسية التي يقوم فرد معين بأدائها، مما يساهم 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 ويساهم في إعطاء العامل الحرية الأوسع في المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. مما يشجعه على الاندماج ويزيد ولائه وإنتاجيته.

نظرية الإحساس بالعدالة: طور هذه النظرية المفكر ستيسي وركزت النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نس إطار المسوى من الأداء المنجز وفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص113)⁽⁴⁷⁾

-إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

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

-إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه 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 مايلي: تخفيض جهودهم بالإنجاز، أو يؤثرون على الآخرين، أو يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل متشابهة، أو يحاولون البحث عن أعمال أخرى، أو قد يتركون العمل. لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

هناك تعريفات عدة للأداء الوظيفي نذكر منها: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات؛ وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (عاشور، 1983، ص32)⁽⁴⁸⁾.

وهناك من عرفه بأنه: قيام الفرد بالمهام والأنشطة 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)⁽⁴⁹⁾.

46- الفريجات، وآخرون. (2009). (مرجع سابق).

47- الفريجات، وآخرون. (2009). (مرجع سابق).

48- عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. (1983).

49- عاشور، أحمد صقر. (1983). (مرجع سابق).

كما عرف 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)⁽⁵⁰⁾.

المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ومن بين هذه المفاهيم (بن رحمون، 2014، ص ص69-70)⁽⁵¹⁾:

- **الكفاية:** وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك، فهي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة ، وتتمثل بالمعادلة التالية: 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 فعال، والعكس صحيح ، حيث تقاس فاعلية الفرد أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف، وتتمثل بالمعادلة التالية: 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 كل من الفاعلية والكفاية، وهي تقاس بمعياري الفاعلية والكفاية، وتتمثل بالمعادلة التالية: الإنتاجية= الفاعلية / الكفاية.

عناصر الأداء الوظيفي: ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر، أهمها (صليحة، 2010، ص65)⁽⁵²⁾:

- 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 إنجازه 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: يُعد الأداء الوظيفي حصيلة تفاعل مجموعة من المحددات، ورأى البعض أن المقدرة والرغبة في العمل

يتفاعلان معاً لتحديد مستوى الأداء؛ ويتمثل ذلك من خلال المعادلة الآتية: (محمد، 2010، ص93)⁽⁵³⁾

مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل.

50- زويش، سامية. محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة : دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر. رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر. (2014).

51- بن رحمون، سهام. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكلية ومعاهد جامعة باتنة. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. (2014).

52- صليحة، شامي. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر. (2010).

53- محمد، جلال عبد الله. أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلطانية. رسالة ماجستير، جامعة السلطانية، العراق. (2010).

إلا أن هناك محددات تم الاتفاق عليها من عدد من الباحثين وهي: (زويش، 2014، ص48)⁽⁵⁴⁾ **الدافعية:** وتعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول 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 فترة 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 والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (بن رحمون، 2014، ص73)⁽⁵⁵⁾.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الدافعية والقدرات وإدراك الفرد لدوره؛ ويتمثل في المعادلة الآتية:
الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × ادراك 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 على بيئة مادية مناسبة؛ فضلاً عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين العادلة، ويتمثل في المعادلة الآتية: (بن رحمون، 2014، ص ص74-75)⁽⁵⁶⁾ 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، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرووسين؛ لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف إلى أوجه القصور التي تشوب الأداء، وأهم معايير الأداء، هي: الجودة، الكمية، الوقت، الإجراءات (بن مانع، 2006، ص73)⁽⁵⁷⁾.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، هي: (عيسى، 2014، ص ص87-88)⁽⁵⁸⁾ تحديد أهداف المنظمة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، والرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، والتطور التنظيمي، والبيئة المادية، ونطاق الإشراف، ونظام الحوافز.

54- زويش، سامية. (2014). (مرجع سابق).

55- بن رحمون، سهام. (2014). (مرجع سابق).

56- بن رحمون، سهام. (2014). (مرجع سابق).

57- بن مانع، محمد علي. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. (2006).

58- عيسى، حمد علي عبد الله. 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. (2014).

أهمية الأداء الوظيفي:

- ❖ أهميته بالنسبة للعاملين: تتعكس أهمية الأداء على الأفراد من خلال الآتي: (ميا، وآخرون، 2009) (59)
- 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 وتنميته سوف يساعده على تحقيق أهدافه الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- ❖ أهميته بالنسبة للمنظمة: الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب؛ وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً، فالأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها (صليحة، 2010) (60).

المبحث الثالث: أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين

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 وتعاونته والتزامه (ملانكة، 2007، ص448) (61).

من أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية مايلي: (ربيع، 2008، صص197-198) (62)

زيادة الدخل، المكانة 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 التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية: (الغزالي؛ جواد، 2010، ص333) (63)

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

ويعني ذلك إنه مع فرض توفر القدرة على العمل لدى الشخص إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فإن هذا لايعني

59- ميا، علي يونس، ديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. 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: (135-57). (2009).

60- صليحة، شامي. (2010). (مرجع سابق).

61- ملانكة، عبدالعزيز محمد. مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. جدة: دار العلم. (2007).

62- ربيع، هادي مشعان. (2008). (مرجع سابق).

63- الغزالي، نجم عبدالله، جواد، عباس حسين. (2010). (مرجع سابق).

أن يكون الأداء جيداً لأن ذلك يرتبط أيضاً بالحوافز، فالعامل تتوفر 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 المهارات من الموظف وسبل تطویرها، بل إن ذلك يستدعي الاهتمام بمدى توفر الرغبة في الأداء بالمقدار والدرجة نفسيهما وبما أن الرغبة في العمل لاتأتي لوحدها، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد، واستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة مما يوجه سلوكه وأدائه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها (الأداء المرتفع) من جهة، ومساهمة المنظمة في تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته بالمستوى المرغوب من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الأجور والرواتب والتحفيز والتدريب والترفيح وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية للفرد من جهة أخرى (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص334) (64).

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 مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، فإنه 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.

ولقد أشار الجساسي (2011، ص130) (65) إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف.

ويشير شاويش (2011، ص184) (66) أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

ولبيان العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لا بد من الإشارة إلى تأثير نظام الحوافز على 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 على كفاءة الإدارة:

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور 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، حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدر، بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية.

64- الغزاوي، جواد. (2010). (مرجع سابق).

65- الجساسي، عبدالله حمد محمد. (2011). (مرجع سابق).

66- شاويش، مصطفى نجيب. (2011). (مرجع سابق).

أما الاتجاهات الحديثة فإنها تنادي بالاهتمام بكل من عنصرَي المقدرة والدافعية وذلك من خلال مايلي: (المرسي، 2003، ص55)⁽⁶⁷⁾

- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والأفراد.
- إمكانية اشتراك الأفراد في تحدي أعباء العمل.
- التأكيد على تنوع الحوافز.
- إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن جاحات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.
- 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 المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية:

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل: (1) **العوامل الفنية** مثل: (التقدم التكنولوجي، تصميم العمل، طرق وأساليب الإنتاج) و (2) **العوامل الإنسانية** مثل: (القدرة على العمل التي تشير إلى معارف ومهارات وخبرات الفرد التي حصل عليها عن طريق التعليم والتدريب، الرغبة في العمل: التي تحدد بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الفرد من أجل جعل العمل مشوقاً للأفراد عن طريق التحفيز).

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية، وبالتالي إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسيين هما القدرة والرغبة، فإذا توفر هذين العنصرين في العمل وبدافع التحفيز فإنه حتماً سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق مايلي: (عبدالباقي، 2000، ص33)⁽⁶⁸⁾

- 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 كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
- تحسين التصميم وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.
- تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينهما وبين العمليات السائدة (المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات)، وفيما بين جميع العمليات التسويقية.
- تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام المنتج الشامل في كافة مراحل الإنتاج وقطاع العمل بالمصنع.
- تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة والإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

67- المرسي، جمال الدين محمد. إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. دار الجامعة، الإسكندرية، مصر. (2003).

68- عبدالباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة، الإسكندرية، مصر. (2000).

تأثير نظام الحوافز على مردودية المنظمة:

لقد 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 النقل من الفاقد في التكلفة والجهد، الذي يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات. فوظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير على المؤسسة وبالأخص مردودية المنظمة. ويمكن تلخيص هذا التأثير فيما يلي: (بربر، 2000، ص25)⁽⁶⁹⁾

-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 وتحسين مهارته 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 على مستوى المنظمة عن طريق مشاركة جميع العاملين، وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العاملين بدلاً من تأكيد الأداء الفردي. وتتمثل الملامح الأساسية لهذا النظام فيما يلي: (بربر، 2000، ص165)⁽⁷⁰⁾

-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 حيث أنها 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 مزايا هذا النظام أنه يزيد من ولاء العاملين وانتمائهم بالمنظمة.

الفصل الثالث: الإطار العملي

1-مجتمع البحث:

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

2- عينة البحث:

نظراً لصغر المجتمع الأصلي؛ تم أخذ أفراد المجتمع جميعهم كعينة، وقام الباحث بتوزيع (85) استبياناً على جميع أفراد العينة وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل (73) استبياناً بنسبة (85.88%) من الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته،

69- بربر، كمال. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان.(2000).

70- بربر، كمال. (2000). (مرجع سابق).

وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (73) فرداً يتوزعون وفق المتغيرات الديموغرافية التي يبينها الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

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 لمتغير العمر فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية التي تتراوح (من 20 إلى 29 عاماً) بنسبة (47.95%)، تليها الفئة العمرية التي تتراوح (من 30 إلى 39 عاماً) بنسبة (30.14%)، وبنسبة (12.33%) من الفئة العمرية التي تتراوح (من 40 إلى 49 عاماً) والنسبة الأقل من الفئة العمرية (من 50 عاماً فأكثر) حيث بلغت (9.59%)، كما أن أفراد العينة أغلبهم عازبين 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 لحملة شهادة المعهد المتوسط والأقل منهم فقد كانت نسبتهم (15.07%). وأما بالنسبة لمتغير 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 حيث كانوا بنسبة (5.48%)، أما بالنسبة لعدد 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 الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين وعدد من المدراء الإداريين في الجامعة، حيث أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها. وقد استجاب الباحث لأرائهم وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته 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 تتراوح 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 لمتغير أداء العاملين، و(0.861) لمحور الحوافز المادية، و(0.814) لمحور الحوافز المعنوية، وكما هو موضح بالجدول رقم (2) تعد هذه القيم مقبولة في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة جميعها في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

معايير 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 رقم (3) فنجد أن كافة قيم معاملات ثبات جوتمان كانت قوية وإيجابية حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور أداء العاملين (0.733)، و(0.842) لمحور الحوافز المادية، و(0.784) لمحور الحوافز المعنوية، وبالتالي يمكن الوثوق بالبيانات من أجل التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (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:

لقد قام الباحث باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على اختبار ت ستودنت (T-Test) لدلالة الفروق ما 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 يكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ويكون رأي أفراد العينة محايد، أما إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهنا نميز حالتين إذا كان المتوسط أكبر من القيمة 3 هذا 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 تم استخدام 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، وسيستخدم البحث الطريقة الاعتيادية (Enter) أي إدخال جميع المتغيرات المستقلة 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 رقم (4) نجد أن قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05 = α) أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات كان أكبر من القيمة المتوسطة 3، وهذا يعبر عن أداء مرتفع عالٍ للعاملين في الجامعة ولتعميم النتيجة قام الباحث بمقارنة محور أداء العاملين مع القيمة المتوسطة (3) باستخدام اختبار ت ستودنت لمقارنة متوسط المحور مع القيمة المتوسطة (3) وهذا ما يبينه الجدول رقم (5):

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة متوسط كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين مع القيمة 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.
.000	14.007	.793	4.30	73	أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.
.000	4.993	.914	3.53	73	يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في التحاق بالدورات التدريبية والندوات تقديراً لكفاءتي في العمل.
.000	12.212	.766	4.10	73	أدائي في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة.
.000	9.845	.939	4.08	73	لدي ميول كافية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
.001	3.523	3.488	4.44	73	أنا راضي عن نتائج تقويم أدائي للسنة الماضية والحالية.

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-test لمحور أداء العاملين

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

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

الفرضية الثانية: تؤثر جميع الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بنفس الدرجة من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول رقم (6) نجد أن قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = .05$) أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات محور الحوافز المادية والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات كان أصغر من القيمة المتوسطة 3، باستثناء العبارتين (مكافأة نهاية الخدمة) و(يوجد عمل إضافي بأجر) كان متوسطيهما أكبر من القيمة المتوسطة (3)، والنتيجة أن الحوافز المادية هي فقط مكافأة نهاية الخدمة والأجر الإضافي وهذا ماينفي فرضية البحث الثانية، حيث لا تؤثر جميع الحوافز المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة وتقتصر تلك المؤثرة فقط على مكافأة نهاية الخدمة والعمل الإضافي.

الجدول رقم (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	يتوفر بدل سكن.
.013	-2.547	1.195	2.64	73	يوجد مكافآت مالية تشجيعية.
.022	-2.341	1.250	2.66	73	يتوفر 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	يوجد 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 الغير مأخوذة.
.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 جميع الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بنفس الدرجة من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول رقم (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 عليها محايدة، بينما كانت قيم المعنوية أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 للعبارات (تقديم عبارات الشكر والثناء 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 يوجد 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 جميع الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بنفس الدرجة من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (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 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.
.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 بعلمي.
.252	1.156	1.11394	3.1507	73	منح الإجازات الاستثنائية.
.423	.806	1.01604	3.0959	73	التكليف برئاسة اللجان.

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

الجدول رقم (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 $R = .371$ وهذا يدل على ارتباط بين المتغيرات المستقلة وهي الحوافز المادية والمعنوية والمتغير التابع وهو أداء العاملين، أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = .138$ وكذلك معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2 = .113$ أي أن المتغيرات المستقلة تفسر %11.3 من سلوك المتغير التابع وبالتالي 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 = .006) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) أي أن هناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة التالية يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية معاً في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وهذا ما يثبت فرضية البحث الرابعة وهذا ما يبينه الجدول رقم (9):

الجدول رقم (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

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ولمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم استخراج جدول ثابت ومعاملات نموذج الانحدار، وهذا ما يبينه الجدول رقم (10):

الجدول رقم (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، وبالتالي المتغيران المستقلان (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) يؤثران على المتغير التابع وهو أداء العاملين، فمتغير الحوافز المادية يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل طردي وضعيف الشدة بمقدار (0.185)، ومتغير الحوافز المعنوية يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل عكسي وضعيف الشدة بمقدار (-0.258).

النتائج:

من خلال الدراستين النظرية والميدانية، وتحليل بيانات الاستبيانات، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

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

2. لا تؤثر جميع الحوافز المادية التي يحصل عليها العاملين في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى أدائهم وتقتصر تلك المؤثرة فقط على "مكافأة نهاية الخدمة" و "أجر العمل الإضافي"، أما بقية الحوافز المادية فليس لها تأثير يذكر، علماً أن الحوافز المادية بكافة أنواعها لا يحصل عليها جميع العاملين وتوزع حسب الوظائف، فموظفي الامتحانات والسكرتارية كانوا يحصلون على جميع الحوافز وينسب مرتفعة، بينما يحصل المدراء على تعويض المسؤولية فقط، أما فئة المراسلين فيحصلون على تعويض النقل وطبيعة العمل.

3. لا تؤثر كل الحوافز المعنوية التي يحصل عليها العاملين في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى أدائهم وتقتصر تلك المؤثرة على "عبارات الشكر أثناء العمل"، و "التكريم في المناسبات الرسمية والغير رسمية"، 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، حيث كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردي، فكلما ازدادت الحوافز المادية انعكس ذلك على أداء العاملين، أما متغير الحوافز المعنوية يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل عكسي، وبالتالي قد لا يؤثر غياب الحوافز المعنوية بشكل ملحوظ على أداء العاملين مادامت الحوافز المادية متوفرة، ولا يعني وجود تلك الحوافز المعنوية أن أداء العاملين سوف يتحسن بشكل ملحوظ. وهذا ما أكدته نظرية "هرم ماسلو في الحاجات" فعندما تكون الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم غير مشبعة تقفد الحاجات الأعلى 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 يلي:
- 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 والمزايا 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 بينته الدراسة من خلال العلاقة العكسية بين الحوافز المعنوية والأداء.
 - تحليل حاجات العاملين في الجامعة والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع تلك الحاجات غير المشبعة لتكون لسياسة التحفيز المادية والمعنوية الأثر المطلوب.
 - وضع معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومقبولة لقياس أداء العاملين يتم تدريبهم عليها من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية وتوجيهية ليتم أخذ ملاحظاتهم وأرائهم حولها 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.

المصادر والمراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبو شرح، نادر حامد عبدالرزاق. 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. (2010).
- الحلايبة، غازي حسن عودة. 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. (2013).
- البادي، يوسف بن حامد. مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. رسالة ماجستير منشورة على الأنترنت. (2008).
- التيجاني، محمد حسن يوسف. 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. (2010).
- الجساسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (2011).
- السلمي، بدر. 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. (2015).

- الغزاوي، نجم عبدالله، جواد، عباس حسين. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. (2010).
- الفارس، سليمان. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد(27)، ع(1). (2011).
- الفريجات، خضير كاظم حمود؛ اللوزي؛ موسى سلامة؛ الشهابي؛ أنعام. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. مكتبة الجامعة، طبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع. (2009).
- القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2009).
- المرسي، جمال الدين محمد. إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (2003).
- المطيري، جبر هديريس مشلح. مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. (2005).
- الهيتي، خالد عبدالرحيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن. (2005).
- الوابل، عبد الرحمن بن علي. 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. (2005).
- بربر، كمال. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان. (2000).
- برنوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر. (2001).
- بن رحمون، سهام. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. (2014).
- بن مانع، محمد علي. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. (2006).
- حسن، محمد عبد الغني. مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر. (2002).
- ربيع، هادي مشعان. علم النفس الإداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (2008).
- زويش، سامية. محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر. رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر. (2014).
- شايوش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان، الأردن. (2011).
- شراب، باسم. تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. (2007).
- صليحة، شامي. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر. (2010).
- عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. (1983).
- عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (2000).
- عبد الرحمن، توفيق. منهج تنمية إدارة الموارد البشرية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر. (2003).

- عبد الرحمن، بن عنتر. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. (2010).
- علاقي، مدني عبدالقادر. إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية. (2013).
- عواد، طارق. تقييم نظام قياس الأداء التنظيمي للعاملين في السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. (2005).
- عيسى، حمد علي عبد الله. 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. (2014).
- ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (2009).
- محمد، جلال عبد الله. أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلمانية. رسالة ماجستير، جامعة السلمانية، العراق. (2010).
- ملائكة، عبدالعزيز محمد. مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. جدة: دار العلم. (2007).
- ميا، علي يونس، ديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. 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: (135-57). (2009).

ثانياً- المراجع الأجنبية

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

ثالثاً- المجلات والمواقع الالكترونية

- مجلة التنمية الإدارية. العدد 110. الرياض، السعودية. (2012).

استبانة

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

تحية طيبة وبعد:

السادة الزملاء، يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية، بغرض التعرف على علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بدقة، حيث أن نجاح البحث يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات التي تقدمونها.

علماً أن البيانات التي سوف تملأونها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم واهتمامكم

الباحث

القسم الأول: البيانات الأولية للعاملين في الجامعة السورية الخاصة:

- الرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ترى إجابته مناسبة بالنسبة لك

أ- الجنس: ذكر أنثى

ب- العمر: أقل من 20 سنة من 20 وأقل من 30 سنة

من 30 وأقل من 40 سنة 40 وأقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

ج- الوضع الاجتماعي: عازب متزوج أخرى

د- المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي أو معاهد متوسطة

جامعي ماجستير دكتوراه

هـ- عدد المرووسين تحت إشرافك المباشر: أقل من 5 5 وأقل من 10

10 وأقل من 20 20 وأكثر

و- ماهي فنتك الوظيفية؟ رئيس/نائب رئيس مدير

رئيس قسم/ رئيس دائرة / رئيس ديوان/ أمين صندوق/مستودع
موظف امتحانات/شؤون طلاب/ سكرتارية
موظف منسق/موظف دعم فني/أمين صندوق/مندوب شراء/مشرفين/فنيين
مراسل/سائق/نظافة/يوفيه
أخرى؟ يرجى التحديد:

ز- متوسط الأجر المقطوع شهرياً: أقل من 15000 من 15000 إلى أقل من 25000

من 25000 وأقل من 50000. من 50000 وأقل من 75000

من 75000 وأقل من 100000. من 100000 وأقل من 150000 أكثر من 150000

ح- عدد سنوات الخبرة في مجال عملك: أقل من سنة من سنة إلى سنتين

من سنتين إلى خمس سنوات من خمس سنوات إلى عشر سنوات أكثر من عشر سنوات

أكثر من عشر سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: مستوى أداء الموظفين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- أحرص على إتقان عملي.					
2- أحرص على رفع مستوى جودة العمل.					
3- أحرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لي.					
4- أنظم واجباتي في العمل.					
5- أمتلك القدرة على التخطيط العملي.					
6- أنسق مع الآخرين في أداء عملي.					
7- أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.					
8- أنفذ الخطط والبرامج المرسومة لعملي.					
9- أتأخر في الانصراف من عملي لإنجاز بعض المعاملات عند الضرورة.					
10- لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.					
11- أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.					
12- يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في التحاق بالدورات التدريبية والندوات تقديراً لكفاءتي في العمل.					
13- أداني في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة.					
14- لدي ميول كافية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.					
15- أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي للسنة الماضية والحالية.					

المحور الثاني: ماهي الحوافز المادية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين في الجامعة السورية الخاصة:
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1- يتوفر بدل سكن.
					2- يوجد مكافآت مالية تشجيعية.
					3- يتوفر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة.
					4- يوجد بدل طبيعة عمل.
					5- يوجد ترفيحات عادية واستثنائية عادلة.
					6- يوجد علاوات إضافية.
					7- يعطى تعويض مادي عن الإجازات المتركمة الغير مأخوذة.
					8- منح رواتب استثنائية.
					9- مكافأة نهاية الخدمة.
					10- يوجد بدل انتداب.
					11- يوجد عمل إضافي بأجر.
					12- يوجد بدل مسؤولية.
					13- يوجد بدل عضوية لجان.

المحور الثالث: ماهي الحوافز المعنوية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين في الجامعة السورية الخاصة:
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1- تقديم عبارات الشكر والتثناء أثناء العمل.
					2- تقديم خطابات الشكر.
					3- تمنح الهدايا التذكارية والميداليات.
					4- التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.
					5- الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة.
					6- التكليف في اللجان.
					7- الدعوة لحضور اجتماعات دورية.
					8- الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في الجامعة.
					9- الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة مستمرة.
					10- الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعملية.
					11- منح الإجازات الاستثنائية.
					12- التكليف برئاسة اللجان.