مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. كنده علي ديب، صالح بن ناصر القاسمي.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4166
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:02 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (3)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (3) 2009

أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي
دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات
منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان

الدكتور علي ميّا *
الدكتورة كنده علي ديب **
صالح بن ناصر القاسمي***

(تاريخ الإيداع 28 / 10 / 2008. قُبِل للنشر في 2009/7/27)

□ ملخّص □

حظيت الحوافز وما زالت باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري باعتبارها متغيرات مستقلة للدافعية تركز على إطلاق وتحرير طاقات العاملين ليكونوا أكثر كفاءة وإنتاجية وأعلى أداء.

وتقوم عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، وقد تركز بحثنا على دراسة نظام الحوافز المعمول به حالياً في شركة " تغليف للصناعات (محل الدراسة)" المنتجة لأفلام البولي بروبلين بمنطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان، ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب العاملون للحصول عليها أيضاً، واختبار تأثير نظام الحوافز في المؤسسة على الولاء الوظيفي، ومعدلات الإنتاج من وجهة نظر العاملين والرؤساء.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذي دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز والولاء الوظيفي بالإضافة إلى وجود علاقة بين نظام الحوافز ومعدلات الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: الحوافز– أداء الموارد البشرية– شركة تغليف للصناعات– الولاء الوظيفي– معدلات الإنتاج.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدرس – قسم إدارة الأعمال –كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال –كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (3)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (3) 2009

The Impact of Incentives on Human Resources' Performance and Their Job Loyalty an Empirical Study : Taghleef Industries Company S.A.O.G Sohar Industrial Area- Sultanate of Oman

Dr. Ali Maeya*
Dr. Kindah Ali Deeb**
Salih Bin Nassir Al-Qasmi***

(Received 28 / 10 / 2008. Accepted 27 / 7 /2009)

□ ABSTRACT □

Incentives has received continuous attention from humanitarian and administrative scientists as they are considered private variables for motivation that focuses on launching and releasing the workers' energy to be more efficient and productive .

The stimulating process using incentives is based on the concept of provoking and guiding workers to perform better.

This thesis studies the incentive system used in "Taghleef Industries Company (the study area)" which produces polypropylene at Sohar Industrial Area in Sultanate of Oman. It also tries to know other incentives workers would like to get too, and tests the effect of the incentives system in the institution on the Job loyalty and the production rates from the point of view of both workers and bosses.

The Research has concluded the existence of a relation between the efficiency of incentives system and loyalty in addition to the existence of a relation between that system and the production rates.

Keywords: Incentives, Human resources management, Taghleef Industries Company, job loyalty, production rates.

* **Professor , Business Management Department, Tishreen University, Lattakia ,Syria.**
** **Assistant Professor, Business Management Department, Tishreen University, Lattakia ,Syria.**
*** **Postgraduate student , Business Management Department, Tishreen University, Lattakia ,Syria.**

مقدمة:

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها ولا يوجد خلاف حولها. فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية.

وتعدُّ وظيفة تحفيز الموارد البشرية من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية التي تضم إلى جانبها وظيفة التخطيط والاستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها.

فالاهتمام الاستراتيجي للموارد البشرية ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة. فالاستراتيجية المواردية الناجحة تركز بشكل أساسي على الحصول على الموارد البشرية المتميزة . بصفة نوعية لا كمّية . وتحفيزها والاحتفاظ بها والاستفادة من طاقتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية.[1]

وتهدف وظيفة التحفيز بشكل مباشر إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية لأي نظام مؤسسي . سواء أكان هذا النظام قطاع عام أم خاص . ومن أهم هذه الأهداف: تطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة الإنتاج، واستمالة سلوكهم الإيجابي، ويستخدم كذلك وسيلة لجذب الأفراد الأكفاء، ويستخدم أيضاً كوسيلة فاعله للحفاظ على إخلاص وولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.

ويُعدُّ نظام الحوافز من أهم الوسائل المستخدمة لتطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة معدلات إنتاجهم، فكلما كان نظام الحوافز فاعلاً أثر ذلك إيجاباً على أداء العاملين وعلى معدلات إنتاجهم، وبالعكس في حال غياب نظام الحوافز، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء العاملين وانخفاض الروح المعنوية، وسيقل الولاء الوظيفي، وهو ما سينعكس بطبيعة الحال سلباً على معدلات الإنتاج. لذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى إيجاد نظام فاعل للحوافز لديها والسعي نحو تطوير هذا النظام ليواكب البيئة التنافسية الخارجية التي تزداد حدةً يوماً بعد يوم،حفاظاً على الموارد البشرية الجيدة لديها.

ولهذا فإنّ هذه الدراسة تتركز على معرفة تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين، ومدى ولائهم للمؤسسة العاملين فيها، وتأثيره على معدل دوران العمل ومعدل الغياب في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية نظام الحوافز للموارد البشرية، لاسيما وأن الحوافز تعدُّ إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها بالإضافة إلى كونها الدراسة الأولى من نوعها التي تجرى على شركة تغليف للصناعات في سلطنة عمان، وسوف تحاول هذه الدراسة التعرف على فلسفة الشركة في التعامل مع نظام الحوافز ومدى تأثير هذا النظام على أداء العاملين بها ومدى ولائهم وإخلاصهم لها.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1 . التعرف على أنواع الحوافز الخاصة بتطوير أداء الموارد البشرية.

2 ـ اختبار مدى تأثر نظام الحوافز في المؤسسة بالمتغيرات الديمغرافية (الفئات العمرية، سنوات الخبرة، المؤهلات العلمية)، ومدى انعكاس ذلك على أداء الموارد البشرية.

3 . اختبار أثر الحوافز على معدلات الإنتاج.

4 . اختبار تأثير نظام الحوافز على الولاء الوظيفي للمؤسسة وذلك من خلال وجهة نظر العاملين والرؤساء.

5 ـ تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات التي من الممكن في حال الأخذ بها للمساهمة في تفعيل نظام الحوافز للارتقاء بأداء الموارد البشرية.

مشكلة البحث:

تتمثل ظواهر المشكلة على ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في بعض المصانع العاملة بمنطقة صحار الصناعية بسلطنة عُمان – مجتمع الدراسة – وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين والعاملين بتلك المصانع، الذين أكدوا على مدى الحاجة إلى ضرورة الوقوف على مدى تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية.

وبناءً عليه فإنّ مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على " دراسة تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية في المصانع العاملة بمنطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان " من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل تقوم الشركة محل الدراسة بتطبيق نظام فاعل للحوافز؟
2- ما أنواع الحوافز التي تقدمها الشركة محل الدراسة؟
3- ما تأثير نظام الحوافز المستخدم في الشركة محل الدراسة على أداء العاملين ومعدلات إنتاجهم؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة وبين العوامل الديمغرافية (الفئات العمرية، سنوات الخبرة ، المؤهلات العلمية) في تطوير الأداء.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة وبين الولاء الوظيفي.

الفرضية الثالثة:لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وبين معدلات الإنتاج من وجهة نظر العاملين والرؤساء.

منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين:

أ . القسم النظري:

وفية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الرسمية المتعلقة بموضوع البحث.

ب . القسم الميداني:

وفية اعتمدنا على أسلوب المسح الإحصائي الميداني للعاملين والرؤساء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام استبانة ذات علاقة بموضوع البحث، كما تم إجراء مقابلات لعينة البحث وتم توزيع الاستبانة وجهاً لوجه وشرح الهدف منها والطريقة التي تتم تعبئة الاستبانة بها، كما تم أيضاً إجراء مقابلة مع المختصين بالشركة للوقوف على الإجراءات المعمول بها لنظام الحوافز.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من شركة تغليف للصناعات المنتجة لأفلام البولي بروبلين المستخدمة في عملية التغليف في منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان، وتتمثل مفردات عينة البحث من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والعاملين العمانيين والبالغ عددهم 100.

أسلوب جمع البيانات:

أ . قام الباحث بتصميم إستبانة خاصة لجمع البيانات، مسترشداً بالدراسات السابقة في هذا المجال ومن الإطار النظري لهذه الدراسة، وتتألف الإستبانة مما يأتي:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامه تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، مثل : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، والإدارة أو القسم الذي يعمل به.

الجزء الثاني: يحتوي على فقرات تكشف عن مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

ب . المقابلة الشخصية، حيث قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين ممن تشملهم عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارة عن طريق المقابلة وجهاً لوجه، وقام بشرح الطريقة التي تتم تعبئة الاستمارة بها وشرح الفقرات الخاصة بها.

معالجة البيانات:

تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبانات إحصائياً بعد تفريغها على نماذج خاصة تحتوي على الإجابات ضمن رموز واضحة يتم إدخالها على الحاسوب متضمناً استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لعرض النتائج، وذلك باستخدام النسب المئوية والتكرارات وغيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

إن أهم الصعوبات التي واجهت الباحث هي:

ـ عدم تقبل أفراد العينة لفكرة التعامل مع الاستبانة لعدم امتلاكهم المعرفة العلمية للهدف من وراء استخدام الاستبانة، وتخوفهم من قيام إدارة الشركة الاستغناء عن بعض العمّال.

. تم توزيع عدد 100 استبانة على جميع أفراد العينة، وتم شرح مفرداتها إلا أن التخوف من الهدف من الاستبانة وكذلك عدم معرفتهم وتعودهم لمثل هذا الإجراء أدى إلى جمع عدد 71 استبانه والتي تم إجراء التحليل لها.

الدراسات السابقة:

1. دراسة محمد عبد الفتاح ياغي1971 بعنوان:" تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية"[2]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا الموظف العام في الأردن عن الحوافز المقدمة التي يحصل عليها من عمله، ومعرفة أنواع الحوافز التي يرغب في تحقيقها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموظف العام في الأردن راضٍ عن الحوافز المعنوية إلا أن هناك دلائل واضحة وقوية بأن الحوافز المادية غير كافية، واقترح الباحث توصيات يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين نظام الحوافز في الأردن.

2. دراسة سليم 1991 بعنوان " المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية" [3]

وتتعلق هذه الدراسة برؤية الموظف لأنواع الحوافز التي يفضلها، والمزايا التي تقدمها له هذه الحوافز.

كما تهدف إلى معرفة مدى اختلاف تقييم المستويات الإدارية لأنواع الحوافز في كل من مستوى الرؤساء المباشرين والموظفين الذين لا يقومون بأعمال إشرافية، كما هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على نظرة الموظفين إلى الحوافز وأنواع الحوافز التي يرغبون في تقريرها، أو تطويرها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يؤكد غالبية الموظفين أن الحوافز تساعدهم على الأداء الأفضل باعتبارها حافزاً معنوياً على اعتبارها دليلاً على تقدير الإدارة واعترافها بالإنجاز، وأوضحت الدراسة أنّ الموظفين يرون ضرورة منح الحوافز طبقاً لمعايير وأسس سليمة، من أهمها الكفاءة والتميز في العمل.

3. دراسة جلفورد 1977 بعنوان "ميادين علم النفس " [4]

أجريت هذه الدراسة على عينة من العمّال الذين يشتغلون في شركة جنرال موتور، للتعرف على الحوافز التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل لدى العمّال، وأهم المعضلات التي تواجههم وتؤثر في إنتاجهم. فكانت إجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل وزيادة رضا العالمين أن العلاقات مع المشرفين كانت بنسبة (32.2%)، وجماعات العمل (41.2%)، والأجر (40.9%)، وطبيعة العمل (33.7%) والشعور بالفخر للمؤسسة (32.2%) والعلاقات بالإدارة(31.3%). وهذه الدراسة تشير إلى أهمية الحوافز المعنوية ودورها في خلق الرغبة في العمل وزيادة رضاهم ثم تحسين الأداء.

4. دراسة كينب (KENEPP 1981) **بعنوان" محددات الرضا الوظيفي بعد خمس سنوات من التخرج من الكلية: العلاقة بين عوامل العمل وعوامل المنهج الأكاديمي والعوامل الشخصية. [5]**

وقد بينت الدراسة أن إحدى الفوائد الأساسية للتعليم العالي هي مشاركته في تخريج الإداريين المدربين من القوى العاملة، والمؤهلين للوظائف المنتجة والمرضية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي محصلة لعوامل متعددة، وأن لخلفية الأفراد وخصائصهم الشخصية تأثيراً قليلاً جداً على محددات الرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لخريجي الكليات يتأثر بإتقان العمل والمكانة التي يعطيها العمل والتحدي، أكثر من تأثره بالمكافأة المادية كالراتب والامتيازات، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن التعليم بعد البكالوريوس لا يزيد الرضا الوظيفي بالضرورة.

التعليق على الدراسات:

تطرقت الدراسات السابقة إلى الحديث عن أهمية الحوافز وأثرها على تطوير الأداء، وتطرقت كذلك إلى أنواع تلك الحوافز.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها درست واقعاً جديداً وبيئة جديدة، وقد تتشابه مع البيئات الأخرى في نواحي معينة، ولكنها قد تختلف عنها في أمور أخرى، هذه البيئة لها خصوصيتها المستقلة التي تميزها عن غيرها من البيئات، إنها البيئة الصناعية العمانية.

النتائج والمناقشة:

الإطار النظري للبحث

اولاً: تعريف الحوافز

في الحقيقة هناك تعاريف كثيرة للحوافز، تختلف فيما بينها من حيث الصياغات اللفظية لكنها تتفق جميعها في المضمون، ولهذا سنقتصر في بحثنا هذا على استعراض بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر فالدكتور عمر وصفي عقيلي يعرف الحوافز ((بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ...الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليه، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها والتي تحتاج إلى إشباع)).[6]

كما عرفها القريوتي الحوافز ((بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل)).[7]

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن هناك فرقاً بين الحافز والدافع، فالحافز شيء خارجي يوجد في بيئة المنظمة توفره للعاملين بها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، بينما الدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد نفسه، وهو تعبير عن حاجة ما تحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح، وإشباع الحاجة. [8]

كما أن التعريفين يشيران إلى أن الحوافز يقصد من خلالها إثارة العامل وخلق الدافع إلية بهدف تطوير أدائه، أو زيادة إنتاجه.

ثانياً: أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع وذلك على النحو الآتي:

1- حوافز على مستوى الفرد:

أ . حوافز العمّال

1. الحوافز بالقطعة

وهي تُعدُّ من أهم طرائق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه الفرد بحسب كمّية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

2. حوافز الوقت

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد، ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت أو يكافأ على استغلال الوقت نفسه في إنتاج أكثر.

ب . حوافز المتخصصين والإداريين

1. العمولة

ويتبع هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

2. العلاوة الاستثنائية

وتمنح هذه العلاوة بسبب وجود أداء أو مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

2- حوافز على مستوى المنظمة:

أ . المشاركة في الأرباح

ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10%) من أرباح المنظمة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع بحسب المرتب أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد.

ويتم التوزيع نقداً مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة. ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لتحقيق أهدافها، كما يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

ب . خطط الاقتراحات

ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً مكافأةً لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

ج . ملكية العاملين لأسهم المنظمة

وتُعدُّ هذه الطريقة أكثر الطرائق مثالية لتحفيز المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

وتشير الأبحاث إلى أن نظام الحوافز الفردية أكثر فاعلية من نظام الحوافز الجماعية، لأنه يعكس بصورة واضحة الفرو قات بين أداء الأفراد وجهودهم.[9]

3- الحوافز المادية

هي المثيرات التي تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل الأكل والشرب والمأوى وغيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقود مثلاً.[10]

وهي تلك المبالغ التي يستلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي التي تدفع العامل إلى بذل أقصى ما لديه من طاقة في العمل. وأراء الباحثين مختلفة حول أهمية الحافز ومدى التأثير الذي يحدثه.[11]

يندرج تحت هذا النوع الكثير من الأنواع، إلا أننا نستطيع القول إنّ الحوافز المادية تشتمل على كل الأنواع الملموسة بشكل مباشر مثل المكافأة والعلاوة والزيادات السنوية والمشاركة في الأرباح.

4- الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.

ومن أمثلة تلك الحوافز ما يأتي:

الترقية الوظيفية، وإشراك العاملين في الإدارة، شهادات التقدير، المدح والإطراء، والعلاقات مع الرؤساء، وتحسين ظروف ومناخ العمل.[12]

ثالثاً: نتائج تطبيق نظام الحوافز

إن تطبيق نظام الحوافز يحقق النتائج والأهداف الآتية:

- ❖ زيادة إنتاج العمل في شكل كميات إنتاج، مبيعات، وأرباح.

- ❖ تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- ❖ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ❖ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ❖ جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- ❖ تنمية روح التعاون بين العاملين،وتنمية روح الفريق والتضامن.
- ❖ تحسين صورة المنظمة داخل المجتمع.

رابعاً: تحليل بيانات الاستبيان واختبار صحة الفروض

الجدول رقم(1) الفئات العمرية

فئة العمر	التكرار	النسبة%
20 - 25	40	%56.3
26- 30	22	%31
31 - 35	9	%12,7
المجموع	71	%100

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

الجدول رقم(2) المؤهلات العلمية

المؤهل	التكرار	النسبة%
ثانوية عامة	65	%91,5
جامعي	2	%2,8
مؤهل أخر	4	%5,6
المجموع	71	%100

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

الجدول رقم(3)المسميات الوظيفية

الوظيفة	التكرار	النسبة%
مدير إدارة	1	%1,4
رئيس قسم	2	%2,8
إداري	5	%7
عامل	60	%84,5
أخرى	1	%4,2
المجموع	71	%100

يتضح من الجدول رقم (1) بأن الفئة العمرية الواقعة بين (20 . 25) سنة هي الفئة الأكبر، وقد حازت على نسبة (56.3%). وتشير تلك النسبة إلى أن الفئة العاملة هي فئة الشباب.

ويتضح كذلك من الجدول رقم (2) بأن الحاصلين على مؤهل الثانوية العامة هي التي حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغت (91.5%)، وتشير تلك النسبة إلى أن الفئة العاملة حاصلة على مستوى تعليمي متوسط.

ويتضح من الجدول رقم (3) أن النسبة الأعلى حصلت عليها وظيفة عامل، إذ بلغت النسبة (84.5%)، وتشير تلك النسبة إلى أن الفئة العاملة تتركز في أدنى الوظائف.

الجدول رقم (4)الخبرة العملية

الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من سنتين	25	%35,2
2. 5	25	%35,2
6. 10 سنوات	17	%23,9
11. 15	4	%5,6
المجموع	71	%100

المصدر: إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

كما يتضح من الجدول رقم (4) بأن سنوات الخبرة تتراوح بين أقل من سنتين وخمس سنوات، حيث تساوت النسبة وقد بلغت (35.2%).

من خلال استعراضنا للنتائج في الجداول المتعلقة للبيانات الشخصية والوظيفية يتضح لنا بأن الفئة العاملة هي من فئة الشباب، كما أن مؤهل الثانوية العامة هو المؤهل الأعلى نسبة، وأن وظيفة عامل هي الوظيفة الأكثر استحواذاً على العاملين العمانيين، بينما نجد أن الوظائف القيادية لا تتعدى نسبة (11%).

ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى ارتفاع عدد الحاصلين على الثانوية في سلطنة عمان الذين لم يحصلوا على فرصة إكمال دراستهم الجامعية والتحقوا للعمل في القطاع الخاص، وهذا ما تؤكده عدد سنوات الخبرة. ومعنى هذا أنّ الوظائف القيادية في القطاع العام يشغلها غير عمانيين.

الجدول رقم (5) أنواع الحوافز

م	الفقرة	التكرار		النسبة%	
		نعم	لا	نعم%	لا%
1	مبالغ نقدية	20	51	%28.2	%71.8
2	شهادات تقدير	21	50	%29.6	%70.4
3	علاج مجاني	14	57	%19.7	%80.3
4	عمولة	4	67	%5.6	%94.4

5	علاوات	39	32	%54.9	%45.1
6	قروض	1	70	%1.4	%98.6
7	مدح وثناء	14	57	%19.7	%80.3
8	حوافز أخرى	10	61	%14.1	%85.9

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

يتضح من الجدول رقم (5) أن المبالغ النقدية حصلت على نسبة 71.8% في الإجابة السالبة، وكذلك شهادات التقدير التي حصلت على نسبة 70.4% ، وكذلك العلاج المجاني الذي حصل على نسبة 80.3%، والعمولة التي حصلت على نسبة 94.4%، والعلاوات التي بلغت نسبتها 45.1%، وبلغت نسبة القروض 98.6%، والمدح والثناء بلغت نسبتها 80.3%، والحوافز الأخرى بلغت نسبتها 85.9%.

ومن خلال الجدول يلاحظ أن جميع أنواع الحوافز حصلت على أعلى النسب السلبية باستثناء العلاوات، وهي أيضاً ذات فروقات ضئيلة، مما يشير إلى أن أنواع الحوافز المذكورة غير مستخدمة بصورة ثابتة وبنظام مستقر، وبمناقشة أصحاب الاختصاص في الشركة عن طريق المقابلة الشخصية اتضح بأنه يتم صرف مبالغ نقدية في نهاية العام حسب ما يقرره مجلس الإدارة، وهو يختلف من عام إلى أخر حسب الظروف، وهذا يؤكد أنه لا يوجد نظام ثابت مستقر في النظام الأساسي للشركة.

الجدول رقم (6) الارتباط بين فاعلية نظام الحوافز وبين الولاء الوظيفي

م	الفقرة	التكرار		النسبة%	
		نعم	لا	نعم%	لا%
1	يوجد نظام مطبق للحوافز	54	17	%76	23.9%
2	تمنح الحوافز للجميع دون استثناء	41	30	%57.7	42.3%
3	الشعور بالولاء للشركة	54	17	%76	24%
4	الخيار المطروح في ترك العمل في الشركة	33	38	%46.5	53.5%
5	الوصول متأخراً عن وقت العمل	11	60	%15.5	84.5%
6	التغيب عن العمل	9	62	%12.7	87.3%
7	التقدير والاحترام من الرؤساء	42	29	%59.1	41%
8	الحوافز مغرية وتفئ بالاحتياجات	26	45	%36.6	63.4%
9	نظام الحوافز يتمتع بالعدالة	24	47	%33.8	66.2%
10	الحرمان من الحوافز في حالة الحصول على إنذار أو ارتكاب أخطاء	48	23	%67.6	%32.4
11	تخصص نسبة من الأرباح سنويا تستخدم للحوافز	55	16	%77.4	%22.5
12	الكثير من العاملين تركوا العمل في الشركة	59	12	%83.1	%16.9

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

يتضح من الجدول رقم (6) بأن الفقرة رقم (1) تدل على أنه يوجد نظام للحوافز حيث بلغت النسبة 76% ، كما أن الفقرة رقم (2) تدل على أن الحوافز تمنح للجميع، حيث بلغت النسبة 57.7%، ويتدل الفقرة رقم (3) على أن هناك شعوراً بالولاء للشركة حيث بلغت النسبة 76%، بينما الفقرة رقم (4)، تشير إلى أن نسبة 53.5% تشير إلى عدم التفكير بترك العمل في الشركة، وبمناقشة عينة عشوائية من عينة الدراسة اتضح بأن التفكير بترك العمل الشركة مرتبط بتوافر فرص وميزات أفضل في أماكن أخرى، وتشير الفقرة رقم (5) بأن النسبة الأعلى من عينة الدراسة لا تصل متأخرة للعمل، حيث بلغت النسبة 84.5%، والنسبة الأعلى من العاملين لا تتغيب عن العمل، حيث تشير النسبة إلى 87.3%، وهذا ما تبينه الفقرة رقم (6)، بينما تشير الفقرة رقم (7) إلى أن النسبة الأعلى من العاملين تلقى التقدير والاحترام من قبل الرؤساء، حيث بلغت النسبة 59.1%.

وتشير الفقرة رقم (8) إلى أن مقدار الحافز لا يفي باحتياجات العامل، حيث بلغت النسبة 63.4%، وهذا بطبيعة الحال يتماشى مع الحالة المعيشية في البلد، حيث ارتفعت الأسعار بشكل ملحوظ، وتشير الفقرة رقم (9) إلى أن نظام الحوافز لا يتمتع بالعدالة، حيث بلغت النسبة 66.2%، وهذا أيضاً يتماشى مع نتائج الجدول رقم (8) الذي يشير إلى أن الحوافز تختلف باختلاف الوظيفة، وهذا يشعر الباقين بأن هناك تمييزاً في صرف الحوافز، كما تشير الفقرة رقم (10) إلى الحرمان من الحوافز في حالة الحصول على إنذارات أو ارتكاب أخطاء، حيث بلغت النسبة إلى 67.6%، والفقرة رقم (11) إلى تخصيص نسبة من الأرباح سنوياً تستخدم للحوافز، حيث بلغت النسبة 77.4%، وهذا ما أشارت إلية النتائج في الفقرة رقم (1) من الجدول رقم (9) أيضاً، والفقرة رقم (12) تشير إلى أن نسبة عالية من العاملين قاموا بترك العمل في الشركة، حيث بلغت النسبة 83.1%، وتؤكد هذه النسبة أنّ ترك العمل في الشركة مرتبط بتوفر فرص عمل أفضل في أماكن أخرى.

الجدول رقم (7) أسباب منح الحوافز

م	الفقرة	التكرار		النسبة%	
		نعم	لا	نعم%	لا%
1	الأداء المتميز	16	55	%22.5	77.5%
2	الانضباط في المواعيد	7	64	%9.9	90.1%
3	زيادة الإنتاج	46	25	%64.8	35.2%
4	تمنح دون استثناء	17	54	%23.9	76.1%

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

يتضح من الجدول رقم (7) بأن زيادة الإنتاج يأتي في مقدمة الأسباب التي تستدعي منح الحوافز، حيث وصلت النسبة إلى 64.8%، وهذا ما أكدته المقابلة الشخصية مع المختصين في الشركة بأن الحوافز المادية تقرر من قبل مجلس الإدارة على حسب الإنتاج السنوي.

الجدول رقم (8) فترات صرف الحوافز

م	الفقرة	التكرار		النسبة%	
		نعم	لا	نعم%	لا%
1	نهاية العام	62	9	%87.3	12.7%
2	منتصف العام	3	68	%4.2	95.8%
3	تمنح على فترات	4	67	%5.6	94.4%

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

ويتضح من الجدول رقم (8) بأن الحوافز تصرف نهاية العام، حيث جاءت النسبة 87.3%، وهذا أيضاً ما أكدته المقابلة الشخصية.

الجدول رقم (9) مقدار الحوافز

م	الفقرة	التكرار		النسبة%	
		نعم	لا	نعم%	لا%
1	متساوية للجميع	10	61	%14.1	85.9%
2	تختلف باختلاف الوظيفة	50	2	%70.4	2.8%
3	تختلف باختلاف الراتب	17	54	%23.9	76.1%

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

ويتضح من الجدول رقم (9) بأن الحوافز تمنح على أساس الوظيفة، حيث بلغت النسبة 70.4%، وبطبيعة الحال فإن الراتب يختلف باختلاف الوظيفة.

اختبار الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز وبين بعض العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) .

Pearson Chi-Square	Value	df	Sig. (2-sided)	مستوى الدلالة
العمر	6.994	3	.042	دال إحصائياً
المؤهل	1.846	2	.397	غير دال إحصائياً
الوظيفة	14.088	4	.007	دال إحصائياً
الخبرة	7.151	3	.067	غير دال إحصائياً

في مجال العلاقة ما بين الرضا عن الحوافز وبين المتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة). أظهر تحليل مربع كاي لمتغير العمر بدرجة الرضا عن الحوافز وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا والعمر، فقد كانت قيمة مربع كاي (6.994) عند مستوى دلالة إحصائية (0.042) ودرجات حرية (3). وأظهر

تحليل مربع كاي لمتغير العمر بدرجة الرضا عن الحوافز عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا والمؤهل، فقد كانت قيمة مربع كاي (1.846) عند مستوى دلالة إحصائية (397.) ودرجات حرية (2). كما أظهر تحليل مربع كاي لمتغير الوظيفة بدرجة الرضا عن الحوافز وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا والوظيفة، فقد كانت قيمة مربع كاي (14.088) عند مستوى دلالة إحصائية (007.) ودرجات حرية (4). ومن تحليل مربع كاي لمتغير الخبرة بدرجة الرضا عن الحوافز تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا والمؤهل، فقد كانت قيمة مربع كاي (7.151) عند مستوى دلالة إحصائية (067.) ودرجات حرية (3).

اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد علاقة بين وجود نظام مطبق للحوافز والولاء الوظيفي:

*العلاقة بين وجود نظام مطبق للحوافز والولاء الوظيفي :

Crosstab

			زيادة الإنتاج		Total
			نعم	لا	
يوجد نظام للحوافز مطبق للشركة	نعم	Count	34	17	51
		% of Total	47.9%	23.9%	71.8%
	لا	Count	12	8	20
		% of Total	16.9%	11.3%	28.2%
Total		Count	46	25	71
		% of Total	64.8%	35.2%	100.0%

من خلال الجدول وجدنا أن نسبة من قالوا بوجود نظام مطبق للحوافز والولاء الوظيفي بلغت 63.4%، وهي نسبة كبيرة، وللبحث في وجود علاقة ارتباط بين وجود نظام مطبق للحوافز والولاء الوظيفي، حيث إنّه كلما كان زادت الحوافز زاد الولاء، وعلى هذا الأساس سوف نرى هل أن هذه العلاقة نتاج للصدفة ؟؟ ومربع كاي هو أحد الاختبارات المستعملة للإجابة على هذا السؤال .

* وضع الفروض :

HO: الرضا عن الحوافز مستقل عن زيادة الولاء إي أن ليس هناك ارتباط بينهم.

HI: الرضا عن الحوافز غير مستقل عن زيادة الولاء إي أن هناك ارتباطاً بينهم.

جدول اختبار كاي مربع Chi-Square Testsلاستقلالية العلاقة بين الحوافز والولاء

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.662(b)	1	.000
Continuity Correction(a)	15.205	1	.000
Likelihood Ratio	16.530	1	.000
Linear-by-Linear Association	17.413	1	.000
N of Valid Cases	71		

في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (.Asymp.Sig) (0.000)، وهو أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس أقبل الفرض البديل إي أن هناك علاقة بين المتغيرين .

اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد علاقة بين وجود نظام مطبق للحوافز وزيادة الإنتاج

العلاقة بين وجود نظام مطبق للحوافز وزيادة الإنتاج :

Crosstab

			زيادة الإنتاج		Total
			نعم	لا	
يوجد نظام للحوافز مطبق للشركة	نعم	Count	34	17	51
		% of Total	47.9%	23.9%	71.8%
	لا	Count	12	8	20
		% of Total	16.9%	11.3%	28.2%
Total		Count	46	25	71
		% of Total	64.8%	35.2%	100.0%

من خلال الجدول وجدنا أن نسبة من قالوا بوجود نظام مطبق للحوافز وزيادة الإنتاج بلغت 47.9%، وهي نسبة متوسطة، وللبحث في وجود علاقة ارتباط بين وجود نظام مطبق للحوافز وزيادة الإنتاج حيث إنه كلما كان زادت الحوافز زاد الإنتاج، وعلى هذا الأساس سوف نرى هل أن هذه العلاقة نتاج للصدفة ؟؟ ومربع كاي هو أحد الاختبارات المستعملة للإجابة على هذا السؤال .

* وضع الفروض :

HO: الرضا عن الحوافز مستقل عن زيادة الإنتاج إي أن ليس هناك ارتباط بينهم.

HI: الرضا عن الحوافز غير مستقل عن زيادة الإنتاج إي أن هناك ارتباطاً بينهم.

يوجد نظام للحوافز مطبق للشركة * زيادة الإنتاج

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.280(b)	1	.057
Continuity Correction(a)	.064	1	.800
Likelihood Ratio	.277	1	.599
Linear-by-Linear Association	.276	1	.599
N of Valid Cases	71		

في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (.Asymp.Sig) (0.057) ، وهو أصغر من 0.05 وعلى هذا الأساس أقبل الفرض البديل إي ليس هناك علاقة بين المتغيرين .

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات

من خلال إجراء التحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أولاً: إن الخبرة العملية لأفراد العينة لا تتجاوز السنوات الخمس، وهذا يمكّن الشركة من إعداد الخطط التأهيلية واختيار أفضل العناصر لتولي وظائف أعلى بعد تلقيها التدريب المناسب.

ثانياً: إن جميع أنواع الحوافز حصلت على نسب إيجابية أقل من النسب السلبية باستثناء العلاوات التي حصلت على نسبة 54,9%، مما يشير إلى أن نظام الحوافز غير مستخدم، ولا يوجد له ضوابط مقننه باستثناء صرف المبالغ النقدية على شكل علاوات غير مضافة إلى الراتب.

ثالثاً: أظهرت الدراسة الميدانية أن أهم الأسباب التي تستدعي منح الحوافز هي زيادة الإنتاج الذي يقيم في نهاية العام، وهذا يدل على أن نسبة منح الحوافز ليست ثابتة، وإنما تقرر بناءً على كمية الإنتاج.

رابعاً: أظهرت الدراسة أن الحوافز تختلف مقدارها باختلاف الوظيفة وبطبيعة الحال باختلاف الراتب، وهذا يشعر العاملين بعدم العدالة في صرف الحوافز.

خامساً: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة وبين العوامل الديمغرافية (الفئات العمرية، سنوات الخبرة ، المؤهلات العلمية) في تطوير الأداء.

سادساً: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة وبين الولاء الوظيفي سابعاً: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وبين معدلات الإنتاج من وجهة نظر العاملين والرؤساء..

التوصيات

أولاً: ضرورة إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية وخلق وظائف تتناسب مع التطور الذي تشهده الشركة.

ثانياً: الانتقاء من العاملين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة وتأهيلهم للعمل في إدارة الموارد البشرية لتعزيز النقص الحاصل في الكوادر الإدارية.

ثالثاً: الاهتمام بعملية إحلال الكوادر المحلية في الوظائف الإدارية القيادية محل القيادات الأجنبية وتوظيف الكوادر المحلية التي تمتلك جانباً من الخبرات و المهارات للمحافظة على القيم الأخلاقية التي تحافظ على هوية المجتمع.

رابعاً: ضرورة إعادة النظر في موعد صرف الحوافز النقدية، فبدل اقتصار صرفها على نهاية العام نقترح صرفها على ثلاث فترات خلال العام وخاصة المناسبات التي تتطلب نفقات زائدة عن المعتاد، مثل مناسبات الأعياد وبداية العام الدراسي.

خامساً: ضرورة الاهتمام بالحوافز غير المادية مثل رسائل الشكر وإقامة الحفلات الاجتماعية.

سادساً: تشجيع العاملين على الابتكار ومضاعفة الجهد من خلال تخصيص حوافز لمثل تلك الأعمال.

سابعاً: ضرورة ربط نظام الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج.

ثامناً: وضع الحوافز للتصرفات المدعمة للسمعة الأخلاقية للشركة.

المراجع:

1. حسن إبراهيم بلوط، *إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي*، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
2. محمد عبد الفتاح ياغي، *تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية*، دراسة ميدانية، إصدار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دائرة البحوث والدراسات، شركة الشرق الأوسط للطباعة والنشر، عمّان: الأردن، 1986.
3. عبد السلام سيد سليم، *المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية*، سلطنة عمان، الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 48.
4. جلفورد، *ميادين علم النفس*، ترجمة يوسف مراد وآخرون، بدون طبعة، دار المعارف، القاهرة: مصر، 1977.
5. KENEPP, LIOYD. PAUL. *Determinants of job Satisfaction Five Years Ater Collage Graduation The Relationship Between Job Factors*, Academic Program Factors, and Personal Factors Dissertation Abstracts Intrnational. Vol. 42. No. 7, January. 1982.
6. عمر وصفي عقيلي، *إدارة الأفراد*، حلب: جامعة حلب، 1987،399.
7. محمد قاسم القريوتي، *السلوك التنظيمي*، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، عمّان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989،49.
8. مصطفى نجيب شاويش، *إدارة الموارد البشرية*، عمّان: دار الشروق، 2007،208.
9. LAWLER, E. *Reward Sysems, Improving Life at workeds*. Richard Hackman and j. Lloyd Suttelec , Santa Monica, Calif: Good year, 1977,167-175.
10. رمضان محمد القذافي، *العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج*، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 1997،116.
11. GRAY, D. *Personnel Management*, New York, Reston Publishing Cminc, 1978,217.
12. عبد الرحمن إبراهيم الضحيّان، *الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق*، الطبعة الأولى، سلسلة دراسات في الإدارة الإسلامية (1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، 1986،122.