مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية)
**اسم الكاتب:** د. أنس عبد الباسط عباس، أ.م. سليمان عبدالله حمادي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3214
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 18:06 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٣ مجلد ٣١ لسنة ٢٠٠٩
ص ص[١٠٥ -١٢٣]

# الحوافز وأثرها على الأداء
## (دراسة ميدانية)

الدكتور أنس عبد الباسط عباس
قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم التطبيقية
جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا

سليمان عبدالله حمادي
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
قسم إدارة الأعمال -كلية العلوم التطبيقية
جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا

**المستخلص**

**يعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقداً، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات. كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى زمن آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم، وتعمل الحوافز في استثارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة وأهدافها.**

**ويهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها، وأثرها في تحسين الأداء. وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله، ومن ثم قناعته فيه واستمراريته بالعمل، كما تنبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع ذاته لما يعول على هذا القطاع – قطاع النفط - من أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني. وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٣٠) موظفاً وبلغت عينته (٣٢٠) فرداً اختيروا بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث، حيث صمم الباحثان استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث، وتضمنت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية، بينما تضمن الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات الغرض منها التعرف على درجة وأهمية الحافز عند العامل ومدى تأثيره في دفع العاملين لتحسين أدائهم، وما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين. وتضمن الجزء الثالث من الاستبانة عدة استفسارات تهدف للتعرف على درجة تطبيق الحوافز في المنظمة ميدان البحث، ومدى تأثيره على الأداء. وفي تحليل نتائج البحث تم الاستعانة بالتحليلات الإحصائية مثل النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي لتحديد إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات في آراء عينة البحث حول مدى تطبيق نظام الحوافز وتأثيره على الأداء عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ = ـ). وقد أظهرت نتائج البحث ضعفا في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما أن رؤساءهم لا يعيروا مقترحاتهم اهتماما يذكر، مما انعكس على معنوياتهم. وفرص الترقية فيها لا ترتبط بتقارير تقييم الأداء، ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت.**

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٤/٣/١٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/١/٢٧

**وأوصى البحث بالعمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، وضرورة ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء، وضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.**

# Incentives and Their Effect on Performance (A Field Study)

**Anas A. Abbas (PhD)**
Department of Business Administration
Hadhramout University of Sciences and Technology

**Slaiman A. Hummadi**
Assistant Professor
Department of Business Administration
Hadhramout University of Sciences and Technology

## Abstract

Human resource considered as the most inconsistent variable in the production process as he has feelings and needs that he expresses in different ways, and which in turn, affect performance in organizations. Moreover, interests, commitment, and seriousness vary from one person to another and from one period to another as a result of the difference in motives and needs. Thus, incentives have a great role in motivating workers. The aim of this study is to explore the reality and utility of the incentives system in the Yemeni Corporation for Oil Drilling and Production. It also probes the impact incentives have upon performance improvement. The significance of this study springs from the impact incentives have upon the worker's career satisfaction. The sample of the study includes 320 employees chosen randomly from among 1630 who represent the total number of employees in that corporation. The questionnaire method has been adopted. This questionnaire consists of three parts. The first relates to the personal data, the second has to do with recognizing the extent to which incentives are significant for the employees and their impact on performance improvement and which kind of the incentives is the most rewarding for the employees, while the third explores the implementation of the incentives system in that corporation. For result analysis the researchers adopted statistical analyses such as Ratio, Averages, and Normative deviation. In addition, the T-test is used to determine whether or not there are any statistically significant differences the viewpoints of the sample concerning the implementation of the incentives system. The results indicate a meager role of the employees in the process of decision making. Moreover, chiefs pay only scant attention to the employee's suggestions, which negatively affect their drive. In addition, promotion chances are in no way related to the performance record. Further, most of the employees complain from the low level of bonuses. Finally, the study recommends activating bonuses and relating them to performance, adjusting and improving the administrative systems, adopting the promotion system, and strengthening the feeling of loyalty for the organization by getting the employees involved in the decision making process.

**المقدمة**

تعمل الإدارة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعَول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات. وإدراك الإدارة لدوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارة في تحفيزها للعاملين، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة. لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة. وبناءً على ذلك فإن الحوافز ما هي إلاّ وسيلة للإشباع، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع. كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً وتدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز.

ولقد ازداد اهتمام المنظمات العمالية بقضايا الرضا الوظيفي والحوافز، وأصبح التغيير الذي أصاب القيم الخاصة بالعمل في محور اهتماماتها في فترة الثمانينات والتسعينات، فأصرت العديد من النقابات العمالية على تضمين موضوع مدى نوعية حياة العمل Quality of Work Life في مفاوضاتها مع الإدارة، واتسع دور النقابات ليتعدى مجرد التفاوض على الأجور وساعات العمل والظروف المادية للعمل ليشمل أيضاً التفاوض على المناخ الكلي للعمل، بحيث تصبح تجربة العمل أكثر إرضاءً وإشباعاً للعامل من جميع النواحي. ومن المعلوم أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل وإخلاصهم له تختلف من شخص إلى أخر، وكذلك من زمن إلى زمن آخر، نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم. ولقد انتقلت وظيفة تحفيز وترغيب القوى العاملة نقلة كبيرة في العصر الحديث لتتناسب مع التغيير الذي حدث في تكوين القوى العاملة، فعامل اليوم الصغير السن والأحسن تعليماً والأكثر ثقافة ووعياً يطلب عملاً يثير اهتمامه، ويتحدى ملكاته وقدراته، ويكون أكثر إشباعاً له.

**الدراسات السابقة**

عمل الباحثان للوقوف على بعض الدراسات التي يعتقد أن لها صلة بموضوع الدراسة، إذ اكتسب موضوع الحوافز وتأثيرها على الأداء أهمية كبيرة عند الكتاب والباحثين، وقد ناقشت معظم الدراسات عاملاً أو عاملين من العوامل المؤثرة على درجات الدافعية لتحسين الأداء، لذلك تكتسب هذه الدراسة من الناحية النظرية أهمية

لما تضفيه للمعرفة العلمية في هذا المجال بوصفها امتداداً للدراسات السابقة، التي توصلت إلى نتائج عديدة حول العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء، وسوف يتم بيان أهم الحوافز لدى العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط في الجمهورية اليمنية، والتي تدفعهم إلى تحسين أدائهم، وهذا ما يضفي على البحث جانباً تطبيقياً مهماً، أما عن أهم الدراسات التي توقف عندها الباحثان في هذا الشأن فهي:

**أولاً - الدراسات العربية:** قدم الزامل وخطاب (من دون تاريخ) دراسة عن فعالية نظم الحوافز في المملكة العربية السعودية على عينة من (٤٠٢) من الموظفين الحكوميين، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قصوراً في بعض أنظمة الحوافز، ويبرز من بينها (الراتب، المكافآت التشجيعية، الترقيات). كما وجد (عبد الوهاب، ١٩٩١)، في دراسة للحوافز في الأجهزة الحكومية السعودية أيضاً على عينة من الموظفين الحكوميين بلغت (٣٠٠) موظف أن الموظفين عن مجموعة من العوامل الوظيفية مثل أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، الراتب، فرص الترقية، العلاقات مع زملاء العمل، الحرية في سماع الاقتراحات.

- دراسة قام بها كل من مرعي وياغي (١٩٩١) في قطاع الخدمة المدنية السعودية، وقد هدفت إلى التعرف على درجة الاختلاف في أداء المدراء السعوديين في ذلك القطاع، وحول عدد من المتغيرات وهي: مستوى المنظمة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المرؤوسين. واستخدم الباحثان مقياساً خماسياً للرتب، ووزعت استبانات الدراسة على عينة حجمها (٣٣٣) مديرا وقد مثلت العينة ٦٥% من مجتمع الدراسة الكلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المدراء مبنية على المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إصلاح الأنظمة والإجراءات الإدارية، وتحسين مستوى التعامل بين الموظفين من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وتحسين الرواتب والأجور من أجل مساعدة الموظفين بتحقيق معيشة كريمة لهم ولمن يعولون.
- وتناول كل من أحمد، وبطارسة (١٩٩٤) دراسة في مجال الحوافز ومستوى الرضا عن العمل في المؤسسات العامة بشكل عام في الأردن، وهدف إلى قياس مستوى الرضا عند الموظفين في القطاع العام، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن للتحصيل الدراسي أثراً عكسياً على مستوى الرضا عند الأفراد، أي أنه كلما زاد التحصيل العلمي نقص مستوى الرضا. كما وجد بأن درجة رضا أفراد العينة من سكان القرى أكثر من درجة الرضا عند أقرانهم من سكان المدن، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا حسب الجنس، في حين تبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مقدار الخبرة الوظيفية لأفراد العينة ودرجة رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة إليهم، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا عن الخدمات العامة بين المواطنين الذين يعملون في القطاع العام والخاص، إذ وجد بأن أفراد العينة

في القطاع العام أكثر ايجابية إزاء مستوى الخدمات مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص، وعن الحوافز المقدمة للعاملين في القطاع العام تبين أن هناك تذمراً من قبل العاملين بهذا القطاع بسبب عدم جدوى الحوافز أو عدم تأثيرها على نفسياتهم كونها لا تشبع في الغالب تطلعاتهم أو آمالهم.

**ثانياً - الدراسات الأجنبية:** في دراسة تقدم بها (عادل، ١٩٨٥) أوضح أنه أجريت مجموعة من بحوث في الولايات المتحدة الأمريكية وعددها (٢١ بحثا) فيما يتعلق بالأهمية النسبية للحوافز المختلفة، وقد تباينت وجهة نظر العاملين من دراسة إلى أخرى، فقد أظهرت النتائج لبعض الأبحاث أن الحوافز المادية أهم ما يهدف إليه الفرد في عمله وهي المحرك الأساسي له، وبالتالي هي أهم حافز له، بينما كانت عينة أخرى لمجتمع دراسة آخر قد أوضحت أن الحوافز المعنوية تحتل أهمية بالغة في نظر العاملين ويفضلونها على الحوافز المادية، وتعد محركاً قوياً للعاملين من أجل الإنجاز والتقدم. وفي خلاصة تلك الدراسة تم ترتيب العوامل التي تشجع الأفراد في عملهم وتحفزهم له وهي كما يأتي:

١. الأجر وملحقاته. ٢. عمل ثابت. ٣. فرص الترقية والتقدم.
٤. شروط عمل جيدة. ٥. زمالة طيبة بالعمل. ٦. رقابة جيدة.
٧. الاعتراف بأهمية الفرد. ٨. الاهتمام بالعمل. ٩. ساعات عمل مقبولة.
١٠. المزايا العينية.

- دراسة أجراها ريغان (Reagan, 1986) في الولايات المتحدة الأمريكية وبولاية متشجان على وجه التحديد، على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، وقد استخدم الباحث أداة (Herzbarg) لقياس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وأثر الحوافز على الرضا والأداء، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي، كما أنهم غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم، وعن الأمن الوظيفي الذي يتطلعون إلى تحسينه، كما أظهرت المتغيرات الشخصية دلالة إحصائية واضحة بمتغير العمر والجنس والراتب والمؤهل والخبرة.
- دراسة قام بها (Genes, 1992) لمعرفة تأثير الحوافز المعنوية على عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً، لمعرفة علاقة الحوافز بالرضا وأثرها كذلك في دوران العمل في شركات تصنيع الجرارات الزراعية، إذ كانت هناك مشكلة تواجهها إدارة المصنع، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٦١٥) مهندساً وهي نسبة شكلت ١٧% من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية لها تأثير أبلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم الشهرية ٢٠٠٠ دولار، في حين تؤدي الحوافز المادية دوراً أبلغ لمن هم دخولهم دون ذلك. وأظهرت نتائج الدراسة وجود

علاقة بين معدل دوران العمل ومستوى المشاركة بالقرارات التي ينظر إليها بعض المهندسين بأنها أكثر أهمية من الحوافز المادية، وتبين وجود علاقة بين مستوى الرضا ودوران العمل وقد تجلى ذلك أكثر لدى من زادت خدمته في الشركة عن خمس سنوات.

**مشكلة البحث**

تعمل الإدارة جاهدة إلى تحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة، ولاشك أن العلاقة بين التحفيز والأداء تعد علاقة ايجابية، حيث يدفع الحافز العاملين إلى زيادة المجهودات التي يبذلها العامل، مما ينعكس ذلك ايجابياً على مستويات الأداء بالمنشأة. كما أن رغبة العامل في الحصول على المكافآت يشكل حافزاً وراء قيامه بسلوك ايجابي لتحسين الأداء. ولاحظ الباحثان العديد من المشاكل التي تعترض الأداء في غالبية المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية، وتؤثر هذه المشكلات على الإنجاز، وقد تتعثر تلك المنشآت للوصول إلى أهدافها. وقد عبر العديد من العاملين في القطاع الحكومي على وجه الخصوص عن عدم رضاهم عن أعمالهم وشكاواهم الدائمة والمتكررة عن سوء حالهم، وعزو ذلك إلى عدم وجود الحوافز المناسبة لهم في ميادين الأعمال، وضعف أجورهم ورواتبهم، ولعل هذه الشكاوى التي يطلقها العاملون تعد جزءاً من المشكلة، فهل أدت الحوافز المادية والمعنوية في وزارة النفط والثروات المعدنية إلى دفع العاملين فيها لتحسين أدائهم؟ والأكثر من ذلك هل يوجد هناك نظام للحوافز أصلاً في هذا القطاع الحكومي؟ وهل يستغل هذا النظام إن كان موجوداً استغلالاً فعالاً من أجل الغرض الذي وضع من أجله؟ ... كل ذلك يُعدّ من جوهر المشكلة البحثية لبحثنا هذا، وسنعمل من خلال هذه المشكلة التعرف على واقع الأداء ونوع الحوافز المقدمة ومدى فاعليتها وتأثيرها من أجل إثراء هذه الدراسة بما يتناسب مع هذا الموضوع المهم.

**فرضيات البحث**

يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

١. أن الحوافز المادية أكثر دفعاً للعاملين لتحسين عملهم وجودته من الحوافز المعنوية.
٢. هناك علاقة إيجابية بين درجة تطبيق نظام الحوافز ودرجة الأداء العام.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين للحوافز تعزى لمتغيرات الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية، العمر.

**أهداف البحث**

يهدف البحث إلى التعرف على واقع العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية الإداري، ومدى تفعيل نظم الحوافز والمكافآت وتأثير ذلك على الأداء، كما

تهدف إلى استطلاع أثر هذه الحوافز على الأداء عموماً، وما هي أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتؤثر في رغباتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل، علاوةً على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث، كالخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية، العمر، ثم الخروج بنتائج وتوصيات تتعلق بأثر نظام الحوافز المتبع في هذا الميدان على الأداء في هذه المؤسسة، وتعميم النتائج والتوصيات على المؤسسات المتشابهة في الوسائل والأساليب لتعم الفائدة قدر الإمكان في ذلك.

**أهمية البحث**

إن لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات، وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتناسب معها. وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية. وتحاول الإدارة دوماً التعرف على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم لتسخرها من أجل خدمة مصالحها وأهدافها، ويعد التأثير على اتجاهات وتصرفات أفراد التنظيم في أي منظمة، وإثارة رغباتهم ودوافعهم للعمل، وتوجيههم الوجهة المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة، وهو التحدي الأساسي والحقيقي لبناء الأفراد في المنظمات. لذلك فإن تحديد القوى الداخلية والدوافع والرغبات الكامنة هي التي تصل بالإدارة إلى تحفيز الفرد وإشباع رغباته، من أجل مساهمة فاعلة في أداء مهامه بعمله المنوط به في المنظمة عن قناعة ورغبة، ويواجه المدراء عوائق عديدة في تقديم الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على أداء أفضل. وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعته فيه واستمراريته بالعمل، مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى، كما تنبع أهمية البحث من أهمية القطاع ذاته لما يعول على هذا القطاع من أهمية في دفع وتيرة الاقتصاد وزيادة مداخيل الدولة من العملات الصعبة، وتنعكس إيجابية العمل في دعم قطاعات الدولة الأخرى كافة نتيجة ترابط الاقتصاد بعضه ببعض.

**مجتمع البحث وعينته**

تكون مجتمع البحث من العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط حيث يبلغ عدد العاملين فيها (١٦٣٠) موظفاً، وتمثل هذه الهيئة إحدى الوحدات الرئيسة التابعة لوزارة النفط والثروات المعدنية اليمنية، وتكونت عينة الدراسة فيها من (٣٢٠) موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (١٩%) من مجموع مجتمع الدراسة. وكان قد تم توزيع (٣٥٥) استمارة استبيان استعيد منها (٣٣١) استمارة، وبعد الإطلاع عليهم وتفحصهم استبعد (١١) استبانة لعدم اكتمالهم وصلاحيتهم للتحليل.

**أداة البحث**

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث، إذ صمم الباحثان استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث، وتضمنت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول طبيعة العمل، الخبرة، المؤهل الدراسي، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الدورات التدريبية. في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات (١٠ استيضاحات) كان الغرض منها التعرف على درجة وأهمية الحافز عند العامل، ومدى تأثيره في دفع العاملين لتحسين أدائهم، وما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين. وتضمن الجزء الثالث من الاستبانة (٢١ فقرة) للتعرف على درجة تطبيق الحوافز في المنظمة ميدان البحث، ومدى تأثيره على الأداء، وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها، وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال عليها. وتم وضع لكل سؤال خمسة اختيارات حسب مقياس ليكرت، تبدأ من كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، هذا للجزء الثاني من الأسئلة، أما الجزء الثالث منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة، أوافق، أوافق قليلاً، لا أوافق، لا أوافق بشدة. وقد أعطيت الأوزان التالية لإجابات العينة: "٥" على خيار (أوافق بشدة ، كبيرة جداً) "٤" (أوافق، كبيرة) "٣" (أوافق قليلاً، متوسطة) "٢" (لا أوافق، قليلة) "١" (لأوافق بشدة، قليلة جداً).

**صدق الأداة وثباتها**

تم التحقق من الصدق الظاهري لمقياس الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية، وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من الزملاء المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، للاستنارة بآرائهم ومعرفة مدى ملاءمة عناصر وأفكار الفقرات للمجالات المطلوب دراستها، وقد تمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين لإثراء الدراسة. وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحثان باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) إذ قام الباحثان بتوزيع الأداة على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٥) فرداً من العاملين ممن لم تشملهم الدراسة، وبفارق ثلاثة أسابيع بين الاختبارين، ثم جرى استخراج معامل الثبات حسب معادلة سبيرمان فبلغ معامل ثبات المقياس ٨٢% وقد عد أصحاب الاختصاص هذه النسبة جيدة لمثل هذا النوع من البحوث.

**المعالجة الإحصائية**

بعد تجميع البيانات الأساسية عمل الباحثان على تحويل البيانات الأساسية إلى رموز رقمية، وإدخالها الحاسوب لمعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) إذ استخلصت منه النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي، وكذلك تحليل التباين الأحادي (ف)

لتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات Scheffe في آراء عينة البحث حول مدى تطبيق نظام الحوافز وتأثيره على الأداء عند مستوى الدلالة (P = ٠,٠٥) تبعاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الخبرة، المؤهل، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الدورات التدريبية).

**حدود البحث**

من الناحية **المكانية** فإن الدراسة أجريت في الجمهورية اليمنية، وبهيئة استكشاف وإنتاج النفط، وفي إحدى الوحدات التابعة لوزارة النفط والثروات المعدنية. ومن الناحية **الزمنية** فقد تمت الدراسة خلال العام ٢٠٠٣ ميلادي.

**عرض البيانات وتحليلها**

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقا لفرضيات الدراسة:

**أولاً - مدى أهمية الحوافز في دفع العاملين إلى تحسين الأداء**

حول هذه الفقرة حاول الباحثان مناقشة عشرة أنواع من الحوافز التي يعتقد أن لها علاقة مباشرة بظروف تأدية العمل، وبسؤال أفراد العينة عن درجة الأهمية لكل حافز في دفعهم لتحسين أدائهم وردت إجاباتهم كما في الجدول ١ :

**الجدول ١**
**المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للحوافز مرتبة تنازليا حسب رأي أفراد العينة**

| نوع الحافز | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الحد الأدنى للمتوسط | الحد الأعلى للمتوسط | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| العلاقة مع الزملاء | ٠,٧٩٨ | ٤,٢٥٦ | ٤,٠٨١ | ٤,٤٣٢ | كبيرة |
| العلاقة مع الرؤساء | ١,٠٢٠ | ٣,٥٤٩ | ٣,٣٢٥ | ٣,٧٧٣ | كبيرة |
| الاستقرار الوظيفي | ١,٠٥٩ | ٣,١٩٥ | ٢,٩٦٢ | ٣,٤٢٨ | متوسطة |
| أهمية العمل | ١,٣٢٨ | ٣,١٢٢ | ٢,٨٣٠ | ٣,٤١٤ | متوسطة |
| تقدير الجهود | ١,١٠١ | ٢,٥٦١ | ٢,٣١٩ | ٢,٨٠٣ | متوسطة |
| التقدم والترقي بالعمل | ١,١٢٤ | ٢,٤٥١ | ٢,٢٠٤ | ٢,٦٩٨ | قليلة |
| الصلاحيات الممنوحة | ١,٠٥١ | ٢,٣٩٠ | ٢,١٥٩ | ٢,٦٢١ | قليلة |
| الخدمات والمزايا | ٠,٨٨١ | ١,٩٦٤ | ١,٧٧٠ | ٢,١٥٧ | قليلة |
| الأجر والحوافز المادية | ٠,٩٤٩ | ١,٩٦١ | ١,٧٥٥ | ٢,١٦٦ | قليلة |
| الحوافز العينية | ٠,٩٠٤ | ١,٩٥٦ | ١,٧٥١ | ٢,١٦٠ | قليلة |

يتضح من الجدول ١ أنه على الرغم من أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم، هي من الحوافز المهمة التي تدفع العاملين بدرجة كبيرة لتحسين عملهم الذي يشعرون بالاستقرار فيه، نظراً لأهمية ما يحصلون عليه من تقديرات للجهود التي يبذلونها، إلاّ أن العاملين يشكون من تدني فرص التقدم والترقي، وقلة الصلاحيات، وأن الخدمات والمزايا المختلفة التي يحصلون عليها تعد قليلة جداً ولا تفي باحتياجات العاملين، وبذلك فهي ليست دافعاً كبيراً لتحسين العمل، وقد يعود ذلك لاحتمالية الأسلوب الأوتوقراطي المتبع في أروقة العمل الإدارية، والسياسة المركزية المتبعة في الإدارة. وعلى ضوء ما سبق يمكن القول مبدئياً أن الحوافز المعنوية المطبقة في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية أكثر دفعاً للعاملين لتحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية، مما يعني أن درجة تطبيق الحوافز المعنوية أكبر من درجة تطبيق الحوافز المادية، **وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى** التي اقترحها الباحثان، والتي تقول **إن الحوافز المادية أكثر دفعا للعاملين لتحسين عملهم وجودته من الحوافز المعنوية**.

**ثانياً - مدى تطبيق نظام الحوافز وتأثيره في الأداء**

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية حول تطبيق نظم الحوافز المتبعة بهيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية ميدان البحث ومدى تأثيره في الأداء، فقد تم تقسيم الجزء الثالث من الاستبانة إلى ستة محاور، تدور حول أهمية العمل، التقدير والاحترام، التقدم والترقي، طرائق الإشراف، حوافز العمل، الأداء العام. وقد اشتملت هذه المحاور على جملة من الفقرات التي تم حساب متوسطاتها الحسابية، وانحرافاتها المعيارية، والنسب المئوية لدرجة الموافقة، فضلاً عن المتوسط العام لكل محور من المحاور المذكورة. والجدول ٢ يستعرض ذلك:

**الجدول ٢**

**المتوسط الانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لمحاور الفرضية الثانية**

| المحور | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة % | التقدير اللفظي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أهمية العمل | إنجازك للعمل يحفزك لتحسين الأداء | ٥ | ٣,٥٣٧ | ١,٠٣٣ | ٧٠,٧٤ | كبيرة |
| | عملك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه | ٧ | ٣,٤٢٧ | ١,١٦٦ | ٦٨,٥٤ | قليلة |
| | حبك للعمل الحالي يدفعك للعمل بحماس | ٢ | ٣,٨١٧ | ١,٠٤٤ | ٧٦,٣٤ | كبيرة |
| التقدير والاحترام | تقدير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك | ٤ | ٣,٥٦١ | ٠,٩٩٥ | ٧١,٢٢ | كبيرة |
| | تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز | ١١ | ٣,٠٦١ | ٠,٩٩٥ | ٦١,٢٢ | قليلة |
| | اقتراحات العاملين تؤخذ بعين الاعتبار | ١٩ | ٢,٣٠٥ | ١,٠٢٧ | ٤٦,١٠ | منعدمة |
| التقدم والترقي | تساعد الإدارة عامليها على بناء الثقة بأنفسهم | ١٧ | ٢,٤٠٢ | ١,٠٨٧ | ٤٨,٠٤ | منعدمة |

| المحور | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة % | التقدير اللفظي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | إتاحة الفرصة لك بالترقية يزيد مستواك بالعمل | ١ | ٣,٩٠٢ | ١,١٧٢ | ٧٨,٠٤ | كبيرة |
| | يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء | ٢٠ | ٢,٢٩٣ | ١,٠٤٨ | ٤٥,٨٦ | منعدمة |
| | إن توصيات الترقيات والمكافآت تبنى على الأداء | ١٥ | ٢,٦٥٩ | ١,٣٣٥ | ٥٣,١٨ | قليلة |
| طرائق الإشراف | طريقة الإشراف المتبعة تدعوك لعدم التغيب | ٦ | ٣,٤٢٧ | ١,١٥٥ | ٦٨,٥٤ | قليلة |
| | أقضي جزءا من الوظيفة لإتمام أعمالي الخاصة | ١٨ | ٢,٣٧٨ | ١,٣٣٠ | ٤٧,٥٦ | منعدمة |
| | أجد نفسي مثالا يحتذى به في الالتزام بالعمل | ٣ | ٣,٧٢٠ | ١,٠٤٦ | ٧٤,٤ | كبيرة |
| حوافز العمل | تزيد المكافأة من نشاطي في العمل | ٩ | ٣,٣٤١ | ١,٣٤٥ | ٦٦,٨٢ | قليلة |
| | أجور العمل التي أتقاضاها تكفيني | ٢١ | ١,٦٢٢ | ٠,٨٨٤ | ٣٢,٤ | منعدمة |
| | الحوافز المقدمة للعاملين تعتمد على تقارير الأداء | ١٦ | ٢,٤٣٩ | ١,١٠١ | ٤٨,٧٨ | منعدمة |
| الأداء العام | أتحمس للعمل بعد وضع نظام عادل للحوافز | ١٠ | ٣,١٨٣ | ١,١٩٨ | ٦٣,٦٦ | قليلة |
| | أقدم أفكارا جديدة لعملي عندما تشجعني الإدارة | ١٢ | ٣,٠٢٤ | ١,١٧٦ | ٦٠,٤٨ | قليلة |
| | أعمل على وضع حلول عندما تصادفني مشكلة | ٨ | ٣,٣٦٦ | ١,٠٩٤ | ٦٧,٣٢ | قليلة |

**أهمية العمل:** إن تصميم الأعمال أو الوظائف بشكل مناسب يجعل للعمل أهمية كبيرة في استثارة نشاط وحماس العاملين، فالتصميم المدروس والفعال للوظيفة يجعل من الإنجاز حافزاً كامناً في العامل، ويثير روح التحدي والإبداع لديه، ويمكن لعمله أن يشعره بالفخر والاعتزاز، ويدفعه لإتقانه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وبالعودة إلى فقرات هذا المحور فقد حصلت الفقرة الأولى حول الرضا عن إنجاز الأعمال الحالية ودوره في تحفيز العاملين، على درجة موافقة كبيرة من العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية، وبمتوسط بلغ (٣,٥٣٧)، ونسبة موافقة وصلت إلى (٧٠,٤٧%) مما يدل على إنجاز جيد ورغبة طيبة للقيام بالأعمال الحالية، وهذا يحفز ويدفع العاملين لتحسين أدائهم. وحول الفقرة الثانية فيما إذا كانت واجبات العاملين تشعرهم بالفخر أو الاعتزاز بأداء أعمالهم الحالية، ويزيد من إتقانهم لأدوارهم المطلوبة منهم، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٢٤) وبنسبة وصلت إلى (٦٨,٥٤%)، مما يعني أن درجة الموافقة قليلة نسبياً، ويتطلب ذلك مجهودات إضافية من الإدارة لتحسين فرص عمل الكفاءات المتنوعة لديها في سبيل استغلال هذه الطاقات لتعزز قناعات العاملين بواجباتهم. وفي الفقرة الثالثة من هذا المحور حول مدى حب العاملين لعملهم وهل يدفعهم ذلك لواجباتهم بحماس أكبر، فقد حصلت هذه الفقرة على نسبة موافقة كبيرة بلغت (٧٦,٣٤ %)

وبمتوسط وصل إلى (٣,٨١٧)، وهذا يفيد بحب العاملين لأعمالهم الحالية مما يقوي صلتهم به، ويحفزهم للوصول إلى أهدافه. وفيما يتعلق بدرجة الموافقة على هذا المحور عموماً فقد كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (٧١,٨٦ %) بمتوسط (٣,٥٩٣)، ويعود ذلك إلى أن العمل الحالي عند غالبية العاملين له أهمية كبيرة مما يدفعهم لتحسينه وتجويده، ويصب ذلك بالتأكيد في مصلحة المنظمة وأهدافها.

**التقدير والاحترام**: إن التقدير والاحترام الذي يحصل عليه العامل من رؤسائه يتمثل في اعترافهم بأدائه المتميز، ومشاركته في اتخاذ القرار، وقبول مقترحاته، من أجل بناء الثقة في نفسه، كل ذلك من شأنه أن يدفع بالعامل لتحسين أدائه بل أن يبدع فيه. وحول هذا المحور والفقرات الخاصة به فقد تبين وبالعودة للجدول رقم (٢) عند سؤال العينة حول مدى تقدير الرؤساء للعاملين وتأثير ذلك في الأداء، فقد كانت نسبة الموافقة كبيرة نسبياً حيث حصلت على نسبة (٧١,٢٢%) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦١)، أي أن العاملين يشعرون بتقدير ورؤسائهم، ويدفعهم هذا الشعور لتحسين عملهم وتجويده. وحول مدى اعتراف الإدارة بأهمية الفرد صاحب الأداء المتميز فقد كانت درجة الموافقة متوسطة، إذ بلغت نسبة العينة المؤيدة لذلك (٦١,٢٢%) ومتوسطها الحسابي (٣,٠٦١) أي أنه هناك اعترافا من الإدارة بصاحب الأداء المتميز. وفي سؤال عينة البحث فيما إذا كانت الإدارة تأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار، فقد بلغت نسبة الموافقة على ذلك (٤٦,١٠%) من العينة وبمتوسط حسابي (٣,٣٠٥)، أي أن العاملين ينتابهم شعور بأن إدارتهم في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية لا تعير آرائهم ومقترحاتهم الأهمية التي يأملونها، مما ينعكس سلباً على نفسياتهم، ومن ثم قد يتأثرون في اندفاعهم تجاه العمل. وحول مدى مساعدة الإدارة للعاملين في بناء ثقة العاملين بأنفسهم فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه لفقرة (٢,٤٠٢) وكانت نسبة الموافقة عليها (٤٨,٠٤%)، مما يفيد بأن أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تعمل على زرع الثقة في نفوس عامليها، وقد تنتهج بذلك أساليباً غير مقنعة أو غير مُرضية للعاملين، مما يتطلب إعادة النظر في ذلك، من أجل أداء أكفأ وقناعة أفضل للعاملين بواجباتهم المنوطة بهم. وعموماً فإن محور التقدير والاحترام بنتيجته العامة قد حصل على درجة قبول أو موافقة عند العاملين بلغت (٥٥,٩٦%)، وكان متوسطها الحسابي (٢,٧٩٨)، ويمثل هذا قصوراً في واجبات الإدارة نحو عامليها ولاسيما فيما يتعلق بالجانب المعنوي من الحوافز، والذي يعد في رأي كثير من علماء الإدارة أنه تحت السيطرة أكثر من الحوافز المادية، وهو الذي يبرهن على قدرة الإدارة ومهارتها وتميزها عن غيرها.

**التقدم والترقي**: إن بقاء الموظف من دون ترقية له انعكاسات سلبية على نفسية العاملين، وقد يؤثر ذلك على رغبته في البذل والعطاء، وحيث أن فرص التقدم والترقي في السلم الوظيفي تعني زيادة في المسؤولية والمهام، ويترتب عليها أيضاً زيادة في الأجر، فهي من الحوافز المزدوجة - أي المادية والمعنوية على حد سواء - فالترقية حافز على العطاء والتفاني، وكذلك على الإلمام بالعمل، فهي تعتمد على

أساس الصلاحية والكفاءة في الأداء. وعند تقييم فقرات هذا المحور وبالعودة إلى الجدول ٢ طرحت الفقرة التي تقول: إن إتاحة الفرصة لك بالترقية تزيد من مستوى إلمامك بالعمل، فقد حصلت على نسبة موافقة عالية إذ بلغت (٧٨,٠٤%) وبمتوسط حسابي (٣,٩٠٢)، وهذا يدل على قناعة واسعة لدى العاملين بأنه كلما زادت فرص الترقية عندهم أعطى العاملين عملهم اهتماماً أكبر، وتعرفوا على تفاصيله وجزئياته، وألموا بواجباتهم بشكل أوسع. وحول سؤال العينة فيما إذا كانت فرص الترقية في ميدان البحث تعتمد على الأداء الفعلي، فقد كانت نسبة التأييد لذلك ضعيفة، إذ بلغت النسبة للموافقين (٤٥,٨٦%)، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٢٩٣)، وهذا يدل على وجود خلل كبير في أسلوب الترقية المعمول به، وحول ما إذا كانت توصيات الترقية تبنى على تقارير تقييم الأداء فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي كان (٢,٦٥٩)، وبلغت نسبة الموافقة (٥٣,١٨%)، أي أن درجة الموافقة قليلة، وهذا بدوره يثير القلق في أن معايير أخرى غير الكفاءة قد يكون لها تأثير في أجواء العمل، كالمحسوبية، أو العلاقات الشخصية، أو المجاملة، وكلها وسائل غير شرعية تنعكس بنتائجها السلبية على الأداء، وتكون عائقاً أمام الإبداع والاندفاع لتحقيق أهداف العمل. وعن درجة الموافقة على محور التقدم والترقي في ميدان العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي لعموم فقرات المحور (٢,٩٥١) وكانت نسبة الموافقة عليه (٥٩,٠٢%)، وتعد هذه النسبة ضعيفة، ولعل هذا يعود إلى أن المحسوبيات والمجاملات والأساليب غير الشرعية لها دور في الترقية داخل أروقة العمل، مما يتطلب من الإدارة وقفة طويلة للمعالجة، في سبيل تصحيح ذلك خدمة لأهداف العمل.

**طرائق الإشراف**: يسهم الإشراف المدروس سواء كان المباشر أو غير المباشر بتحقيق نتائج ايجابية، تصب في نهاياتها لخدمة العمل والعمال، فيعمل على الوصول للأهداف بكل فاعلية، ويسهم في تقليل الأخطاء، ويقلل من الفاقد في الأوقات والمواد، ويساعد في ضبط أنظمة العمل، ويصبح الإشراف حافزاً حقيقياً لتحسين الأداء. وعند سؤال عينة البحث عن مدى جدوى طريقة الإشراف المتبعة في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية أظهروا وبنسبة (٦٨,٥٤%) أن طريقة الإشراف المتبعة تدعو لعدم التغيب، أي أن درجة الموافقة تعد قليلة إلى حد ما، وهناك نسبة أخرى ترى غير ذلك، أي أن ما يقارب (٣١%) من العينة لديها رأي مغاير. كما بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٢٧) مما يعني أن الطرائق المتبعة في الإشراف غير فعالة كما يجب، ولابد من تلافي القصور فيها. وفي الفقرة التالية من المحور نفسه والتي تستفسر عينة الدراسة عما إذا ما كانت تستغل جزءاً من وقت العمل لقضاء بعض الأعمال الخاصة، كانت درجة الموافقة منعدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧٨)، وكانت النسبة (٤٧,٥٦%) وعلى الرغم من عدم الموافقة على هذه الفقرة إلاّ أن هناك مجموعة من العاملين تستغل بعضاً من أوقات العمل للانشغال بقضاياها الخاصة، وفي ذلك هدر للطاقات واستغلال للمال العام نتيجة خلل في نظام الإشراف، وان كان ذلك جزئياً. وفي الفقرة الأخيرة من

هذا المحور والتي تدور حول إمكانية أن يكون العامل مثالاً يحتذى به في العمل في سلوكه وانضباطه، فقد أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية أن المتوسط الحسابي (٣,٧٢٠)، وحصلت على درجة موافقة عالية، وبنسبة (٧٤,٤%)، فالعينة ترى أنهم منضبطون بشكل جيد، وهذا يعطي دفعاً واستقراراً للأداء. ومن خلال استعراض إجابات أفراد العينة على الفقرات الثلاث لهذا المحور فإن طرائق الإشراف المتبعة تدفع العاملين لعدم التغيب، وإن كان ذلك بدرجة قليلة، وهذا أمر مقبول في العمل الإداري، إلاّ أنه لابد من التطلع إلى وسائل أكثر نفعاً وتأثيراً في الإشراف، ليكون أكثر ضبطاً، لما فيه من تقليل في الفاقد في الوقت حرصاً على مصلحة العمل.

**حوافز العمل:** تعتمد أنظمة الحوافز في منظمات الأعمال على تقارير الأداء المناسبة، فيعطى المُجد المثابر مكافأة لتميزه، ويعاقب المقصر، أو يحرم المتكاسل من العطاء، ليزداد اندفاع الأول وعطاؤه، ويتلافى الثاني تقصيره ويصحح من أخطائه. وبهذا تقوم الإدارة بمجابهة أية انحرافات تظهر في ميادين الأعمال . وفيما يتعلق بفقرات هذا المحور فقد استطلعت آراء العينة فيما إذا كانت المكافأة التي يتلقونها مقابل الأداء المتميز تزيد من نشاطهم، فقد أوضحت نتائج الاستطلاع أن درجة الموافقة قليلة إذ بلغت نسبتها (٦٦,٨٢%) ومتوسطها الحسابي (٣,٣٤١)، أي أن هناك قناعة لدى نسبة كبيرة من العاملين في ميدان البحث بأن المكافآت التي يتلقونها تؤثر فيهم، وتنعكس على معنوياتهم، وتدفعهم لإنجاز العمل بشكل أفضل. وفي الفقرة التالية التي تستوضح حال الأجور والرواتب التي يتلقاها العاملون وما إذا كان هذا الأجر يكفيه لإشباع حاجاته، ويمثل قناعة عنده، فقد بلغ المتوسط الحسابي (١,٦٢٢) وكانت درجة الموافقة منعدمة، إذ بلغت النسبة (٣٢,٤٤%)، وهذا يعني عدم وجود القناعة لدى العاملين في هذا القطاع الحيوي بالأجور، مما ينعكس سلباً على رضاهم، ومن ثم على أدائهم، وتكون الرواتب بسبب ضعفها عاملاً سلبياً في التقدم، أو بعبارة آخرى سبباً رئيساً من أسباب القصور وانعدام الدافعية في العمل. أما الفقرة التي تناقش الحوافز المقدمة للعاملين وتعتمد على تقارير الأداء المناسبة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٤٣٩)، وكانت نسبة موافقة العينة على هذه الفقرة (٤٨,٧٨%)، وهذا قد يعود إلى أن الحوافز المقدمة من القيادة الإدارية تصرف للعاملين جميعاً، ومن دون النظر إلى تقارير تقييم الأداء – هذا ما أشار إليه بعض أفراد العينة للباحثان أثناء توزيع وجمع الاستبانات – وهنا تكون الحوافز تعويضاً للنقص الملحوظ في الرواتب نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة، وبذلك تفقد الحوافز في المنظمة كثيراً من تأثيرها المنتظر. وفيما يتعلق بنتيجة هذا المحور فقد كانت نتيجة الموافقة على هذا المحور (٥١,٢٨%) وكان المتوسط الحسابي (٢,٥٦٤)، أي أن الموافقة على حوافز العمل المقدمة قليلة، مما يتطلب لدراسة متأنية، وضمن الإمكانيات المتاحة، بما يُفعل من قدرات العاملين خدمة لمصلحة العمل.

**الأداء العام:** يقوم غالبية العاملين في ميدان البحث بأعمال يغلب عليها الطابع الرقابي والتخطيطي من الناحية الإدارية، ويقوم الفنيون منهم بأعمال أخرى يغلب

عليها الطابع الهندسي، وكان عمل الإداريين ينحصر في أعمال رقابية إشرافية، وكذلك أعمال تخطيطية، وبذلك ينحصر أداء غالبية الأفراد في هيئة استكشاف وإنتاج النفط على تلك الأعمال، ويعملوا على إتقانها وإعداد المقترحات المفيدة في هذا المجال، ووضع الحلول البديلة والمناسبة عند حدوث بعض المشاكل التي تعرقل تقدم العمل، ويعمل العديد من العاملين لتوصيل ذلك إلى رؤسائهم، ويعكس ذلك صورة جلية لجدوى تطبيق نظام الحوافز والأثر الذي تتركه. وحول فقرات هذا المحور فقد تم سؤال العينة ماذا كان العامل يجد نفسه مندفعاً لعمله متحمساً له بعد وضع نظام مناسب للحوافز فقد كان متوسط هذه الفقرة (٣,١٨٣)، وكانت نسبة الموافقين عليها (٦٣,٦٦%)، أي أن نسبة الموافقة قليلة، فهناك اندفاع من العاملين بسبب نظام الحوافز المتبع ولكن ليس كما يجب. وحول سؤال أفراد عينة الدراسة إن كانوا يقدموا أفكاراً جديدة في مجال عملهم نتيجة تشجيع الإدارة، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٠٢٤) وكانت نسبة الموافقين عليها (٦٠,٤٨%)، أي أن نسبة الموافقة قليلة، فهناك (٤٠%) من العاملين يرون أنه لا جدوى من تقديم أفكار جديدة وبناءة لتطوير العمل، بسبب عدم تشجيع الإدارة، ذلك يقف عائقاً أمام تحفيزهم نحو تطوير أساليب العمل. وفي الفقرة الأخيرة من محور الأداء العام ومن الاستبيان عموماً سئلت عينة الدراسة إن كانت تعمل على وضع حلول بديلة حال حدوث مشكلة ما لتتجاوز تلك المشكلة أو الحالة غير المرغوب بوجودها، كي لا يتعطل العمل، فقد كان المتوسط الحسابي (٣,٣٦٦)، وبلغت نسبة الموافقة (٦٧,٣٢%)، أي أن الموافقة كانت قليلة وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إشراك العاملين باتخاذ القرار، مما أضعف روح المبادرة عند مجموعات لا بأس بها من العاملين، وجعلهم سلبيين في هذا الجانب. وفيما يتعلق بدرجة الموافقة على هذا المحور فهي قليلة عموماً إذ كان المتوسط الحسابي لها (٣,١٩١) ونسبية الموافقة (٦٣,٣٢%) وهذا يعني أن درجة التحسن في أداء العاملين للقيام بهذه الأعمال قليل، ويعكس ذلك قصوراً بتطبيق نظام الحوافز والاستفادة منها لدفع العاملين تجاه واجباتهم من أجل الوصول لأهداف المنشأة .

ومن خلال تطبيق نظام الحوافز وتأثيره على الأداء، ونتائج درجة الأداء العام، **تبين للباحثان صحة الفرضية الثانية القائلة بوجود علاقة موجبة بين درجة تطبيق نظام الحوافز ودرجة الأداء العام.**

**الآراء حول تطبيق نظام الحوافز حسب المتغيرات الشخصية**

وللإجابة على فرضية الدراسة الثالثة والتي تقول: نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين للحوافز تعزى لمتغيرات طبيعة العمل، الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية، العمر عند مستوى الدلالة (P=٠,٠٥)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومستوى الدلالة لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك باستخدام الاختبار ( t-test) وكانت النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لجميع المتغيرات الشخصية عدا متغير الخبرة، فقد أظهرت نتائج الاختبار (t-) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير ذوي الخبرة القصيرة (٣,٤١٨) وبنسبة (٦٨,٣٦%)، ومتوسط تقدير ذوي الخبرة الطويلة بلغت (٣,٨٢٩) وبنسبة (٧٩,٥٨%)، ولصالح أصحاب الخبرات الطويلة، وكما تظهر في الجدول ٣:

**الجدول ٣**
**نتائج الاختبار -T وفق متغير الخبرة**

| المتغير | متوسط أصحاب الخبرة القصيرة | متوسط أصحاب الخبرة الطويلة | الانحراف لأصحاب الخبرة القصيرة | الانحراف لأصحاب الخبرة القصيرة | درجة الحرية | قيمة"ت" | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الخبرة | ٣,٤١٨ | ٣,٨٢٩ | .٨٦٧ | .٨٣٤ | ٨٠ | -٢,١٥ | .٠٣٤ |

**وهذا يعني رفض الفرضية الثالثة التي اقترحها الباحثان.**

**خاتمة البحث واستنتاجاته**

تعد هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية من القطاعات التي تحظى باهتمام الإدارات الاقتصادية والسياسية في البلاد، لما يعَول عليها في دعم الاقتصاد الوطني، ولاشك أن القوة الاقتصادية لأية دولة تعطيها وضعاً سياسياً مميزاً، لاسيما أننا نعيش في الآونة الحالية فترة صراعات يؤدي فيها الاقتصاد وقوته دوراً في دعم القرار السياسي، وتعد هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية إحدى الوحدات التابعة لوزارة النفط والثروات المعدنية اليمنية، والتي يؤمل منها الكثير في توفير الموارد الأساسية من العملات الأجنبية. ولابد لتحقيق الأهداف في المنظمات من اختيار الوسائل المناسبة لبلوغها، ويعد الاهتمام بالموارد البشرية وتأهيلها وتحفيزها أحد المفاتيح المهمة في منظمات الأعمال لبلوغ الأهداف. لذلك تعمل الإدارة على شحذ همم العاملين من أجل الارتقاء بأدائهم، والنأي بهم عن الشكاوى والتمارض للتغلب على ضعف الإنجاز. لذا فقد كان من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز المتبع على أداء العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية، وذلك من خلال تقييم العاملين لهذه الحوافز، ومدى الأثر الذي تتركه في نفوسهم من أجل تحسين الأداء.

وقد استنتج الباحثان أنه على الرغم من أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم، هي من أهم الحوافز التي تدفعهم وبدرجة كبيرة لتحسين أدائهم في أعمالهم التي يشعروا بالاستقرار فيها نظراً لأهميتها الكبيرة، إلاّ أنهم يشكون من قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، وتدني الخدمات والمزايا المادية الممنوحة لهم، فهي قليلة في رأيهم ولا تمثل دافعاً كبيراً لتحسين أدائهم. كما أوضح معظم العاملين أن إدارتهم لا تشركهم باتخاذ القرارات، ولا تأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى عدم ثقة العاملين بأنفسهم، وبذلك فإن الإدارة لا تساعد عامليها على بناء الثقة بأنفسهم. كما أن فرص التقدم والترقي التي

تمنحها الإدارة في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية قليلة، ولا تحفز العاملين فيها لتحسين أدائهم. كما أن فرص الترقية قليلة ولا تعتمد على تقارير كفاءة الأداء، فليس هناك ارتباط واضح بين الترقيات وتقارير الأداء. كما وجد ضعف في مستوى الإشراف والطرائق المتبعة فيه، مما جعل بعض العاملين يقضون جزءاً من وقت وظيفتهم في إتمام بعضاً من أعمالهم الخاصة، مما يؤثر على إنتاجيتهم. كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المقدمة لهم، والمتمثلة في المكافآت والحوافز الأخرى، ولوحظ أنه يوجد بعض الحوافز الشهرية التي تصرف ولجميع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو تميزهم عن سواهم، وبهذا فإن الإدارة تعتبر الحوافز الشهرية جزءاً مكملاً للأجور والرواتب المدفوعة للعاملين، وبذلك تصبح هذه المكافآت نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويضاً عن انخفاض الأجر، فتفقد بذلك عامل التحفيز المأمول منها.

ويتضح مما سبق أن درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسن في أداء العاملين قليلة أيضاً، وهذا يعكس قصوراً في تطبيق نظام الحوافز المتبع في هذا القطاع العام، وانعدام إمكانية الاستفادة منه. وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة فقد أوضحت اختبارات الدراسة أن الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء، والاستقرار في العمل، وأهمية العمل، والتقدير والاحترام، وفرص التقدم والترقي، وطرائق الإشراف المتبعة، أكثر دفعاً للعاملين لتحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية المتمثلة في الخدمات والمزايا، الأجور، المكافآت والحوافز التي يشكو معظم العاملين من تدنيها، إذ إنها لا تحفزهم على تحسين الأداء. كما أن هناك علاقة موجبة بين درجة تطبيق نظام الحوافز ودرجة الأداء العام. وقد أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين لنظام الحوافز وتأثيره على الأداء تعزى لمتغيرات الدراسة عموماً.

**توصيات البحث**

اعتماداً على نتائج التحليل لمعطيات هذه الدراسة ونتائجها يمكن صياغة التوصيات، وكما يأتي:

١. لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً، وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميدانها، وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية.
٢. العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.
٣. تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية

فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء، وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقي والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.

٤. العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
٥. للإنسان مكانة سامية وعالية في جميع المجالات، وقد رفع الله سبحانه وتعالى من قيمة الإنسان وكرمه على سائر المخلوقات، لذلك يوصي الباحثان بإشعار الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة، ليساعد ذلك على تحسين الأداء.
٦. ضرورة إعطاء صلاحية واسعة، ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة، من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
٧. الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.
٨. توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل، وإبعادهم عن الاتكالية على الغير في إنجاز الأعمال.
٩. تفعيل الحوافز السلبية (العقاب) والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو من يتسبب بإعاقة العمل نتيجة لإهمال أو عدم مبالاة، عن قصد أو من دون قصد.

## المراجع

### أولاً - المراجع باللغة العربية


١. أحمد، مصطفى سيد، إدارة البشر – الأصول والمهارات – الدار الجامعية، بيروت، ٢٠٠٣.
٢. أحمد، وسليمان بطارسة مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الأول ١، ١٩٩٤.
٣. بريز، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، القاهرة، ١٩٩٤.
٤. بن ملوح، ثامر، القيادة العليا والأداء، دار ايتراك، القاهرة، ٢٠٠٣.
٥. جواد، شوقي ناجي، سلوك تنظيمي، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٠.
٦. حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، ١٩٩٧.
٧. الخزامي، عبد الحكيم، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟، دار الشروق، دمشق، ٢٠٠١.
٨. الزامل، عبد الله خطاب، (بدون تاريخ) فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم لندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٩. عباس، علي، الرقابة الإدارية، مكتبة تلاع العلي، عمان، ١٩٩٥.
١٠. عبد الوهاب، علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١.
١١. عقلان، حمود عبد الله، إدارة الموارد البشرية – مدخل قيمي، دار الشوكاني، صنعاء، ١٩٩٧.
١٢. علي، محمد عبد الرشيد، إدارة الأعمال – المبادىء والوظائف – دار جامعة عدن، عدن، ٢٠٠٣.
١٣. العمري، إبراهيم، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٥.
١٤. القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، شركة المطابع النموذجية، عمان، ١٩٩٠.

١٥. مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربـــي، دار ايتـــراك، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٦. مرعي، ياغي، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، "دراســة ميدانية تحليلية" مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثالث، العلوم الإدارية ١، ١٩٩١.

## ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Argyle M.*et.al.* Social Situations – Cambridge University Press – London,1991.
2. Boulding K. Conflict and Defense – Harper – London,1982.
3. Howe L.W.& Howe M.M. Personalizing Education Hant. – New York,1995.
4. Reagan, M. A Study of Job Satisfaction of the Faculties of the Colleges of Education at Michigan,s Three Universities Dissertation Abstracts International (2) (47),1986 .