مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية
اسم الكاتب: د. فايز غزال
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5743
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:52 +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 Effect Of Incentives On Improving Organization Performance: Field Study On Lattakia Textile Company

Dr. Fayez Ghazal*

(Received 31 / 8 / 2021. Accepted 21 / 6 / 2022)

□ ABSTRACT □

The study aims at finding out the effect of incentive schemes, both moral and material, on improving organizational performance (Lattakia Textile Company), using descriptive methodology and analytical approach.

Research sample consists of (235) questionnaires distributed among staff, (3) rejected for being invalid and (232) have been valid to use. The data statistical analysis has been done using SPSS program version 25, and the study has reached to the following results:

- There is a moral relationship between incentive scheme and organizational performance.
- There is a moral relationship between material and moral incentives on one side and organizational performance on the other taking care about the material incentives are more important than moral incentives from the study sample point of view in Lattakia Textile Company.

The research recommends giving more attention to the concept of incentive whether material or moral as it has direct influence on organizational performance, and designing material incentive scheme that corresponds with the unstable economic changes , in addition to reconsidering the daily ration of incentive from (26) to (500) S.P. as a minimum in view of low exchange rates so that it becomes a real incentive, and expanding more with encouraging team spirit within the work team in order to encourage staff to work, as well as adding other advantages for workers such as organizing recreational trips for distinguished staff and their intellectual children, and sharing school expenses with them, in addition to putting illuminated bulletin boards inside the organization listing the names of distinguished workers, and seeking to design an effective performance evaluation system which helps to identify and spread strong points on one hand and identify and treat weak points , turning them to strong points.

Keywords: incentive, incentive scheme, material incentive, moral incentive, performance.

*Assistant Professor - Human Resources Department- Al-Sham Private University- Lattakia Colleges- Syria. f.gh.foas.LAT@aspu.edu.sy

تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة
دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية

الدكتور فايز غزال*

(تاريخ الإيداع 31 / 8 / 2021. قُبِل للنشر في 21 / 6 / 2022)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء في المنظمة (شركة نسيج اللاذقية) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي . و تكونت عينة البحث من (235)عاملاً في الشركة، تم توزيع الاستمارات عليهم واستردت كاملة. استبعد منها (3) استمارات لعدم صلاحيتها وبقيت (232) استمارة صالحة للاستخدام. تمت عملية التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss إصدار 25 في ذلك ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة معنوية بين نظام الحوافز والأداء في المنظمة _ وجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية من جهة (كل على حدة) وبين الأداء في المنظمة من جهة أخرى. مع الإشارة إلى أن الحوافز المادية أكثر أهمية مقارنة مع أهمية الحوافز المعنوية من وجهة نظر عينة الدراسة في شركة نسيج اللاذقية.

واقترح الباحث زيادة الاهتمام بمفهوم الحوافز بجانبيها المادي والمعنوي لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين في المنظمة ، وتصميم نظام حوافز مادي يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية وتقلباتها ، وإعادة النظر في التعرفة اليومية للحوافز من (26) ل.س إلى (500) ل.س كحد أدنى نظرا لتدني أسعار الصرف من أجل أن يكون حافزاً حقيقياً ، والتوسع أكثر مع الاهتمام بروح فريق العمل الواحد لتحفيز العاملين على العمل . وإضافة مزايا أخرى للعاملين كالقيام برحلات ترفيهية للمتفوقين في العمل، وكذلك القيام برحلات ترفيهية لأبنائهم المتفوقين ومشاركتهم في مصاريف الدراسة ،وإضافة لوحات إعلانية ضوئية داخل المنظمة يوضع فيها أسماء العمال المتفوقين، والعمل على تصميم نظام تقييم أداء يكون فعالا يساعد على تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز– نظام الحوافز– الحوافز المادية– الحوافز المعنوية – الأداء.

* **مدرس – قسم الموارد البشرية– جامعة الشام الخاصة– كليات اللاذقية– سورية.** f.gh.foas.LAT@aspu.edu.sy

مقدمة:

من المعروف أن أية منظمة تعمل بكل السبل والإمكانات للوصول إلى أهدافها بكفاءة عالية ، أي بأكبر إنتاج ، بأقل التكاليف والجهد الممكنين، سواء كانت منظمة إنتاجية (سلعية أم خدمية). وللوصول إلى هذه النتيجة لا بدّ من مراقبة ودراسة أداء العاملين فيها لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة (معالجتها) . وهذا لا يتحقق إلا بمراجعة أداء العاملين وتقييمه وفي كافة المستويات ولمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة ، ومهما كان نوعها ومهما كان حجمها . وبالتالي لا يمكن أن تصل هذه المنظمة إلى أهدافها إلا من خلال العمل ، وبكل الوسائل والطرق لإشباع حاجات عمالها ومن ثم تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي والوظيفي لهؤلاء العمال . وللوصول إلى هذه الحالة لا بدّ من محرك قوي يحرك الدوافع لدى هذا العامل وبالتالي خلق الدافع الحقيقي الذي يجعل سلوكه وتصرفاته في خدمة المنظمة . بمعنى آخر خلق الرغبة المؤثرة والفاعلة عنده للقيام بالأداء المطلوب بكفاءة عالية . فالقدرة لذاتها وما يمتلكه من إمكانات جسمية وفكرية لا تكف للوصول إلى أفضل النتائج ، لذلك لا بدّ أن تولّد الرغبة لتفعيل هذا النشاط (الأداء)والوصول إلى الهدف المنشود. ولكن بهذه الحالة لا بدّ من التمييز بين المفاهيم الآتية:

أ- الآجر أو المرتب: وهو ما يحصل عليه العامل بنهاية كل شهر مقابل العمل الذي يؤديه والمكلف به .

ب- الحافز: فهو القيمة أو الآجر الذي يحصل عليه مقابل حسن الأداء والتميز في عمله .

ج- المزايا: فهي تمثل مختلف المزايا التي يحصل عليها العمل لقاء وجوده في المنظمة (عضو في المنظمة) (ماهر أحمد – 2004 ص235).

1-2- الدراسات السابقة :

1-2-1- الدراسات العربية:

أولا: دراسة (أبو حميد محمد بن سعيد-2020): أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين –بحث منشور في العدد(21) – تموز 2020- المجلة العربية للنشر العلمي – السعودية (ajsp) :

أ- هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة بسما القابضة ، ولتقصي أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين فيها ، وكذلك التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين في الشركة المذكورة.

ب- النتائج :

1- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في شركة بسمة القابضة.

2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة بسمة القابضة.

ثانيا: دراسة (المسكري ماجد): أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي –المجلة العربية للنشر العلمي (ajsp) العدد الثاني عشر لعام 2019 :

أ- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في التأثير على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي ، وكذلك التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على هذا القطاع والتعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية على هذا القطاع ، إضافة إلى التعرف على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي بشكل عام

ب- نتائج الدراسة: أهم هذه النتائج هي أن استجابة المبحوثين نحو الحافز المعنوي يأتي في المرتبة الأولى وتأتي بعدها الحوافز المادية . وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4).

ثالثا: دراسة (علوش عمار حسن– 2019): **أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين –دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات – فرع طرطوس – الجامعة الافتراضية– 2019 :**

ا– أهداف الدراسة هي : اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ، ومعرفة اتجاه ودرجة تأثيره بأبعاده المختلفة ، ومعرفة أكثر أبعاد الحوافز تأثيرا في أداء العاملين ، وبيان مدى اختلاف أبعاد الحوافز والأداء باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس– العمر– سنوات الخبرة – المؤهل العلمي – الحالة الاجتماعية).

ب– نتائج الدراسة: 1– تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين 2– العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في الشركة 3– تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية 4– لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

رابعا: دراسة (عاشور حورية–2017): سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري – دراسة حالة مديرية التجارة بولاية مسيلة –الجزائر 2017 :

أ – أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مديرية التجارة بولاية مسيلة – الجزائر ، وكذلك للتعرف على أكثر الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال ، كذلك البحث عن العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في المنظمة ، وأيضاً التعرف على تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

ب– نتائج الدراسة: إن الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتهم . والحوافز تساهم في رفع دخل العامل وفي رفع معنوياته . والحوافز تعتبر باعثاً ومحركً لرغبات وطاقات العاملين.

1–2–2– الدراسات الأجنبية :

أولاً: دراسة (Kehinde and Adeagbo - 2020) بعنوان: تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف في شركة (KPMG) نيجيريا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين في شركة (kpmG) لاكوس –نيجيريا واستخدمت في الدراسة الطرق والأساليب الكمية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت إلى النتائج الآتية: أن الحوافز تؤثر على أداء الموظفين في المنظمة وإن التمييز بين الموظفين يؤثر بشكل معاكس على أدائهم ،كما وإن عملية تطوير مهارات وخبرات الموظف تؤثر بشكل كبير على الأداء في المنظمة

ثانياً: دراسة (Daniel– 2019) بعنوان: تأثير الحوافز على إنتاجية العمل – نيجيريا:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف وكذلك تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف إضافةً إلى تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الحوافز والإنتاجية مع ضرورة إشراك الموظف في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لأن تعاون الموظف يساعد المنظمة في تحسين أدائها.

ثالثاً:دراسة (chepkemoi 2018) بعنوان: تأثير الحوافز على إنتاجية العمل في خدمة غابات كينيا–أوشين جيشو:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظف في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة أوشين غيشو.

توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز الفعال يمكن أن يؤدي إلى مشاركة العاملين في صنع القرار وتخفيض معدل دوران اليد العاملة وتعزيز روح التعاون وزيادة الكفاءة وتحسين خدمة العملاء وزيادة الولاء الوظيفي لدى العمال.

1–2–3– أوجه التشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يخص دراسة الحوافز وأثرها على أداء العاملين في المنظمة ، ولكنها تختلف عنها فيما يخص بيئة العمل والأنظمة المحلية

المعمول بها في الجمهورية العربية السورية وكذلك من حيث الزمان (اعتباراً من آذار الماضي) والمكان والذي هو شركة نسيج اللاذقية . ولكن الباحث اعتمد على الدراسات السابقة لتدعيم رأيه في موضوع تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة.

مشكلة البحث:

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة وفي تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفي حالة عدم توفر هذا النظام فإنه سوف يؤثر سلباً على أداء العاملين . ومن هنا تبرز مشكلة البحث والتي تم تحديدها بعد إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع العاملين في شركة نسيج اللاذقية، بالإضافة إلى الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة (الاستبانة) المقدمة للعاملين في الشركة المذكورة أعلاه ، حيث تم تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما مدى تأثير الحوافز بشقيها المادية والمعنوية على أداء العاملين لدى المنظمة محل الدراسة ؟ يتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1- ما مدى تأثير نظام الحوافز المتبع على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

2- ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

3- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

أهداف البحث:

إن الهدف الأول هو دراسة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المنظمة. يتفرع عنه مجموعة من الأهداف هي:

1- بيان تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المنظمة.

2- بيان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمة.

3- بيان تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المنظمة.

أهمية البحث و أهدافه:

وتقسم إلى قسمين:

أ- الأهمية النظرية: تعود الأهمية النظرية للبحث إلى أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة والمتعلق بالعلاقة بين مختلف الأبعاد ذات الصلة بمفهوم الحوافز(نظام الحوافز المطبق – الحوافز المادية – الحوافز المعنوية) وبين أداء العاملين في شركة نسيج اللاذقية، والتي تتجلى بوضع نظام حافزي مناسب مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة في البيئة المحيطة بالشركة. كذلك ما للحوافز بأبعادها المتعددة من تأثير مباشر على تحريك الدافعية وخلق الرغبة لدى العاملين لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

ب- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للبحث قي التعرف على العلاقة بين الحوافز بأبعادها المتعددة وأداء العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، وذلك من خلال الدراسة الإحصائية وفقاً لمضمون الاستبانة الموزعة على العاملين فيها، والتعرف أيضا على الحلول المناسبة لتحسين أداء العاملين من خلال وضع نظام حافزي مرن ومتنوع يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة في بيئة العمل.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي للحوافز على تحسين الأداء في المنظمة محل الدراسة. يتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد تأثير معنوي لنظام الحوافز المتبع على الأداء في المنظمة محل الدراسة.

2- يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية على الأداء في المنظمة محل الدراسة.

3- يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء المنظمة محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لمتطلبات البحث حيث تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية في الحصول على بعض المعلومات . بالإضافة إلى الاستعانة بهذا المنهج وخاصة في الجانب التحليلي لدراسة البيانات وتحليلها والتي تم الحصول عليها نتيجة الاستبيان المقدم من قبل الباحث إلى إدارة المنظمة.

مجتمع وعينة البحث:

مجمع البحث هو جميع العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، وشملت مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والفنية حيث بلغ عدد العاملين ما مجموعه (580) عامل وعاملة . تم أخذ عينة منهم حوالي (235) عامل وعاملة وتم توزيع إستبانة عليهم ومن ثم تمت إعادة الاستبانات كاملة وتبين لاحقا وجود ثلاثة استبانات غير صالحة للاستخدام و(232) إستبانة صالحة للدراسة. حيث تم تحديد حجم العينة على الشكل الآتي:

بلغ حجم مجتمع العاملين 580عامل ويتم تحديد عينة البحث كما يلي:

قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{d^2}$$

n = الحجم الأدنى للعينة

Z = التوزيع الطبيعي المعياري = 1.96

P = النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة والمشابهة = 0.50

D= خطأ التقدير المسموح به = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{0.05^2} \geq 384$$

بما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من 10000 يتم تحويل حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

nsz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من 10000

Sz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيرا أو أكبر من 10000

N= حجم المجتمع

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{580}} = 232$$

وهو الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب.

متغيرات البحث:

تجسدت متغيرات البحث في متغيرين أساسيين هما:

أ- المتغير المستقل (الحوافز): يتفرع عنه 1- نظام الحوافز المطبق 2-الحوافز المادية 3- الحوافز المعنوية .

ب- المتغير التابع: الأداء في المنظمة.

1-10- حدود البحث: تتجلى حدود البحث بما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع تأثير الحوافز على أداء العاملين في المنظمة (شركة نسيج اللاذقية).

2- الحدود الزمانية: اعتبارا من شهر نيسان من عام 2021 ولغاية النصف الأول من شهر أب2021 .

3- الحدود المكانية: شركة نسيج اللاذقية – محافظة اللاذقية.

4- الحدود البشرية: العاملون في شركة نسيج اللاذقية.

الجانب النظري للبحث:

2-1-مقدمة:

إن بناء المجتمع الإنساني لا يمكن أن يتحقق إلا ببناء الإنسان والإنسان أولا ، وبالتالي فإن نجاح الأمم وتقدمها لا يتوقف مع ما تمتلكه من ثروات مادية وبشرية ، و إنما يتوقف على ما تمتلكه من خبرات وكوادر بشرية ذات تأثير فاعل في مجتمعاتها،والتي تسخر كامل طاقتها لخدمة هذا المجتمع عن طريق إتباعها أسلوب إداري يتم من خلاله حسن الاستخدام الأمثل لهذه الطاقات ، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بأقل جهد ممكن وبأفضل إنتاج ممكن وبأقل التكاليف هذا بشكل عام. وإذا تم تطبيق ذلك على المنظمات ومنها (شركة نسيج اللاذقية) فأنه لا بد من تلبية حاجات العاملين فيها وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي. مما يتطلب إيجاد طريقة معينة أو أسلوب معين يتم من خلاله تحريك الدوافع عند العاملين، أي خلق الدافع الحقيقي لديهم نحو العمل وبالتالي خلق الرغبة لديهم أيضاً في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وتحسين أدائهم خدمة لذاتهم ولمنظمتهم. ومن هذه السلوكيات إتباع سياسات التحفيز المادي والمعنوي لما لها من تأثير مباشر على الدافعية لديهم وخلق الرغبة عندهم نحو العمل لتحقيق الأداء المطلوب.

إن سلوك الأفراد هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه ومن وسائل رفع الروح المعنوية، تحفيزهم (العلاق، 2008، ص 314)، وبالتالي فإن الفرد العامل في المنظمة لا بد من دفعه إلى العمل بواسطة تحفيزه مادياً ومعنوياً للوصول إلى الأهداف الموضوعة وتنفيذ الأعمال المكلف بها في مكان العمل بكفاءة عالية.

2-2- مفهوم الحوافز وأهميتها:

في اللغة العربية تأتي كلمة حوافز من فعل حفز وتعني الدفع نحو الأمام، وإذا ترجمت اقتصادياً تعني تحريك الدوافع وزيادة الرغبة للقيام بالعمل الأفضل بالجودة المطلوبة والتكلفة الأقل وانتقال مستوى العمل في المنظمة إلى المستوى الأفضل وهذا ما ترجوه إدارة المنظمة الفعالة. بمعنى آخر زيادة الإنتاج والإنتاجية كمًا ونوعًا وجودة خلال وحدة الزمن.

وبشكل عام يقصد بالحافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته (مربحةخالد- وهران، 2015، ص25).

ويمكن تعريف الحوافز بأنها ما يتم تقديمه من مبالغ مادية أو تكريم معنوي للعامل لقاء قيامه بمهامه على الوجه الأكمل في بيئة العمل والتي تميزه عن أقرانه من العمال الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته والتي تحقق له زيادة في قدراته الشرائية لتلبية حاجاته المعيشية المتنامية.

وإذا نظرنا إلى الأساليب والنظريات المبتدعة في الفكر الإداري منذ بداية ظهور الفكر الإداري في الربع الأخير من القرن التاسع عشر وحتى تاريخه ، نجد بأنها تركز على مفهوم الحافز وأهميته انطلاقا من النظريات الإدارية التقليدية (النظرية التقليدية – والإنسان آلة) وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة والزبون أولاً والتحسن المستمر والعيوب صفر مروراً بالعلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية والإدارة بالأهداف والمدرسة الظرفية ومدرسة النظم وغيرها.

2-3- أساليب التحفيز (القريوني -2006):

يعتمد العديد من الأساليب التي يمكن إتباعها لتحسين الأداء داخل المنظمة وخلق الإبداع والابتكار عند العامل والتي تعتبرها الإدارة وسيلة من وسائل العمل داخل المنظمة في التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم وبما يخدم العملية الإنتاجية في المنظمة. من أهم هذه الأساليب:

1- توسيع العمل: أي إعطاء العامل صلاحيات أوسع يمكن من خلالها تنفيذ مهام أخرى غير مكلف بها ولكن على ذات المستوى وعدم اختصار دور العامل فقط في مجال محدد ومخصص له.

2-أسلوب إثراء العامل: تقديم ما هو مفيد للعاملين في المنظمة ، كإعطائه حرية أوسع في القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لأعمالهم المكلفين بها الأمر الذي يدفعه للعمل بكفاءة عالية.

3- أسلوب الإدارة بالأهداف: نظرا لأن هذا الأسلوب يعتمد في عملية التقييم على النتائج وليس على التكلفة ، وبالتالي يعتبر بموجب ذلك أكثر أساليب العمل تحفيزاً للعمال لتحسين أدائهم وخاصة إشراكهم بوضع الأهداف وتحديد السياسات واتخاذ كافة الإجراءات والقرارات المتعلقة بعمل المنظمة.

4- تأهيل وتدريب العاملين: يستخدم هذا الأسلوب لتحفيز العاملين من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة وبلورة شخصية العامل بحيث يصبح قدوة ومرجعاً لزملائه ومرؤوسيه في مجال عمله.

5- المشاركة في الأرباح أو التأمين على العاملين وغيرها من الأساليب التي تساعد على تحسين الأداء في المنظمة.

2-4- أهداف نظام الحوافز: يهدف نظام الحوافز في المنظمة إلى تحقيق ما يأتي (مربحة خالد،2015، ص27):

- زيادة مداخيل الفرد العامل ورفع قدرته الشرائية وزيادة قدراته على تلبية حاجاته المادية.
- زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيض الهدر وتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج(سلعة كانت أم خدمة) وزيادة الأرباح.
- تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي للعامل وزيادة الوعي والإدراك بأهمية الولاء للمنظمة.
- الحد من دوران اليد العاملة الداخلي والخارجي وتخفيض تكاليف عمليتي الاختيار والتعيين وإقامة أفضل العلاقات ما بين العاملين.
- نشر روح فريق العمل الواحد في بيئة العمل وخلق بيئة صالحة من خلال نشر العدالة والمساواة فيما بينهم وعدم تمييز أو التحيز لأحد دون الآخرين.

2-5- أنواع الحوافز:

يمكن التمييز بين قسمين للحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية والتي تقدمهما إدارة المنظمة إلى العاملين فيها وذلك بناء على ما يقوم به هؤلاء العمال من انجازات يستحقون عليها الحافز المناسب (المادية – المعنوية) وبناء عليه يمكن توضيح كل منهما وعلى الشكل الآتي:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تقدم للعاملين نقداً نتيجة تنفيذهم للمهام المكلفين بها بكفاءة عالية ووفق الخطة الموضوعة من قبل إدارة المنظمة وقيامهم بالأداء الأفضل. هذه الحوافز تتمثل بزيادة الرواتب والأجور- المكافآت – التعويضات المادية – المشاركة في الأرباح وغيرها مع الإشارة على إن هذا النوع من الحوافز يعتبر من أقدم أنواع الحوافز التي أشار إليها مفكرو الإدارة.

2- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تتعلق برفع الحالة المعنوية عند العامل والتي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لديهم وتجعله في حالة نفسية ذات درجة عالية من الاطمئنان. هذه الحوافز تتمثل بالترقية أو تسجيل

اسمه في سجل العمال المتفوقين أو يوضع اسمه في لوحة الشرف أو من خلال الزيارات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس أو بمشاركة الرئيس مرؤوسيه في المناسبات الاجتماعية وغيرها.

كما يمكن التمييز بين نوعين آخرين من الحوافز هما الحوافز الإيجابية والتي تساعد في تحسين الأداء وتحقق رغبات العامل والحوافز السلبية والتي تتجلى في معاقبة العامل أو توجيه اللوم له كي لا يكرر العامل نفس الفعل ولكي لا يتعرض العامل لعقوبة تبعده عن العمل كذلك يمكن أن تكون الحوافز فردية وكذلك حوافز جماعية. (عاشور، 2016، ص12-13).

2-6- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز: توجد العديد من العوامل المؤثرة في نظام الحوافز من أهمها ما يأتي:

الاعتمادية- الإدراك والوعي- توقيت الحافز-حجم المكافأة- نوع الحوافز- التحكم في الحافز: حيث تتوقف فاعلية نظام الحوافز وقدرته على إثارة السلوك المطلوب على وجود ارتباط بين ثلاثة عوامل:

ا- الاتجاه (إيجابي – سلبي) القوة (الحافز قوي أو ضعيف) ج- الاستمرارية لمدة طويلة أو قصيرة (مربحة خالد – وهران- الجزائر-2015-ص30)

2-7- معوقات تطبيق نظام الحوافز في المنظمة:

إن مسألة إعطاء الحوافز وتطبيقها يتوقف على ما يحققه نظام الحوافز من مكاسب للعاملين وفي مختلف المستويات . لذلك فإن عدم الانسجام بين نظام الحوافز ورغبات العاملين سيكون له تداعيات سلبية على سلوكهم من جهة وعلى أدائهم من جهة أخرى والتي من أهمها(الحلايبة، 2013):

1- انعدام الروح المعنوية لدى العاملين.2- تدني مستوى أداء العاملين وانخفاض الإنتاجية.3- تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة.4- ظهور صراعات ما بين العاملين يبعدهم عن قيامهم بواجبهم الوظيفي.5- زيادة معدلات دوران اليد العاملة.6- نشوء صراعات بين الإدارة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى.7-زيادة حوادث العمل على خطوط الإنتاج .

3- الأداء في المنظمة:

3-1- مفهوم الأداء الوظيفي: يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى العلاقة التي تتحقق بين قيام العامل بمهامه المكلف بها وبين عوامل الإنتاج المختلفة التي يتعامل معها والتي تشير إلى الجهد المبذول الذي يحول هذه العوامل المتكاملة فيما بينها (مدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) ذات قيمة تبادلية وقيمة استعمالية ، أي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تظهر درجة نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المرجوة من عمله في المنظمة. وبهذه الحالة يمكن التعرض لبعض التعاريف على سبيل الذكر وليس على سبيل الحصر ووفق التالي: الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (عكاشة، 2008، ص34)،وكذلك (فروانة، 2016، ص118) يقول إن مفهوم الأداء يشير إلى الأثر الصافي لمجهودات الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004، ص 211)، كما يمكن تعريفه بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور (محمد 2000- ص210)، ويعرفه الباحث هو كل ما يتم الحصول عليه من مخرجات نتيجة الجهد المبذول في التنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة خلال فترة زمنية معينة سواء كان هذا المجهود فردياً أو جماعياً(عامل أو مجموعة من العاملين) والذي يعبر عنه كما وقيمة وجودة.

3-2- عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر (الحسيني 1994- ص72) والتي من أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتعلق بالمهارات الفنية والمهنية والمعارف العامة. وبشكل عام كل ما يتعلق بالوظيفة ذات العلاقة وعلاقتها بالوظائف الأخرى. 2- نوعية العمل: أي كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به (مهارات وقدرات وإمكانيات) . 3- كمية العمل المنجز: أي ما يستطيع أن يحققه العامل من إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة الإنجاز .4- المثابرة والوثوق: وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية ومدى الحاجة لإرشاد هذا الموظف من قبل المشرفين.

3-3-محددات الأداء: (عاشور حورية- مرجع سابق) يعتبر الأداء من نتائج العمل ، ولكن يتحكم به مجموعة من المحددات أهمها الآتي:

1 – الجهد المبذول: ويمثل درجة الحماس التي تنتاب العامل عند أداءه لعمله وكما يرى بارتير-لاولر-(parter and-lawler) الجهد يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد مرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.

2-نوعية الجهد: ويمثل المستوى من الدقة والمجهود ودرجة المطابقة للجهد وبمواصفات نوعية معينة . 3- نمط الأداء. ويعني الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل (خلايقة العلمي – مرجع سابق- ص34- 35).

3-4- أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي بما تحققه المنظمة من أعمال خلال فترة زمنية معينة والذي له علاقة بتحقيق ما ترغبه المنظمة من أهداف يتم من خلال ذلك بقائها واستمرارها، فكلما كانت عملية استخدامها لمواردها بشكل أفضل وبشكل صحيح ، كلما انعكس ذلك على وجودها واستمرارها وكلما كان لديها القدرة على تلبية حاجات عملائها وكذلك كلما كانت قدرتها أعلى على المنافسة في سوق العمل للشركات المماثلة لها في العملية الإنتاجية أو الخدمية وزيادة حصتها السوقية أو الحفاظ عليها .لذلك فإن الإدارة الناجحة هي من تعمل جاهدة وبكل الطرق والوسائل ومنها المحفزات بأنواعها المختلفة للحفاظ على المنظمة وبكفاءة عالية وتحقيق أهدافها المرجوة . هذا وترجع أهمية الأداء إلى ما يلي: (أبو حمد محمد بن سعد،2020)

1- يعد الأداء الوظيفي مؤشرً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

2- يعد الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

3- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكولة لهم ودرجة تنفيذها.

4- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق.

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

6-يعد الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعملية تطوير الأداء .

3-5- معايير تقويم الأداء: تستخدم معايير تقويم الأداء لتحديد مقدرة العامل على تنفيذ المهام الموكولة له وتحديد درجة النجاح والتعبير الحقيقي عن عمليات التنفيذ ومدى توافقها مع المعايير الموضوعة لتنفيذ الأهداف المحددة في خطة المنظمة (عكاشة اسعد أحمد محمد – مرجع سابق –ص39). ويشير (الهيتي -2003 ص204-203) أنه من الضروري مشاركة العاملين في الإدارة في تحديد هذه المعايير كما يجب أن يكون المعيار دقيقاً ويعبر فعلياً عن الأداء المراد قياسه والذي يجب أن يتميز بالتالي: أ- إصدار القياس ب- ثبات القياس ج- التمييز د- سهولة استخدام المقياس.

3-6- أهمية تقييم الأداء: تتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال معرفة المقدرة والكفاءة التي يتمتع بها الفرد العامل في مكان العمل ، وكذلك التعرف على درجة استيعابه للمهام المكلف بها، وما يمتلكه من قدرات وإمكانات لتنفيذها أيضاً وكذلك نجاحه في تنفيذ هذه المهام وفي الأوقات المحددة لها . إضافة إلى ذلك تتجلى هذه الأهمية بناءً على ما تحققه

عملية تقييم الأداء من فوائد والتي من أهمها (أبو علان خالد ، 2016– ص48):إن الجهود المبذولة من قبل العامل محط احترام وتقدير وإقامة أفضل العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأفراد الممكن ترقيتهم كما يفيد في مسالة التخطيط للموارد البشرية وتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العامل وغيرها .

3-7- العلاقة بين الحوافز والأداء:

يرى (الجساسي مرجع سابق- ص0 2) أنه يجب لفت الانتباه إلى أن هذا المفهوم الخاص بالعلاقة بين الحوافز والأداء أخذ حيزاً كبيراً لدى الباحثين في علم الإدارة وما يزال يأخذ موقعه الدائم بهدف زيادة الإنتاج والإنتاجية وتقديم أفضل الخدمات ، لأن ذلك يشكل عنصراً مهماً وفاعلاً في استمرار المنظمة وبقاءها. وبناء عليه نرى بأنه يوجد تطور كبير في دراسة السلوك البشري التي لم تقتصر على نظرية ماكريجور(X-Y) بل أضافت نظرية أخرى هي نظرية (Z) والتي تشير إلى أن العامل يتصرف وفقاً للظروف المحيطة به وتحثه للتعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعلم والتدريب فإن أدائه سوف يتحسن وإذا توفرت له معنوية أخرى وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسبين فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه (الملائكة 2007 – ص 448).

الدراسة العملية:

النتائج والمناقشة:

تعد شركة نسيج اللاذقية واحدة من الشركات التابعة للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج التابعة بدورها إلى وزارة الصناعة بدمشق ، أسست في عام 1976 وبوشر الإنتاج فيها في عام 1982 م ، وهي متخصصة بإنتاج الأقمشة القطنية الخامية المتميزة بتراكيبها المختلفة وصولا إلى القماش الخاص بالقمصان القطنية الفاخرة . اعتمدت في البداية على تكنولوجيا الأنوال الهوائية والتي كانت من الجيل الأول لهذا النوع من التكنولوجيا وتم استبدال بعضا منها في عام 2002 والآن قدمت دراسة للجهات الوصائية لاستبدال باقي الأنوال الهوائية لقدمها ومن ثم تطعيمها بتقنية جديدة عالية المستوى لإنتاج أصناف الأقمشة القطنية ومنها أقمشة الجينز الفاخرة .

طبق نظام الحوافز في المنظمة (الشركة) بموجب قرار السيد وزير الصناعة بتاريخ 1989/1/7 وتم اعتماد التعرفة اليومية لنظام الحوافز بما يعادل /26/ ل.س في ذلك الوقت وتم تحديد الحد الأدنى للإنتاج بما يعادل 70% من الخطة (إنتاج معياري) لعمال الإنتاج المباشر: ثم على ضوء ذلك حددت التعرفة اليومية حسب نسب التنفيذ وفي حالة زيادة نسب التنفيذ عن 70% يعطى للعامل المباشر علاوة التفوق لمن تجاوز إنتاجه أل 90% إنتاج معياري. ب- 20% لمن يصل إلى ما بين90- 96% من الإنتاج المعياري. ج-25% لمن يصل إنتاجهما بين 96- 100%. د- 30%لمن يصل إنتاجه إلى أكثر من 101 % فما فوق من الإنتاج المعياري وبناء على ذلك تحتسب حوافز العاملين في مختلف أقسام وإدارات المنظمة.

أخذت التعرفة اليومية للحوافز في عام 1989 والمحددة ب/26/ ل س فإنها كانت تعادل 55.9%من سعر الصرف في ذلك الوقت بينما تعادل الآن وفق سعر الصرف الحالي المحدد ب (2500) ل س 1.04% فقط ولكي تصبح دافعاً حقيقياً عند العاملين يجب أن تصبح التعرفة 2500×559. = 1397.5 ل س لعمال الإنتاج المباشر وبناء عليها يمكن القول بأن ما كان مفيدا في زمن ما قد لا يكون مفيدا في زمن آخر.

سنقوم في بحثنا هذا بالاعتماد على استبيان خاص لدراسة تأثير الحوافز على أداء المنظمة (شركة نسيج اللاذقية):

- أداة الدراسة المستخدمة في تقييم دور الحوافز في تحسين الأداء لدى شركة نسيج اللاذقية:

قام الباحث بتصميم وتوزيع استبانه على عينة من المبحوثين،حيث قام بتصميم الاستبيانات على أساس مقياس الخماسي، وتراوحت درجات المقياس وفقا لجدول الآتيLIKERT :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين هما:أ- المتغيرات الديموغرافية ب- يتضمن متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: يتضمن الحوافز والذي قسمت إلى ثلاثة أبعاد فرعية، كل منها يتناول عددا من الأسئلة وعلى الشكل التالي:

أ- العبارات التي تتعلق بنظام الحوافز من العبارات (1 إلى 7) ب- العبارات التي تتعلق بالحوافز المادية(8إلى 15)

ج- العبارات التي تتعلق بالحوافز المعنوية (16 إلى 25)

أما المحور الثاني يتضمن محور الأداء من العبارات (26 إلى 35)

- **دراسة ثبات المقاييس:**

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

KMO and Bartlett's Test			**الجدول رقم (1Reliability Statistics):**		
Sig.	Approx. Chi-Square	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	N of Items	Cronbach's Alpha	
0	428.476	0.723	7	0.799	**نظام الحوافز**
0	345.897	0.586	8	0.72	**الحوافز المادية**
0	434.561	0.76	10	0.806	**الحوافز المعنوية**
0	911.313	0.833	10	0.91	**محور الأداء**

أولا: الحوافز: ويتفرع عنها ما يلي:

1- **نظام الحوافز:** من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.799 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة.

2- الحوافز المادية:من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.720 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة.

3- الحوافز المعنوية: من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.806 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة

ثانيا: محور الأداء: من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.910 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة.

صدق المقياس:

المحور الأول: الحوافز ويتفرع عنه الأبعاد التالية من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.723/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

1- الحوافز المادية:من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.586/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

2- الحوافز المعنوية:من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.760/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sigلاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

المحور الثاني: الأداء: من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.833/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما إن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغروف وسميرنوف فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول الآتي:

		نظام الحوافز	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الأداء
N		299	299	299	299
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.6321	3.7918	3.7734	3.5084
	Std. Deviation	1.11357	.96299	1.04446	1.24829
Most Extreme Differences	Absolute	.211	.216	.201	.215
	Positive	.133	.131	.128	.116
	Negative	-.211-	-.216-	-.201-	-.215-
Kolmogorov-Smirnov Z		3.656	3.740	3.475	3.719
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال قيم مؤشرات كولموغروف سميرنوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة نجد انها أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي.ولكن بما ان حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فإن التوزيع الاحتمالي الخاص بمتغيرات البحث يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة النهاية المركزية التي تقول بأن "التوزيع الطبيعي يعتبر تقريبا جيدا للتوزيع الاحتمالي للمتغير (مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي عند حجم العينات الكبيرة (n>30)).

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وبين تحسين الأداء في المنظمة يتفرع عنه الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المتبع وبين الأداء في المنظمة.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (نظام الحوافز) والمتغير التابع (الأداء) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.938[a]	.879	.879	.38727

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.938 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل الفرعي (نظام الحوافز) والمتغير التابع (الأداء)كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.879 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (نظام الحوافز المتبع) يفسر 87.9% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVAالمبين في الجدول الآتي:

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	324.989	1	324.989	2166.968	.000[b]
	Residual	44.542	231	.190		
	Total	369.532	232			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المتبع وبين الأداء في الشركة محل الدراسة.

ونقبل الفرضية البديلة"H :يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المتبع وبين الأداء في الشركة محل الدراسة.

2-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين الأداء في الشركة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (الأداء في المنظمة)والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894[a]	.800	.799	.43146

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.894 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (الأداء في المنظمة) كما أن قيمة معامل التحديد 0.799 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (الحوافز المادية) يفسر 79.9% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحث باختبار ANOVAالمبين في الجدول الآتي:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	221.064	1	221.064	1187.523	.000[b]
	Residual	55.288	231	.186		
	Total	276.352	232			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين الأداء في الشركة محل الدراسة.

ونقبل الفرضية البديلة "H1 :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين الأداء في الشركة محل الدراسة."

3-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وبين أداء في الشركة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الأداء) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844[a]	.712	.711	.56115

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.844 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الأداء)كما أن قيمة معامل التحديد هي0.711 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (الحوافز المعنوية)يفسر 71.1% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	231.563	1	231.563	735.373	.000[b]
	Residual	93.523	231	.315		
	Total	325.086	232			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وبين أداء في الشركة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة "H1 :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وبين أداء الشركة محل الدراسة.

الاستنتاجات و التوصيات:

من خلال مضمون الدراسة العملية فلقد تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- من خلال التحليل الإحصائي للفرضية الأولى تبين وجود تأثير معنوي لنظام الحوافز المتبع (بلغ معامل الارتباط 93.8%)على الأداء في الشركة مما يؤكد على ما جاء في البحث النظري والدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية الحوافز ودورها في أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

2- من خلال التحليل الإحصائي للفرضيتين الثانية والثالثة للبحث ، تبين وجود تأثير معنوي للحوافز المادية (بلغ معامل الارتباط 89.4%) أعلى من تأثير الحوافز المعنوية (حيث بلغ معامل الارتباط 84.4%) وهذا يؤكد على اهتمام عينة البحث في (شركة نسيج اللاذقية) بالحوافز المادية أكثر مقارنة بالحوافز المعنوية وذلك لتلبية حاجاتهم الفيزيولوجية بسبب الظروف والأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تمر بها بلادنا.

التوصيات:

1-زيادة الاهتمام بمفهوم الحوافز بجانبيها المادي المعنوي لما لها من أثر مباشر على الأداء الوظيفي في المنظمة (شركة نسيج اللاذقية)

2-تصميم نظام حوافز مادي يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية وتقلباتها وإعادة النظر في التعرفة اليومية للحوافز من (26) ل.س إلى (500) ل.س كحد أدنى نظر لتدني أسعار الصرف من أجل أن يكون حافزاً حقيقياً يدفع العاملين نحو العمل ويحقق رغباتهم.

3-التوسع أكثر مع الاهتمام بروح فريق العمل الواحد لتحفيز العاملين على العمل بشكل أفضل وخلق جو من الوئام والمحبة فيما بينهم.

4-إضافة مزايا أخرى للعاملين كالقيام برحلات ترفيهية للمتفوقين في العمل وكذلك القيام برحلات ترفيهية لأبنائهم المتفوقين في الدراسة وتقديم بعض المزايا المادية لهؤلاء الأبناء كتقديم مبالغ مالية ولو جزئية، كمشاركة في مصاريف الدراسة وغيرها.

5-إضافة لوحات إعلانية ضوئية داخل المنظمة يوضع فيها أسماء العمال المتفوقين.

6-العمل على تصميم نظام تقييم أداء يكون فعالا يساعد على تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

References:

[1] Ammar Alloush, 2019, 'The impact of the incentive system on improving the Performance of Employees, Case Study of Syria Telecommunication Company (Tartous Branch)', MSc Thesis, Syrian Virtual University.
[2] Ashur Hurieh, 2016, 'Incentives Policy and human Resource Performance Enhancement, Case Study on Commercial Administration in Msila state', MSc thesis, University of Mohamed Boudiaf - M'sila.
[3] Abdullah Aljassasi, 2011, 'Impact of Material and Moral incentives to improve the Performance of Employees in Education Ministry in Oman Kingdom', MSc thesis, Arab British Academy for Higher Education.
[4] Alhallak Bashir, Modern Administration, Jordan, 2008, ch 7, pp. 314-326.
[5] Asaad Okasha, 2008, 'The Impact of Organizational Education on Functionality performance Level , Applied Study on "Paltel" Telecommunication Company in Palestine', MSc thesis, Islamic University – Gaza.
[6] Alaa Aleksh, 2007, 'The Incentives System and Rewards and its impact on Functionality Performance Enhancement in Palestinian Authority Ministries in Gaza Sector', MSc thesis, Islamic University – Gaza.
[7] Alkqruni Mousa Qassem, Mubarak Ali Kheder. 'Modern Amdministration Concept'. Al Balqaa University. Jordan 2006. Pp. 164-165.
[8] Chepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 20(3): 26–32.
[9] Daniel, Cross Ogohi. 2019. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM 4(1): 41–48.
[10] Edmund KyaruziBarongo, 2015. 'The Role of Financial Incentives on Employees Motivation in Financial Institutions in Tanzania: A Case of Bank of Tanzania'.
[11] Ghazi Al halaybeh, 2013, 'The Impact of Incentives on improving the Performance of the Employees in the Public Sector Institutions in Jordan, An Applied Study on the Greater Amman Municipality', MSc thesis, Middle East University.
[12] Hazem farauneh, Sulaiman El deeb,Sulaiman Mrabet, The Impact of Material and Moral Incentives on the Performance of Employees in the Proviences of Gaza Electricity Distribution Company.*Technical College of Palestine*, Vol. 3, Aug 2016, pp. 1-30.
[13] Khaled Abo Ellan, 2016, 'The impact of Financial and Non-finantial Incentives on performance of Employees in Palestinian Beverage Companies', MSc thesis, hebron University.
[14] Kehinde, Fadekemi and Adeagbo, Christianah. 'Impact of Reward system on Employee Performance in KPMG Nigeria'. 2020. MSc thesis. National College of Ireland.
[15]Mohammad bin Saad Abuhaimed, The impact of Material and Moral incentives on Employees Performance, *Arab Journal for Scientific Publishing*, Vol. 21, jul 2020, pp. 1-24.
[16] Majed Almaskary, The impact of incentives on Employees Performance in Health Sector in Abu-Dhabi state. *Arab Journal for Scientific Publishing*, Vol. 12, Oct 2019, pp. 1-24.
[17] Monef Lakhal, The incentive of Employees and Functionality Gratitude Building – Principles and Theories, Algeria, 2018, ch 1, pp.7-64.
[18] Marbaja Khaled, 2015, 'The Impact of incentivize on the Performance of Employees, Case Study on Satem –Wahran- Foundation', MSc thesis, Abdulhamid bin Badis University.
[19] Maher Ahmed, human Resources Administration, Egypt, 2004, ch 6,pp. 235-277.
[20] Novianty, R Rina, Padjajaran Bandung, Siti Noni Evita, and Padjajaran Bandung. 2018. 'Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation'. *Academy of Strategic Management Journal*.