مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة الإعمار "دراسة ميدانية على مصفاة بانياس"
اسم الكاتب: د. لينا حسن فياض
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5482
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:05 +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.

The Role Of Incentives In Improving Work Performance During The Reconstruction Phase
"Field study on the Baniyas refinery"

Dr Lina Hassan Fayad*

(Received 2 / 6 / 2020. Accepted 6 / 9 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aimed to determine the role of incentives in improving the work performance of the Banias Refinery, by defining the role of incentives represented (job stability, employee involvement, rewards) in improving the work performance of the Banias Refinery, the researcher relied on the deductive approach as a method of thinking, and on the descriptive approach a procedural approach To find out the availability of incentive dimensions at Baniyas refinery.

Where the researcher distributed a questionnaire to 350 workers, the study concluded that the lowest mean of the responses of the sample members to the phrases that measure the delegated participation of decision-making workers is 2.43, which is less than the mean of neutrality 3, and moral, meaning that workers do not participate in the discussion of any decision The company issues it according to the answers of the sample members. At lower levels, this affects their performance which is reflected in the performance of the work.

Key words: Incentives, job stability, rewards, employee engagement, decision-making ability, job performance, delegation of authority, Baniyas Refinery...

*Assistant Professor, Faculty Member, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria.

دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة الإعمار
" دراسة ميدانية على مصفاة بانياس"

الدكتورة لينا حسن فياض*

(تاريخ الإيداع 2 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 6 / 9 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تحديد دور الحوافز في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، من خلال تحديد دور الحوافز متمثلة (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج في التفكير، وعلى المنهج الوصفي منهج إجرائي للوقوف على مدى توافر أبعاد الحوافز في مصفاة بانياس.

حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة على 350 عامل، وقد خلصت الدِّراسة إلى أن أقل المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تفويض مشاركة العاملين في اتخاذ القرار هو 2.43، وهو أقل من متوسّط الحياد 3، ومعنوي، أي أنّ العاملين لا يشاركون في مناقشة أي قرار تصدره الشركة وفق إجابات أفراد العينة. في أقل المستويات، وهذا يؤثر على أدائهم الذي ينعكس على أداء العمل.

الكلمات المفتاحيَّة: الحوافز، الاستقرار الوظيفي، المكافآت، إشراك العاملين، القدرة على اتخاذ القرار، أداء العمل، تفويض السلطة، مصفاة بانياس.

* مدرس – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية– سورية.

مقدمة:

تعد الحوافز واحدة من أهم مقومات العمل في المنظمة والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تحقق كامل أهدافها، فهي الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز إضافة إلى أنها تعمل على توجيه أدائه نحو الأفضل وهي أحد الطرق الهامة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

وعليه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون مناسبا، وهنا تظهر أهمية وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها بالدافعية، حيث أن الفهم الجيد للدافعية وأنواعها وآلية عملها ونظرياتها هي الطريق للوصول إلى أفضل تحفيز ممكن.

مما سبق فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان دور الحوافز في تحسين أداء العمل في الشركة العامة لمصفاة بانياس، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة، مما أتاح المجال أمام الباحثة للبحث عن هذا الموضوع، نتيجةَ وجود قصورٍ في الدِّراسات في هذا القطاع في سوريَّة، الأمر الَّذي تطلَّب دراسة أهم الحوافز، والاهتمام بها؛ من أجل بناء والمحافظة على أداء جيد للعاملين تجعلها تتفوَّق على المنظمات الأخرى المحليَّة منها، والعالميَّة.

المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربية:

- **دراسة (الخزعلي وكتاب العادلي، 2017):**

(دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين:).

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

ما هو دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين؟

كان من أهداف الدراسة بيان أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في المنظمة المبحوثة، وبيان تأثير الحوافز المادية في تقدم الأفراد العاملين وتحسين أدائهم، وبيان مدى تأثير الحوافز المعنوية في تحسين أداء الأفراد العاملين، وتحديد أهك الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في المنظمة المبحوثة.

منهجية الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها من عينة البحث، حيث تكون مجتمع البحث من موظفي شركة خطوط الأنابيب النفطية فرع الديوانية البالغ عددهم (112 موظف)، بينما تمثلت عينة البحث بعينة عشوائية بنسبة (20%) من العاملين وقد حصل الباحث على (18) استبانة صالحة للتحليل من أصل (22) موزعة بنسبة (80%).

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها للحوافز المادية دور في تحسين الأداء أكثر من الحوافز المعنوية وظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي العام لجميع إجابات المحورين حيث كان للحوافز المادية (4.02) أما للمعنوية فبلغ (3.87).

- **دراسة (خالد *وآخرون*، 2019):**

(تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود).

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار؟

كان من أهداف الدراسة بيان مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة الوطنية للخدمات، وبيان دور نظام الحوافز بشقيه المعنوية والمادية على أداء العاملين.

منهجية الدراسة اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة من أجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، تمثلت عينة البحث بـ 150 موظف تم توزيع الاستبانة عليهم، إذ تم استرجاع 118 استبانة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد في تحسين الأداء، وغموض معايير الترقيات، وإن نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول دون فعاليته، وإن تقييم أداء العاملين لا يستخدم في الترقيات ولا في منح الحوافز.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Alfandi, 2014)**

(The role of the Incentives and reward system in Enhancing employee's performance: a case of Jordanian Travel and Tourism institutions) .

دور نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز أداء الموظف: دراسة حالة مؤسسات السياحة والسفر الأردنية

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر الحوافز والمكافآت في تعزيز أداء الموظف في مؤسسات السياحة والسفر الأردنية؟

هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوافز في أداء الموظفين في مؤسسات السياحة والسفر الأردنية.

منهجية الدراسة: تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي لإجراء تحليل بيانات الدِّراسة، حيث يتكون مجتمع الدِّراسة من 28 مؤسسة في عمان أما عيِّنة الدراسة والبالغ عددهم 44 موظفاً نك توزيع 44 استمارة استبانة عليهم، وقد تم استرجاع 41 استبانة كانت كلها صَّالحة للتحليل، وتمَّ الاعتماد على برنامج ال SPSSفي تحليل البيانات.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود مستوى كافٍ من الحوافز المقدمة للعاملين، الحوافز الأخلاقية، والمكافآت، والترقيات وكفاءة نظام المكافآت وهي أربعة عوامل لها تأثير كبير على أداء الموظفين في مؤسسات السياحة والسفر الأردنية.

- **دراسة (Al-tamimi, 2018)**

(Impact of financial Incentives on performance of employees in Jordanian Commercial Banks and its Reflections on Jordanian Economy: A Field Study).

أثر الحوافز المالية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية وانعكاساتها على الاقتصاد الأردني: دراسة ميدانية.

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الحوافز المالية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية وانعكاساتها على الاقتصاد الأردني؟

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المالية على أداء موظفي البنوك التجارية الأردنية وانعكاساتها على الاقتصاد الأردني، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصنيفات المستجيبين لتأثير الحوافز المالية على أدائهم.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على الدراسة الوصفية التحليلية، وتكونت عينة الدراسة من (76) موظف تم اختيارهم عشوائياً من البنوك التجارية الأردنية.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز الفعال وأداء الموظفين في هذه البنوك، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت ومستوى أداء الموظفين في البنوك، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز وأداء الموظفين في هذه البنوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين بسبب نوع الجنس والعمر والحالة الزواجية وسنوات الخبرة.

- **دراسة (Daniel, 2019)**

(Effects of Incentives on Employees Productivity).

آثار الحوافز على إنتاجية الموظفين

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هي آثار الحوافز على إنتاجية الموظفين في المنظمات النيجيريَّة؟

هدفت الدراسة إلى تحديد آثار الحوافز على إنتاجية الموظفين في المنظمة، وبيان العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظفين في المنظمات في نيجيريا.

منهجية الدراسة: تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي لإجراء تحليل بيانات الدِّراسة؛ حيث اقتصرت الدراسة على بنك تم اختياره في نيجيريا مع التركيز على بنك الضمان في أبوجا، واستهدفت الدراسة الإدارة العليا، والإدارة الوسطى في فروع أبوجا. تمثلت عينة الدراسة من مائة وثمانية وخمسون (158) مفردة تم توزيع الاستبانات عليهم، حيث تم استعادت مائة وثمانية (108) نسخ بتمثيل 68.2٪، بينما لم يتم إرجاع خمسين (50) نسخة تمثل 31.8٪، ولقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت. أجرى الباحثون اختبارًا مسبقاً على الاستبانة للتأكد من صحة الأداة.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى مكافأة وتعويض العمال تؤثر بشكل كبير على مساهماتهم وتعزز إنتاجيتهم في العمل وتؤثر في مهمة إنتاجية الموظف، وبالتالي إن تعزيز إنتاجية الموظف تعزز الإنتاجية الإجمالية للمنظمة.

المراجعة النَّقديَّة: تُشير معظم الدِّراسات السَّابقة على أَهميَّة الحوافز في الشَّركات الخدميَّة والصِّناعيَّة، وخلصَت معظم الدِّراسات أَنَّ للحوافز تأثيراً إيجابياً مهماً في تحسين أداء العمل، والدِّراسة الحاليَّة تركز على دراسة دور الحوافز في الشركة العامة لمصفاة بانياس، في مدينة بانياس في سورية، ومن هنا جاءت أَهميَّة هذه الدِّراسة.

وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، من حيث محاولة بيان دور الحوافز في تحسين أداء العاملين وفق الخصوصية لبيئة التطبيق المحلية في سورية، وقد اختارت الباحثة الحوافز نظراً لدورها في التَّأثير على أداء العاملين وتحسينه.

مشكلة البحث:

على اعتبار أن الحوافز إحدى المؤشِّرات والعناصر الرئيسة لتحسين الأداء الكلي للمنظمات بشكل عام، وعلى اعتبارها إحدى مؤشرات تحسين أداء العمل بشكل خاص، ولدى قيام الباحثة بدراسة استطلاعيَّة وإجراء مقابلات شخصية مع عدد من الموظفين وعددهم (11) كعينة استطلاعية أولية العاملين لدى الشركة العامة لمصفاة بانياس.

وبناءً على المراجعة الأدبية للدراسات السابقة وعلى الدراسة الاستطلاعية الأولية لمجتمع البحث في الشركة العامة لمصفاة بانياس، تمكَّنت الباحثة من تحديد مشكلة هذه الدراسة في بيان دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة الإعمار من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الرئيسة الآتية:

ما هو دور الحوافز في تحسين أداء الشركة العامة لمصفاة بانياس خلال مرحلة إعادة الإعمار؟

وبالتالي يمكن صياغة الأسئلة البحثية الآتية:

ـ ما هو دور الترقية كأحد أبعاد الحوافز في تحسين أداء العمل في الشركة العامة لمصفاة بانياس خلال مرحلة إعادة الإعمار؟

ـ ما هو دور إشراك العاملين كأحد أبعاد الحوافز في تحسين أداء العمل في الشركة العامة لمصفاة بانياس خلال مرحلة إعادة الإعمار؟

ـ ما هو دور المكافآت كأحد أبعاد الحوافز في تحسين أداء العمل في الشركة العامة لمصفاة بانياس خلال مرحلة إعادة الإعمار؟

ـ ما هو دور الإثراء الوظيفي كأحد أبعاد الحوافز في تحسين أداء العمل في الشركة العامة لمصفاة بانياس خلال مرحلة إعادة الإعمار؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أَهميَّة البحث من خلال:

- دراسة موضوع هام هو الحوافز من خلال عناصره متمثلة (الترقية، إشراك العاملين، المكافآت الإثراء الوظيفي)؛ ومن خلال دراسة دوره في تحسين أداء العاملين (القدرة على اتخاذ القرار، تفويض السلطة) في الشركة العامة لمصفاة بانياس.
- بالرغم من أَنَّ العديد من الدِّراسات السَّابقة تناولت الحوافز، والعديد منها تناولت أداء العمل بأَبعاده وعناصره المختلفة، إلاَّ أَنَّ الباحثة لاحظت قلة الدِّراسات الَّتي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة التطبيق التي اختارتها، إضافةً إلى ندرة الدِّراسات الَّتي تناولت دور هذه المتغيرات في التَّأثير على قطاع النفط والثروات الباطنية، وخاصةً في بيئة التَّطبيق الَّتي اعتمدتها الباحثة.
- من المتوقَّع أَن تقدِّم الدِّراسة معلومات ونتائج مهمَّة لمتخذي القرار، ومن المتوقَّع أَنْ تُسهم تلك النتائج في تحديد مواطن التَّحسين اللاَّزمة لأداء العمل مصفاة بانياس السُّوريَّة بمؤشراته المتعدِّدة.

كما سيسهم في نشر ثقافة الحوافز والتحفيز لارتباطها بتحسين الأَداء للعاملين، وبالتَّالي تحسين الأَداء الكلي للشركة.

يهدُف البحث بشكل أساسي إلى:

- تحديد دور الحوافز في تحسين أداء العمل مصفاة بانياس السُّوريَّة في مدينة بانياس، من خلال تحديد دور الحوافز متمثلة (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) في تحسين أداء العمل مصفاة بانياس.
- بيان أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات في الشركة.
- توضيح أهمية تفويض الصلاحيات والسلطة للمرؤوسين في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.

أهمية البحث:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

<u>الأَهميَّة النظريَّة</u>: بالرُغم من أَنَّ العديد منَ الدِّراسات السَّابقة تناولتْ الحوافز، والعديد منها تناولتْ أداء العمل، إلاَّ أَنَّ الباحثة لاحظَت قلة الدِّراسات الَّتي تناولتْ الرَّبط بينَ هذين المتغيِّرين في التَّأثير على قطَّاع النفط، وخاصَّة في بيئة التَّطبيق الَّتي اعتمدتها، وبالتالي تبدو أَهميَّة هذا البحث من خلال إلقاء الضَّوء على الدَّور الهام والفعَّال الَّذي يمكن أَنْ تقدِّمه الحوافز في تحسين أداء العمل، من خلال الرَّبط بينَ المتغيِّرين في هذه الدِّراسة، وإيجاد آلية يمكن من خلالها الوصول لأَداء العمل الكفؤ والفعَّال.

<u>2-7 الأَهميَّة العلميَّة</u>: من المتوقَّع أَنْ تُقدِّم الدِّراسة معلومات ونتائجَ مهمَّة لمتَّخذي القرار؛ فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وذلك من أَجل تَّحسين الأَداء بمؤشِّراته المتعدِّدة في المنظَّمة محل الدِّراسة، والاستفادة من

هذه المعلومات والنَّتائج والعمل على تطبيقها، والَّتي من شأنها أَنْ تُسهم في تقديم دليل عِلمي وعَملي عن واقع تطبيق الحوافز في الشركة العامة لمصفاة بانياس.

فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **لا توجد علاقة معنويَّة بين الحوافز وتحسين أداء العمل.** حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا توجد علاقة معنويَّة بين الحوافز والتعاون بين العاملين.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا توجد علاقة معنويَّة بين الحوافز وإنتاجية العاملين.

منهجيَّة البحث:

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطيَّة، كما قامت بالاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيِّرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأَولية الَّتي تم جمعها، واعتمدت على القيام بدراسةٍ ميدانيةٍ على فرع الشركة العامة لمصفاة بانياس السُّوريَّة لجمع البيانات الأَوليَّة اللاَّزمة، كما اعتمدت في قياس المتغيِّرات على كافة البيانات الأَوليَّة الَّتي تم جمعها بواسطة استبانة تم تصميمها بعد اطِّلاع الباحثة على الدِّراسات والأَدبيَّات السَّابقة، ومن أَجل اختبار الفرضيَّات قامت الباحثة بتفريغ البيانات الأَوليَّة في قاعدة بيانات تمَّ تحليلَها باستخدام برنامج SPSS إِصدار /20/، وقامت بحساب معامل التَّحديد، واعتمدت على اختبار t ستودينت لحساب متوسِّط إِجابات أَفراد العيِّنة، وكذلك تم اعتماد مستوى معنوية 0,05 لقبول ورفض الفرضيَّات، وهو من المستويات المعنويَّة المتَّفق عليها في اختبار الفرضيَّات في مثل هذه الدِّراسة.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في دوائر الشركة العامة لمصفاة بانياس، والبالغ عددهم 4000 عامل، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على القانون الاحتمالي (قاسم، 2011: 13):

$$n = p.\ (1-p)/\ p.\ [(1-p) \div N)] + [(E2 \div S.D2)]$$

n : حجم عينة البحث.

N : حجم مجتمع البحث.

P: نسبة مئوية تتراوح بين الصفر والواحد، وتم اعتماد.0.5 = P

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي.0.05 = E

S.D: الدرجة المعيارية /1.96/ عند معامل ثقة 95:%

بلغ الحد الأدنى لحجم العينة اللازم سحبه (364) عامل وفق ما يلي:

$$n = 0.5 \times (1-\ 0.5)\ /\ 0.5 \times [(1-0.5) \div 4000)] + [(0.052 \div 1.962)] = 350$$ عامل

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر كانون الثاني 2020، ومكانيَّة: الشركة العامة لمصفاة بانياس.

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر كانون الأول 2019، **ومكانيَّة:** فرع الشركة العامة لمصفاة بانياس في مدينة بانياس. **وموضوعيَّة:** أنواع الحوافز المطبقة في الشركة العامة لمصفاة بانياس.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الحوافز:

هناك اتفاق من قبل الباحثين على الأهمية التي تشغلها الحوافز في المنظمات سواءً العامة أم الخاصة، لذلك قاموا بدراستها فاختلفوا في مفهومها، واتفقوا في مضمونها، حيث كان لكل باحث وجهة نظره الخاصة حيال هذا المفهوم وهذا ما سنستعرضه؛ فبحسب دراسة (عزيون، 2007) الحوافز هي الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والنوع الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه (عزيون، 2007، ص57).

وفي تعريف آخر يرى (الحلايبة، 2013) بأنها القوى أو الشعور الداخلي الذي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديداً، فهو متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفَّزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل (الحلايبة، 2013، ص10).

ومن وجهة نظر (كنعان، 2016) تُعرَّف الحوافز بأنها الشيء الذي يدفع الفرد لأداء العمل؛ فهي المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة دافعية الفرد، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع (كنعان، 2016، ص128). **بينما ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تثير الرغبة والدافع لدى الفرد لتقديم كافة إمكاناته وطاقاته في سبيل إنجاح عمل المنظمة واستمرارها بغية تحقيق أهدافها التي تطمح بالوصول إليها، وفي سبيل إنجاز أعمالها بالشكل والأسلوب الذي يتناسب وإمكاناتها، فالحوافز هي المحرك الذي يدفع الفرد للإنتاج والتقديم والاجتهاد.**

ثانياً: أنواع الحوافز:

تمَّ تصنيف الحوافز في أنواع مختلفة، هذه الأنواع تميل إلى التداخل، حيث تم تصنيفها من قبل الباحثين بطرق وتقنيات مختلفة يمكن استخدامها من قبل الإدارة للحصول على أكبر قدر من التأهيل للأداء البشري، إذ قام البعض بتصنيفها اعتماداً على تأثيرها على كل فرد، بينما قام البعض الآخر بتصنيفها اعتماداً على طريقة إعطائها، أو على أهدافها، وهناك من صنفها بعد طريق من البحث تحت نوعين رئيسين من التصنيف للحوافز وهي: النوع الأول الحوافز القائمة على الغرض، أما النوع الثاني هي الحوافز القائمة والتي تتوقف على نوع الحافز ذاته (Robbins and Judge, 2007, P: 141)

ومن وجهة نظر باحثين آخرين فإن الحوافز من حيث أنواعها هي مجموعة القيم المادية والمعنوية، كما أنها نقطة مركزية للأنشطة المختلفة في المنظمات والمؤسسات وبيئات العمل الحديثة، فالحوافز الملموسة هي ما يسمى أنظمة التعويض المباشر مثل الرواتب والمعاشات والمكافآت، من ناحية أخرى، تسمى الحوافز المعنوية أنظمة التعويض غير المباشر مثل استقرار العمل والمشاركة في صنع القرار والالتزام والملاءمة والترقية وتقدير أداء الموظفين من خلال شكرهم، هذا ما يعني أن الحوافز هي النظر في الأداء الممتاز، والذي يمكن أن يكون من حيث النوعية أو الكمية أو الوفرة في وقت العمل أو حتى في التكاليف (Palmer, 2012, P: 79).

ولا يخرج رأي الباحثة عن آراء الباحثين الآخرين؛ إذ ترى أن الحوافز من حيث الأنواع هي كل ما تقدمه الشركة للعاملين سواءً بطريقة مادية أو مقابل معنوي يحقق لهم الاستقرار ويدفعهم إلى المزيد من البذل من خلال تحسين

وتوجيه جهودهم نحو أداء عمل أفضل تنعكس آثاره على الأداء الكلي للشركة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها والوصول إلى كل ما تطمح له بكفاءة وفعالية وبالشكل الأمثل.

ثالثاً: أهمية الحوافز:

بحسب الموسوي (2006، ص229ـ230) تكمن أهمية الحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها (عاشور، 2017، ص10):

أـ أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: وتكمن من أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة المنتجات (السلع والخدمات).
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك من خلال تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

ب ــ أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- نحريك دافعية الفرد نحو العمل.

من خلال ما سبق ترى الباحثة للحوافز سواء المادية أم المعنوية أهمية وفائدة كبيرة على مستوى المنظمة والفرد، وهذه الفائدة متكاملة لا يمكن أن تفصل عن بعضها البعض، ولهذا يجب أن تولي المنظمات الحوافز الاهتمام والأولوية حتى تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار والنمو والعمل بأكثر كفاءة وأكثر فاعلية.

رابعاً: أهداف الحوافز:

يرى جودة (1987، ص18) الحوافز تؤدي هدفين هما (عبد الله الخزعلي وكتاب العادلي، 2017، ص8):

- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع النظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها؛ حيث تسعى المنظمة عن طريق استخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً وكذلك على العاملين.
- **الهدف المعنوي:** وهو الهدف المتعلق مباشرة بالعاملين، حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بدَّ لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بدَّ من فهمها للتعامل معه.

ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن أهداف الحوافز أكثر من ذلك؛ فهي تهدف إلى تنظيم العمل وكسب ولاء العاملين للمنظمة، كما تهدف إلى رفع روح العمل لدى العاملين، ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعمل، وبذل قصارى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى أهدافها وغاياتها المختلفة.

خامساً: مفهوم أداء العمل:

بدايةً لا بدَّ من تعريف الأداء حتى نقوم بتقديم تعريف واضح لأداء العاملين؛ فبحسب سعيد وسلطان (2003) الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي بدأت بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (قدور، 2013، ص61). ولهذا يُعدُّ المورد البشري أهم مورد في الشَّركة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأُخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف الشَّركة، وهذا يعني أَنَّ بقاء واستمرار الشَّركة مرهون بأَداء العامل البشري فيها؛ فمن هذا التقديم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المكونة للوظيفة (لبد وريان، 2013، ص30). **وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن أداء العمل هو الكفاءة والمقدرة الَّتي يتمتَّع بها العامل، والَّتي تساعده على تحقيق أَهداف العمل وتمكِّنه من الاستمرار والنجاح في تنفيذ استراتيجيات الشركة التي يعمل فيها، بالشكل الذي يضمن تنفيذ عمله بالشكل الأمثل.**

سادساً: قياس الأداء:

إنَّ عمليَّة قياس الأَداء هي عمليَّة أَساسيَّة، حيث كثُرت تعاريف قياسه طبقاً لطبيعة المنظمة أو الجهة المقيِّمة بالشَّكل الَّذي يتناسب مع أهدافها؛ فبحسب دراسة الباحث (Woodburn, 2004, P: 63) إنَّ الغرض من قياس الأَداء هو تحسين النَّتائج الماليَّة في المنظمات، ولكن لا توفِّر قياس النَّتائج الماليَّة وحدها ما يكفي من المعلومات المناسبة للمساعدة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات الَّتي من شأنها تحقيق تحسين الأَداء التَّسويقي. ويعرفه بعض الباحثين أمثال (Epstein & Youthas, 2007, P:6) بأَنَّه المقياس الصَّحيح الَّذي يتحدَّد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في الَّتقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس التَّجميعي لها ثم قياس النَّتيجة الصحيحة، وبحيث يكون ذلك القياس قياساً شاملاً للعمليَّات الحسابيَّة والاجتماعيَّة والشخصيَّة وغيرها من جوانب العمل. **وترى الباحثة أَنَّ قياس الأَداء من العمليَّات المهمَّة سواءً على مستوى العامل أَو الشركة، وتعرِّفه بأَنَّه "طريقة محدَّدة لتقييم المدخلات، والمخرجات ومختلف العمليات المتعلِّقة بالإنتاج والأفراد، في الشركات على اختلاف أنواعها، وعلى اختلاف طرق وطبيعة عملها.**

سابعاً: مفهوم تحسين الأداء:

بحسب الخزامي (1999، ص11) يقصد بتحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنلوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء المتوازن مجموعة من العوامل التي تتمثل بالجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة ويكون التأكيد على توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة، وقد أخذ بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل ((إدارة التحسين الشامل)) وتتمثل عناصر تحسين الأداء بحسب الحرفة (1980، ص44) بالتوجيه، والمفاهيم الأساسية، وعمليات التسليم، والتأثير التنظيمي، والمكافأة والاعتراف بالفضل (عبد الله الخزعلي وكتاب العادلي، 2017، ص21ـ22).

وبناءً عليه ترى الباحثة بأن التَّحسين عملية مستمِّرة تعتمد على البحث والتَّطوير، وتشجيع الإبداع فهو عنصر أَساسي الدَّافع منه تخفيض والتَّخلص من الانحرافات على جميع مستويات النَّشاط، بغية استخدام أقل المدخلات التي تمكِّن من الحصول على أفضل المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة.

النتائج والمناقشة:

1- الدراسة الميدانية: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من مجموعة من التساؤلات بهدف جمع بيانات حول الحوافز ودورها في تحسين أداء العمل وهي تُمثل 21 عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

2- اختبار ثبات وصدق المقياس: قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	337	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	337	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أظهر الجدول رقم (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل الإحصائي وعدد العبارات المستثناة حيث بلغ عدد الاستبانات المقبولة في التحليل 337 استبانة، ثم قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبانة للوقوف على ثبات تلك العبارات أو عدم ثباتها فكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	21

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يُظهر الجدول رقم (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.712 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

3- معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الاستقرار الوظيفي	.754	5
إشراك العاملين	.665	4
المكافآت	.672	4
القدرة على اتخاذ القرار	.645	4
تفويض السلطة	.831	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدى كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

4ـ مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك تكون الباحثة قد تأكّدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

5ـ اختبار الفرضيّات: قامت الباحثة بتوضيح الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة:

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Sig
الإستقرار الوظيفي	تتوفر ظروف صحية في مكان عملي	337	2	4	3.67	.863	.000
	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	337	2	4	3.38	.751	.000
	علاقاتي جيدة مع زملائي في العمل	337	1	5	3.75	.331	.000
	الإدارة متفهمة لاحتياجات العاملين	337	2	5	3.90	.767	.000
	أشعر بأن ساعات العمل طويلة	337	2	4	3.50	.866	.131
إشراك العاملين	يستشيرني المشرف قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل	337	1	5	3.49	.524	.000
	أشارك في اختيار طريقة وأسلوب العمل المناسب	337	1	4	3.72	.824	.000
	أشارك في مناقشة أي قرار تصدره الشركة	337	1	4	2.43	1.361	.000
	أشارك في حل المشاكل التي تواجهني أثناء القيام بالعمل	337	2	5	3.11	1.501	.000
المكافآت	تمنح الشركة بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	337	2	5	3.16	.931	.000
	تشجعني المكافآت المادية في الشركة لبذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	337	1	5	3.99	.860	.000
	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أتقاضاه من رواتب وعلاوات	337	1	4	2.59	1.221	.000
	أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت	337	1	4	3.61	1.133	.921
القدرة على اتخاذ القرار	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة	337	2	4	3.70	1.382	.000
	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار	337	2	4	3.69	1.337	.000
	أمهد لإصدار القرار وفقاً لمصلحة العمل	337	2	3	3.04	1.120	.000
	أراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته	337	1	4	3.61	1.077	.000

تفويض السلطة	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	337	2	3	3.72	.566	.000
	يتاح للعاملين في الشركة فرص المشاركة قي اتخاذ القرار	337	2	4	3.05	.621	.000
	إن مسؤولياتي في العمل واضحة	337	2	4	3.55	1.224	.000
	أشعر بالاستقلالية في عملي	337	1	3	3.39	.845	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تبيّن من خلال الجدول (4) أنّ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.43، وهو أقل من متوسّط الحياد 3، ومعنوي، أي أنّ العاملون لا يشاركون في مناقشة أي قرار تصدره الشركة وفق إجابات أفراد العينة، كما أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.59، وهو أقل من متوسّط الحياد 3، ومعنوي، أي أن العاملون لا يشعرون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات وفق إجابات أفراد العينة.

بعد ذلك قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها: **<u>الفرضية الرئيسة للبحث</u>:**

فرضية العدم Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز وتحسين أداء العمل.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة معنوية بين الحوافز وتحسين أداء العمل.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الحوافز وتحسين القدرة على اتخاذ القرار.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1- توجد علاقة معنوية بين الاستقرار الوظيفي وتحسين القدرة على اتخاذ القرار.

2- توجد علاقة معنوية بين إشراك العاملين وتحسين القدرة على اتخاذ القرار.

3- توجد علاقة معنوية بين المكافآت وتحسين القدرة على اتخاذ القرار.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الفرعية المتعلّقة بها قامت الباحثة بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة الحوافز بأبعاده الثلاثة (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) وبين تحسين أداء العمل، ومعامل التحديد، حيث أظهر الجدول (5) ما يلي:

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والقدرة على اتخاذ القرار

		الاستقرار الوظيفي	إشراك العاملين	المكافآت	**القدرة على اتخاذ القرار**
الاستقرار الوظيفي	Pearson Correlation	1	.546**	.657**	**.544****
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	337	337	337	337
إشراك العاملين	Pearson Correlation	.546**	1	.632**	**.375****
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	337	337	337	337
المكافآت	Pearson Correlation	.657**	.632**	1	**.429****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	337	337	337	337
القدرة على اتخاذ	Pearson Correlation	.544**	.375**	.429**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

القرار	N	337	337	337	337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

هناك علاقة معنوية بين الحوافز (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) والقدرة على اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون على التوالي (0.544، 0.375، 0.429) وهو يدلّ على ارتباط ضعيف وطردي بين أبعاد الحوافز والقدرة على اتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد على التوالي (0.296، 0.187، 0.184)، وهو يدلّ على أنّ (29.6%، 18.7%، 18.4%) من تغيرات القدرة على اتخاذ القرار تتبع لتغيرات الحوافز (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) على التوالي؛ وبما أنّ Sig = p = 0.000 < α =0.01، **فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد الحوافز والقدرة على اتخاذ القرار؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:</u> اتضّح للباحثة من خلال الجدول (6) أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.457 وهو يدلّ على ارتباط ضعيف وطردي بين الحوافز والقدرة على اتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد 0.209، وهو يدلّ على أنّ 20.9% من تغيرات تحسين القدرة على اتخاذ القرار تتبع لتغيرات الحوافز، مما يعني أنّ هناك دور للحوافز في تحسين اتخاذ القرار؛ وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000)، **فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية الحوافز والقدرة على اتخاذ القرار؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون الحوافز والقدرة على اتخاذ القرار

		الحوافز	القدرة على اتخاذ القرار
الحوافز	Pearson Correlation	1	.457**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	337	337
القدرة على اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.457**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	337	337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الحوافز وتفويض السلطة.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1-توجد علاقة معنوية بين الاستقرار الوظيفي وتفويض السلطة.

2-توجد علاقة معنوية بين المشاركة في إشراك العاملين وتفويض السلطة.

3-توجد علاقة معنوية بين المكافآت وتفويض السلطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الفرعية المتعلّقة بها قامت الباحثة أيضاً بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة الحوافز بأبعاده الثلاثة (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) وبين تفويض السلطة، ومعامل التحديد، حيث أظهر الجدول (7) ما يلي:

الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز وتفويض السلطة

		الاستقرار الوظيفي	إشراك العاملين	المكافآت	**تفويض السلطة**
الاستقرار الوظيفي	Pearson Correlation	1	.378**	.656**	.450**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	337	337	337	337
إشراك العاملين	Pearson Correlation	.378**	1	.606**	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	337	337	337	337
المكافآت	Pearson Correlation	.656**	.606**	1	.479**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	337	337	337	337
تفويض السلطة	Pearson Correlation	.450**	.384**	.479**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	337	337	337	337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

• هناك علاقة معنوية بين أبعاد الحوافز (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، المكافآت) وبين تفويض السلطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون على التوالي (450 .0، 384 .0، 479 .0) وهو يدلّ على ارتباط ضعيف وطردي بين أبعاد الحوافز وتفويض السلطة، كما بلغ معامل التحديد على التوالي (0.203، 0.147، 0.229)، وهو يدلّ على أنّ (20.3%، 14.7%، 22.9%) من تفويض السلطة تتبع لتغيرات أبعاد الحوافز (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، المكافآت) على التوالي؛ وبما أنّ Sig = p = 0.000 < α 0.01=، **فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد الحوافز وتفويض السلطة؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية</u> ووجدت الباحثة من خلال الجدول (8) أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.688 وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين الحوافز وبين تفويض السلطة، كما بلغ معامل التحديد 0.473، وهو يدلّ على أنّ 47,3% من تغيرات تفويض السلطة تتبع لتغيرات أبعاد الحوافز، مما يعني أنّ هناك دور لأبعاد الحوافز في تفويض السلطة؛ وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000)، **فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية الحوافز وتفويض السلطة؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون الحوافز وتفويض السلطة

		الحوافز	تفويض السلطة
الحوافز	Pearson Correlation	1	.688**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	337	337
تفويض السلطة	Pearson Correlation	.688**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	337	337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اختبار الفرضية الرئيسة: بعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضيتين الفرعيتين، قامت باختبار الفرضية الرئيسة، حيث كانت النتائج كالآتي:

- هناك علاقة معنوية بين أبعاد الحوافز (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) وتحسين أداء العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون على التوالي (0. 491، 0. 369، 0. 487) كما هو موضّح بالجدول (9)، وهو يدلّ على ارتباط ضعيف وطردي بين أبعاد خصائص حوكمة الشركة وأداء العمل، كما بلغ معامل التحديد على التوالي كل من (0.241، 0.136، 0.237)، وهو يدلّ على أنّ (24.1%، 13.6%، 23.7%) من تغيرات تحسين أداء العمل تتبع لتغيرات أبعاد الحوافز (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، المكافآت) على التوالي؛ وبما أنّ Sig = p = 0.000 < α =0.01، **فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد الحوافز وأداء العمل؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز وأداء العمل

		الاستقرار الوظيفي	إشراك العاملين	المكافآت	**أداء العمل**
الاستقرار الوظيفي	Pearson Correlation	1	.382**	.666**	.487**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	337	337	337	337
إشراك العاملين	Pearson Correlation	.382**	1	.411**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	337	337	337	337
المكافآت	Pearson Correlation	.666**	.411**	1	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	337	337	337	337
أداء العمل	Pearson Correlation	. 487**	. 369**	. 491**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	337	337	337	337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة: وجدت الباحثة من خلال الجدول (10) أ أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.667 وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين الحوافز وتحسين أداء العمل، كما بلغ معامل التحديد 0.445، وهو يدلّ على أنّ 44.5% من تغيرات تحسين أداء العمل تتبع لتغيرات أبعاد الحوافز، مما يعني أنّ هناك دور لأبعاد الحوافز في تحسين أداء العمل؛ وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000)، **فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية الحوافز وأداء العمل؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون الحوافز وأداء العمل

		الحوافز	أداء العمل
الحوافز	Pearson Correlation	1	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	337	337
أداء العمل	Pearson Correlation	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

	N	337	337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وكما هو واضح من الجدول (11)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر الاستقرار الوظيفي 3.64، وهو يدلّ على الاستقرار الوظيفي في الشركة ويتم إشراك العاملين في الشركة.

الجدول (11) متوسّط إجابات أفراد العيّنة

البعد	Mean
الاستقرار الوظيفي	643.
إشراك العاملين	193.
المكافآت	343.
القدرة على اتخاذ القرار	3.51
تفويض السلطة	3.43

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقامت الباحثة بإجراء تحليل أنوفا لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث، حيث تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (12) الآتي:

الجدول (12) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.155610	19	3.581	7.472	.223
Within Groups	.500	2	.500		
Total	106.655	21			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث وجدت الباحثة أنّ Sig = p = 0.291 > α =0.05، قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.291) أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني قبول فرضيّة العدم، مما يؤكّد عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة، حيث لا يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات و التوصيات:

وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّنت الباحثة من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1- الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في تحسين أداء العمل في الشركة خلال مرحلة إعادة الإعمار، على الرّغم

من ضعف العلاقات التي ظهرت ضمن اختبار الفرضيات، إلاّ أنّ متوسّط إجابات أفراد العينة مالت نحو الموافقة على وجود مكافآت في الشركة وأنهم مستقرين وظيفياً نوعاً ما.

2-بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصّة بمتغير الاستقرار الوظيفي (3.64)، وهذا يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ الشركة تشعر العاملين وتؤمن لهم الاستقرار في عملهم، وهذا نتيجة تميز الشركة عن الكثير من الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع العام بسورية من حيث قيامها بمنح عامليها حوافز مادية (رواتب إضافية- تعويضات عمل إضافي- مكافآت مادية..)، كما تقدم العديد من الحوافز المعنوية (سكن شبه مجاني- نقل مجاني – نادي صيفي ترفيهي- طبابة وأدوية مجانية....).

3-بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصّة بمتغيّر إشراك العاملين (3.19)، وهذا يعني أن الشركة تمنح العاملين إمكانية المشاركة في صنع القرارات، إلا أن الباحثة تعتقد أن هناك مبالغة في هذا الجانب، خاصةً وأن نتائج تحليل الاستبيان أظهرت ضعفاً في مجال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

4-تبين من خلال تحليل الأرقام الواردة في الجداول أن هناك ارتباط بين أبعاد الحوافز وبين تفويض السلطة من قبل المسؤولين في المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية المتوسطة والتشغيلية، لكنه ارتباط ضعيف؛ إذ تبين أن حوالي (20%- 14%- 22؟%) من أبعاد الحوافز (الاستقرار الوظيفي- إشراك العاملين في اتخاذ القرار- المكافأة) على التوالي تؤثر في مسألة تفويض السلطة.

التوصيات: توصي الباحثة بالآتي:

1-تطوير نظام الحوافز المتبع في الشركة بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات العالمية والمحلية، وبما ينسجم مع الأوضاع المعيشية ومتطلبات الحياة والظروف القاسية التي يعاني منها العاملون في الشركة -كباقي العاملين في سورية نتيجة أوضاع الحرب-، على أن يتسم هذا النظام بالبساطة والتحديد والعدالة والكفاية والتفاوت في منح الحافز، ويكون قابل للقياس ويمكن تحقيقه.....

2-تحديد أسس ومعايير عديدة لمنح الحوافز للعاملين (الأداء والمجهود والمهارة إضافةً للأقدمية).

3-وضع آلية مناسبة للترقية، بحيث تتم الترقية إضافةً لمعيار الأقدمية على أساس معيار الكفاءة، بحيث تجعل العاملين يسعون لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم الإبداعية للفوز بالمنصب أو بالمركز الوظيفي المتميز، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم لأعمالهم.

4-ضرورة أن تعمل الشركة على إشراك العاملين لديها في المستويات الإدارية المتوسطة والتشغيلية في مناقشة القرارات التي تصدرها الشركة، على اعتبار أنهم على تماس مباشر مع واقع العمل وعلى دراية بآليات العمل المطلوب اتباعها وتطويرها بما يخدم مصالح الشركة ويحقق بالنهاية أهدافها، ويضمن بقاءها واستمرارها.

5-وجوب قيام إدارة الشركة بتفويض جزء من الصلاحيات والسلطات لبعض المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى ليتمكن المدراء من التفرغ للتخطيط الاستراتيجي وللأعمال القيادية التي تحتاج للإبداع والمهارة.

6-ضرورة أن تسعى الشركة لإشباع الحاجات المادية للعاملين من خلال منحهم رواتب إضافية وعلاوات تشبع حاجاتهم وتضمن لهم حياة كريمة وتحقق لهم الاستقرار الوظيفي والمعاشي،

7-تفعيل آلية مناسبة لمنح المكافآت المادية في الشركة تبنى على أساس التميز الفعلي بالعمل والجدارة في الأداء، وذلك لتحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها، أما إذا منحت على أساس المحسوبيات والاعتبارات الشخصية، فإنها ستفقد مكانتها ودورها الإيجابي في التحفيز.

8- الاهتمام من قبل إدارة الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين لما لها من تأثير إيجابي على أدائهم، من خلال تقديم الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة، وتوفير وسائل الراحة والخدمات، وبث روح التعاون بينهم للعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق أهداف منظمتهم.

9- دعم قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة لما لها من دور فعال في توفير الموارد البشرية المؤهلة، واتباع الإجراءات المناسبة لاختيار وتعيين العاملين، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل الكوادر البشرية بما يخدم مصلحة العمل، والعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتصميم برامج مناسبة للأجور وللحوافز تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها العاملون في الشركة.

10- وضع معايير مناسبة وفعالة لتقييم الأداء (معايير نواتج الأداء- معايير سلوك الأداء- معايير الصفات الشخصية..).

11- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز لمكافأته مباشرةً، لأن السرعة في تقدير الحافز من شأنه دفع العاملين على مزيد من العطاء ويعزز انتماءهم وولاءهم لشركتهم.

References:

1. Abdullah AL-khazali, ALI saadoun; kitab al-adli, ali hassoun (2017). *The role of material and moral incentives in improving employee performance. College of Administration and Economics, University* of Iraq, pp. 8-22.
2. Alfandi, A (2014). *The role of the Incentives and reward system in Enhancing employee's performance: a case of Jordanian Travel and Tourism institutions*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol (4), No (4), ISSN: 2222-6990.
3. Al-Halaybeh, Ghazi Hassan Odeh (2013). The impact of incentives on improving performance among workers in public sector institutions in Jordan: an applied study on the Greater Amman Municipality. Unpublished Master Thesis, College of Business, Middle East University, Jordan, p. 10.
4. Al-Tamimi, kh (2018). *Impact of financial Incentives on performance of employees in Jordanian Commercial Banks and its Reflections on Jordanian Economy: A Field Study*. International Journal of Management Sciness Research, Vol (7), No (7), ISSN: 2226-8235.
5. Ashour, Houria (2017). *Incentives Policy and Improving the Performance of the Human Resource: A Case Study of the Directorate of Trade in Al-Messilah State 2015-2016.* Unpublished Master Thesis, Faculty of Law and Political Science, Mohamed Boudiaf University, Al-Messila, p. 10.
6. AZYOUN, ZAHIA (2007*). Motivation and its Impact on the Job Satisfaction of the Human Resource in the Economic Establishment: Published Master Thesis, Faculty of Economic Sciences*, University of Ott 20 Suicide, Algeria, p. 57.
7. Daniel, C, O. *Effects of Incentives on Employees Productivity*. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), volume (4) no (1) (2019), pp: 41-48.
8. GHADEER, BASEM GHADEER (2012). Advanced data analysis using 20 IBM SPSS Statistics, first edition, Syria, Aleppo.
9. KADDOUR, KARIMA (2013). *The role of supervision in improving the performance of workers*: a field study at the school for children with hearing impairments - Um Al-Baqi Unpublished Master Thesis, University of Arab bin Mahdi - Umm Al-Bawaki -, Algeria, p. 61.

10. Khaled, Rejem; Zerari, Buthina; Aunee, Bojumaa*, Evaluation Impact of* Incentives system on performance of employees: A case study of the National Corporation for Well Services in Bhassi Masoudi. Journal of North African Economics, Volume (6132), Issue (1112) (2019), pp: 1-19.
11. Kanaan, Series (2016*). The effect of incentives on job satisfaction: a case study of Tartous Cement Factory*. Al-Baath University Journal, Volume (38), No. 1, p. 128.
12. Lubbad, Zahi Ibrahim; Rayan, Omar Ahmed Ragab (2013). *The effect of internal marketing on the performance of workers in civil society institutions. Diploma in Management of Civil Society Institutions, Institute of Community Development*, Islamic University: Gaza.
13. Palmer, W. (2012*). (Incentive and Disincentive: will they affect performance), p: 79*.
14. Qasim, Samer (2011). *The role of marketing strategies in creating a competitive advantage in the banking sector*: a field study on the branches of the Syrian Commercial Bank in Lattakia Governorate. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies _ Economic and Legal Sciences Series Vol (33) No. (6), p. 13.
15. ROBBINS, S.P. and JUDGE, T. A (2007). *Organizational Behavior*. Pearson international Edition, p: 141.