مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السّوريّة الخاصّة"
اسم الكاتب: د. منير عبّاس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/720
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 12:09 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين
دراسة حالة "الجامعة السّوريّة الخاصّة"

د. منير عبّاس*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وقداعتمدعلى الاستبانة في الحصول على البيانات اللّازمة. وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل اذ وزع الاستبانة على العاملين الإداريّين كلّهم في الجامعة البالغ عددهم (85) عاملاً، استعيد منها (73) استبانة بنسبة (85.88%)، وقد تضمنت الاستبانة (40) فقرة، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الّتي أعدها الباحث موزعةً على خمس رتب راوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومن ثمّ حلّلت باستخدام برنامج "المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)".

كانت أهم النتائج: كان مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالياً من وجهة نظر المبحوثين. كما اقتصرت الحوافز المادية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "مكافأة نهاية الخدمة"، و"أجر العمل الإضافي". كما اقتصرت الحوافز المعنوية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "عبارات الشكر في أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية والغير رسمية"، و"الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة عمل الجامعة"، و"الدعوة لحضور

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الموارد البشرية – الجامعة السّوريّة الخاصّة.

الندوات العامة بصورة رسمية". وأخيراً وجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة، حيث كان تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين طردياَ، أمّا متغير الحوافز المعنوية فقد أثر في متغير أداء العاملين عكسياَ.

أوصت الدراسة بإعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة بحيث توضع سياسة حوافز عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، مثل المكافآت، والتعويضات، والميزات المادية السنوية المرتبطة بالأداء المتميز، والموظف المثالي لكل شهر، والتقدير والشكر أمام الآخرين وغيرها. وأيضاً العمل على دراسة حاجات العاملين والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع تلك الحاجات غير المشبعة لديهم. كما أوصت بتوزيع الحوافز توزيعاَ عادلاً ومدروساَ يشمل العاملين جميعهم وربطها بالأداء المتميز للحفاظ على فاعليتها. وأخيراً وضع معايير أداء واضحة وقابلة للتحقيق وعادلة، والعمل على تدريب العاملين عليها، وربطها بنظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم بغية الحصول عليها.

The effects of material and moral incentives on the performance of workers Case study of the "Syrian Private University"

Dr. Mounir Abbas*

Abstract

The aim of this study was to find out the effect of material and moral incentives on the performance of employees at the Syrian Private University.

The researcher used the analytical descriptive method, and the questionnaire was based on obtaining the necessary data.

The researcher used the comprehensive enumeration method. The questionnaire was distributed to all the administrative staff at the university, which is (85) workers, and was restored (73) questionnaires by (85.88%),

The questionnaire included (40) paragraphs in addition to the demographic information prepared by the researcher divided into five grades ranging from strongly agreed and strongly disagreeable, and then analyzed using the SPSS program.

The most important results were:

The level of performance of administrative staff at the Syrian Private University was high from the point of view of the respondents. Material incentives that affect staff performance are limited to "end of service benefits" and "overtime".

The moral incentives that affect the level of performance of employees are limited to "thanksgiving at work", "honor at official and informal events", "invitation to attend conferences and exhibitions on the nature of the work of the university" and "invitation to attend public seminars in an official manner."

* **Syrian Private University - Human Resources Management Department.**

Finally, there was a statistically significant effect of both material and moral incentives on the performance of university employees, where the effect of the material incentives on the performance of the workers was linear, while the variable of moral incentives affected the performance variable of the employees in reverse.

The study recommended re-evaluating the system of material and moral incentives at the university so that a fair incentive policy will be put in place that includes an impact on improving the performance of employees such as bonuses, compensation and annual physical benefits associated with outstanding performance and the ideal employee for each month and appreciation and thanks to others and others.

As well as work to study the needs of workers and work to motivate them by satisfying those needs that are not saturated.

It also recommended the distribution of incentives in a fair and thoughtful manner that includes all employees and linking them to outstanding performance to maintain their effectiveness.

Finally, clear, achievable and fair performance standards must be developed and training of personnel should be undertaken and linked to the incentive system to encourage employees to improve their performance in order to obtain them.

المقدمة:

يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يرتكز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم.

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة، هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، ويبذلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها، ويكونون بذلك قد أسهموا اسهاماً مباشراً أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية.

ولأهمية الحوافز بوصفها أحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، تزايد الاهتمام بها اذ ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز، من أهمها النظرية العلمية (فردريك تايلور) التي ظهرت نتيجة التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة، وترتكز أساساً على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن الإنسان العامل هو كائن اقتصادي بطبعه يسعى جاهداً لزيادة أمواله. أمّا نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها (ماسلو) فتعدّ المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداه مهمة لمساعدة الباحثين والإداريين على تعرّف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد وأهمية كل واحدة لأخذها في الحسبان عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات (الوابل، 2005م، ص1). والمتتبع لنظريات الحوافز يجد أن الاهتمام بها بدأ في القطاع الخاص، وبعد ثبوت أثره الإيجابي في تحسين الأداء سعى القطاع العام لتطبيق نظرياته والافادة منها في تحسين أداء الموظف العام. ولأهمية الحوافز في أداء العاملين، جاءت هذه الدراسة لتبين علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة.

الجزء الأول: الإطار المنهجي للبحث:

مشكلة البحث:

إن من أهم سمات المنظمات الناجحة السعي لاستنهاض همم موظفيها واستكشاف مواهبهم للافادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل الذي يعود بالنفع على الجميع. ويعدّ نظام الحوافز سلاحاً ذا حدين. فإمّا أن يكون دافعاً للإجادة والارتقاء، وإمّا أن يكون سبباً للإحباط والانكفاء. (مجلة التنمية الإدارية، 2012، العدد 110 الرياض).

وتختلف أهمية الحوافزوطبيعتها من فرد إلى آخر حسب الدوافع الموجهة لسلوك ذلك الفرد نحو إنجاز الأعمال المطلوبة اليه بكفاءة عالية، كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة. ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها لكل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية.

فعند تصميم نظم الحوافز لابدّ من معرفة الدوافع الموجهة لسلوك الموظفين، التي لها أثر في تحسين أدائهم. لكون الحوافز مؤثرات متغيرة، فما كان حافزاُ لفئة من الموظفين قد لايكون حافزاً لفئة أخرى، وماكان حافزاً في زمن قد لايكون حافزاً في زمنٍ آخر.

تواجه أغلب القطاعات في سورية نقصاً كبيراً في توزيع الحوافز بشكل عام، والمادية منها بشكلٍ خاص، ولاسيما الجامعات الخاصة في سورية، التي اقترب عددها إلى ما يزيد على 24 جامعة موجودة في محافظات عدة على امتداد سورية الجغرافي.

تعاني الجامعة السورية الخاصة من عدم اتباع سياسة تحفيز واضحة ومخططة لعامليها في المستويات الإدارية المختلفة، وهي وإن حصلت فتتم دون مراعاة لرغبة العاملين فيها، وقدرتها على التحفيز، وتحقيق الغرض المطلوب منها في رفع مستوى أدائهم. فقد لحظ الباحث من خلال عمله وخبرته الطويلة في الجامعة، واحتكاكه المباشر مع العاملين أن تلك الحوافز تقتصر على زيادات بنسب مئوية ثابته شهرية، وربع سنوية، من قيمة الراتب المقطوع الذي لايعدّ كافياً من وجهة نظر العاملين مقارنة بغلاء المعيشة

المتصاعد خلال فترة الأزمة في سورية. فضلاً عن حوافز معنوية مقتصرة على دوارت تدريبية غير قائمة على دراسة الاحتياجات التدريبية، ويشعر العامل أنها لضرورة العمل أكثر منها كحافز، فضلاً عن القيام بترقيات وظيفية وترفيعات وتنقلات للعاملين لاتقوم على سياسة ومعايير وأسس واضحة وثابتة، اذ تقوم بتحفيز المستفيدين وإحباط غير المستفيدين من وجهة نظر العاملين. وعليه فإن الحوافز بنوعيها لاتمثل قيمة مضافة حقيقية للعاملين، بل بالعكس قد تؤدي بالضرر للآخرين عندما تكون مبنية على آراء شخصية، وتقرب من الإدارة أكثر من أن تكون مرتبطة بالأداء المتميز للعاملين.

وعليه يمكن حصر مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وسؤاله الرئيسي سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة منخفض من وجهة نظر المبحوثين.
2. تؤثر الحوافز المادية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
3. لاتؤثر الحوافز المعنوية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.

أهمّيّة البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من خلال:

– **الأهمّيّة العِلمية:** استمدت هذه الدراسة أهميتها من موضوع الحوافز المادية والمعنوية، وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، ويتوقع أن يساعد ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تعديل نظم الحوافز في الجامعات الخاصة بشكل عام والجامعة السورية الخاصة بشكل خاص، أو تأكيد استمرارها في نظمها القائمة.

– **الأهمّيّة العَملية:** تعدّ الحوافز بأنواعها جميعها ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك الأفراد، فضلاً عن عدم وجود دراسات سابقة في دراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. لذا فإنّ هذه الدراسة قد تفيد الإداريين وأصحاب القرار عند تصميم أنظمة الحوافز والعمل على تحفيز الموظفين، بما سوف تضمنه من معلومات عن الحوافز وأنواعها وأساليبها وفوائدها وأهدافها، وكذلك الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وتقييمه وتحسينه.

أهداف البحث:

1. تعرّف إلى مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
2. تعرّف إلى أثر الحوافز المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
3. تعرّف إلى أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
4. تعرّف إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.

حدود البحث:

– **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

– **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة في مقرات كلياتها المؤقتة في مدينة دمشق.

– **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016م – 2017م.

– **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، وبلغ عددهم (85) عاملاً.

منهجيّة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة تعرّف أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وقد ركز على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: "المنهج الوثائقي" بالاطلاع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، واعتمد على الاستبانة التي قام بتطويرها لهذا الغرض، وقد حدد مجتمع البحث من العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة البالغ عددهم (85)* عاملاً.

وزّعت الاستبانة على العاملين الاداريين معتمدة على أسلوب الحصر الشامل، وقد تضمنت قسمين رئيسيين شملا جوانب الموضوع المدروس.

كما اعتمدت على أسلوب ليكرت الخماسي الرتبي، وأعطيت الدرجات كما يأتي: (موافق بشدة/مرتفع جداً (5)، موافق/مرتفع (4)، محايد/متوسط (3)، غيرموافق/منخفض (2)، وغير موافق بشدة/منخفض جداً (1)، استعيدت 73 استبانة، أي بنسبة (85.88%) من المجتمع المدروس. وقد استخدم الباحث الأساليب والتقينات الإحصائية

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

المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، النسخة 18 منه ــ التي فصّلت في الجزء الثالث من البحث.

مصطلحات البحث:

الحوافز: الحوافز في اللغة: حفز الشئ: دفعه من الخلف بالسوق أو غيره. حفزه إلى الأمر/ حفزه على الأمر: حثه عليه وحركه، دفعه إليه. "حفزه النجاح على المواظبة". (موقع معجم المعاني على شبكة الأنترنت).

-**الحافز اصطلاحاً**: تعرف الحوافز بأنّها "مثير خارجي يعمل على خلق الدافع أو تحريكه (مثير داخلي)، ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي الى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة" (حسن، 2002م، ص161).

ويعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز. (ماهر، 2009، ص 248).

ويرى (شاويش) الحوافز بأنّها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لثير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنّها بحاجة إلى الإشباع. (شاويش، 2005م، ص208).

-**الحوافز المادية**: تشير دراسة (المطيري 2005م، ص51) إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتحفزه على الإنتاجية، وتنمية أدائه وتطويره، اذ تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكافاءة وتحسين الأداء، ويعرّف الحافز المادي بأنّه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من ميزات وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

– **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لاتعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (شاويش، 2005م، ص210).

الأداء: هو قيام الفرد بالنشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد بها، وهذه الأبعادهي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء (الهيتي، 2005م، ص25). ومن ثمّ يمكن تعريف تحسين الأداء بأنّه: الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلّها التي من الممكن أن تحسن العمليات الإنتاجية، وتحقق التوازن بين العناصر جميعها الإنتاجية والتكنولوجية والتكلفة، مع أخذ مصلحة المنظمة بالحسبان.

الدّراسات السّابقة:

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

1– دراسة بدر بن نافع السلمي، (السعودية، 2015)، بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض".

أجريت الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض البالغ عددهم (152) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل والمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.48 من 5). كما أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة

مرتفعة على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة التي تسهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.

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

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى تعرّف على مستوى الأداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز، وتحسين الأداء لديهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. طبقّت الدراسة على عينة عددها (150) موظفاً اختيروا عشوائيا من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان أبرز نتائج الدراسة مايأتي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط. كما وجدت علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. ووجدت الدراسة فروقاً دالة إحصائياً تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، فضلاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى المؤهل العلمي.

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

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. تكوّنت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ

عددهم 324 موظفاً وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي ومن ثمّ الأداء الوظيفي. كما أشارت إلى وجود علاقة قوية و إيجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي، ومن ثمّ الأداء الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر، وسنوات الخبرة.

4– دراسة Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar، (نيجيريا، 2011)، بعنوان:

"آثار التحفيز في أداء العاملين: دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو– نيجيريا".

Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا، إذا ما تم تحفيزهم. لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثون جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق في ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز في أدائهم، وتحديد هوية المتغير هل كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنّه اذا عدّلت الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

5– دراسة نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ، (فلسطين، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة (110) أفراد

مـن العـاملين فـي الشـركة. اعتمـدت الدراسـة المـنهج الوصـفي التحليلـي، واسـتخدمت الاستبانة لتجميع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين. كما أظهرت انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية. فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في المجالات جميعها تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في المجالات جميعها تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

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

"التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى تعرّف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، وتعرّف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (14) عاملاً لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى: تدني مستوى التحفيز المعنوي والمادي وإلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و بين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل.

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

هدفت الدراسة إلى تعرّف على مهارة المدير في تحفيز العاملين، ومدى استخدام الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، وتعرّف المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، وتعرّف أهم الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة، والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافأة العاملين، وهناك تأثير قوي للحوافز التي استخدمها المدير في تحسين الأداء. كما وجدت معايير جيدة اعتمد عليها المدير في تقييم أداء اعاملين التي بموجبها وزّعت الحوافز بشكل كبير. كانت الحوافز المادية الأكثر استخداماً (العلاوات–الإجازات، الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية فضلاً عن البعثات الخارجية.

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

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعملهم في بلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة . وقد ضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات تابعين إلى قطاع غزة والذين يشغلون وظائف تراوح بين رئيس قسم وحتى مدير الإدارة ويقدر عددهم بنحو (283) شخصاً، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخصاً. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، في حين كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%. وكان تأثير الحوافز المعنوية كلّها على مستوى الأداء متوسط. كما أن الحوافز المادية لم تكن كافية، ولاتوجد أنظمة للحوافز مرتبطة بالأهداف، أو بمستويات أداء مقررة مسبقاً. فقد كانت الحوافز المتوافرة لا تشجع

الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، مّما أدى إلى استخدام قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم اذ بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75 %.

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

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعرّف واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية. شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة موزعة على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظفاً من مختلف مؤسسات السلطة. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال والعمل على تحليل نتائجه للافادة منها في إصلاح النظم الإدارية والمهنية المختلفة وتطويرها، اذ كان لدى الموظفين انطباع سلبي عن النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء و الأهداف للمجموعات والأفراد، لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة. كما كان هناك غياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، ووجد أن هناك خللاً في وضع المعايير التي يستند إليها التقييم وتوصيفها، و لعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها ممّا يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية، ونقص بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة ممّا يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:

- أغلب الدراسات اشتركت في تعرّف آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، وهذا ما يتفق مع الهدف العام للبحث الحالي.

– تشابهت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

– أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وهي الأداة المستخدمة في البحث الحالي.

- **أهم ما يميّز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:**

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

الجزء الثاني: "الإطار النظري للبحث".

الحوافز:

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

كما تعرّف الحوافز من وجهة نظر ربيع بأنّها: "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يسهماسهاماً فعالاً في رفع الكفاءة الإنتاجية، ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة". (ربيع، 2008، ص201).

كما يقصد بالحوافز بأنّها "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب"فيه. (الغزاوي، جواد، 2010، ص335).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوافز يرتبط بعملية التحفيز ذاتها، اذ يعرّف علاقي التحفيز بأنّه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الى الوصول إلى تحقيق أهداف معينة" (علاقي، 2007، ص476).

التطور التاريخي للتحفيز: مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

أ- **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، اذ تعدّ المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لاعلاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر فريدريك تايلور أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دوماً إلى إشباع حاجاته المادية، ومن ثمّ ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس،2011).

ب- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** تشير هذه المدرسة إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنّه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات (الحلايبة، 2013، ص ص 10-11).

ج- **المرحلة الحديثة:** تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، اذ حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنّه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت المدارس التقليدية، اذ دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف مايحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (الحلايبة، 2013، ص11).

أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز بالنقاط الآتية: (ربيع، 2008، ص ص 201–202)

– تحقق نظم الحوافز زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
– تسهم الحوافز في تفجير طاقات العاملين وقدراتهم واستخدامها أفضل استخدام.
– تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
– تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل، واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
– تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم، ممّا يساعد في حل كثير من المشكلات التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع التكاليف، وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

إن أهمية الحوافز كمابيّن الجساسي تكمن في: "أن الموظف (أياَ كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية". (الجساسي، 2011، ص10).

مكونات نظام التحفيز: تتعدد مكونات نظام التحفيز وتختلف تبعاً لوجهات نظر متبنيها، اذ يرى (الغزاوي، 2010، ص ص 335–336) أن عملية التحفيز عبارة عن نظام مهم من الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة، كما أنه يتكون من ثلاثة مكونات هي: الفرد (الموظف)، الوظيفة (العمل)، والبيئة، تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة، إذ يؤثر بعضها في بعضها الآخر لتشكل بمجموعها منظمة التحفيز. ويمكن التعبير عن هذه المنظومة على النحو الآتي: الأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم، وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى

طموحاتهم، ومن ثمّ فإنهم يستجيبون استجابة متباينة لأنواع الحوافز التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على استجابتهم بشكل إيجابي لبرامجها وخططها الإنتاجية المتنوعة هذا من جهة، كما أن الوظيفة بماتحتويه من واجبات ومهمات وماتتطلبه من مهارة واستعداد ومستوى تعليم معين، وماتحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وماتمنحه لشاغلها من ألقاب، واحترام من قبل أفراد المجتمع، وإلى غير ذلك، تعدّ هي الأخرى ذات أثر كبير في إثارة الرغبة لدى الفرد في العمل وتحفيزه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، اذ تتنوع وتتداخل مع بعضها بعضاً أيضاً، لذا فقد سعى كثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها في الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها، أو حسب موضوعها أو أهدافها، وغير ذلك من التصنيفات التي تبيّن أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسين من الحوافز هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية.

وهناك من صنف الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفير المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل من خلال المجموعة الآتية: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص ص 115-116).

- تحديد نطاق العمل أو الوظيفة: الذي يعكس قابلية المديرين لتحديد المسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين من خلال مايشعر به شاغل الوظيفة من أهمية العمل الذي يقوم بإنجازه، وقيمة العمل، وعناصر التحدي التي ينطوي عليها ذلك العمل.
- المركز الوظيفي (المكانة): فقد تزايدت أهمية المكانة أو المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترنة بذلك كعنوان الوظيفة، وحجم المكتب، ووجود سكرتارية، والسيارة الخاصة وغيرها.

- تحقيق المسوى القيادي في المنظمة: هناك اتجاه واضح لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة بالرغبة في الوصول الى المراكز القيادية مقارنة بالآخرين.
- المنافسة: وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل، ولاسيّما أن الطموحات والتطلعات الفردية غالباً ماتسعى لتحقيق المكاسب.
- الخوف: وتعني ظاهرة خوف العامل من الإنجاز المغلوط به إذ يقوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوة السنوية أو الترقية والقدم بالعمل وهكذا.
- المكافآت المالية: غالباً ماتعكس جوانب، منها أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة في المنظمة، ممّايعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالاً من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين في مجالات العمل المختلفة.

وينظر علاقي (2013) إلى الحوافز مصنفةً إلى حوافز تشجيعية لموظفي الإنتاح، وحوافز تشجيعية لموظفي البيع، وحوافز تشجيعية للإداريين، وحوافز المديرين في الإدارة العليا، والحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة.

وهناك من صنفها من حيث المستفيد إلى حوافز فردية وحوافز جماعية على النحو الآتي: (القريوتي، 2009، ص 277).

- **الحوافز الفردية:** الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، وتهدف إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول الى إنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً في روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة، وهو ماينبه أيضاً إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.
- **الحوافز الجماعية:** تهدف إلى تشجيع روح الفريق، وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لايتعارض عمله مع عمل زملائه، لأنّ في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسة للعمل. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً،

فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معاً، ولاتقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون هناك حوافز على مستوى جماعة العمل، وحوافز على مستوى المنظمة كلّها.

ونتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت واختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة، ويمكن تعرّف أنواع الحوافز من خلال التصنيفين الآتيين:

أ- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تلبي حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم ومصالح المنظمة، ومن أنواع هذه الحوافز (الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية، والحوافز الذاتية). ومن الملاحظ أن الحوافز الإيجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأنّ الإنسان يستجيب للحافز الإيجابي بالتأثير أكبر من الحوافز السلبية. ومع ذلك فإن الحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل، مثل الخوف من فقدان وظيفة، أو فقدان الدخل الاعتيادي، أو الحرمان من المكافآت، أو تنزيل الدرجة الوظيفية وغيرها، ذات أثر رادع لدى العاملين في المنظمة. وغالباً في مجالات العمل تحظى الحوافز الإيجابية بأسبقية في التأثير في الحوافز السلبية، وخصوصاً في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية، وتشمل ممارسة العديد من النشاطات السلوكية لتخفيض جودة الإنتاج، وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة، وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الانتقامية للآثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام. (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص 115).
- **الحوافز السلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي، أو تصحيحه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل، وعدم الشعور

بالمسؤولية، وعدم الخضوع للتوجيهات والأوامر. ومن أنواع هذه الحوافز السلبية (التنبيه، وتوجيه اللوم والإنذار). (ربيع، 2008، ص202).

وقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير، ثم تبدأ بالانخفاض، أمّا فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس. اذ تهدف الحوافز الإيجابية إلى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع، أما الحوافز السلبية فتؤثر في سلوك الأفراد من خلال العقاب، كالخصم من الأجر، والحرمان من العلاوة. (عبد الرحمن، 2003، ص45).

ب- الحوافز المادية وغير المادية (المعنوية):

يعدّ هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات وتتضمن المادية منها (الأجور، واستقرار العمل، وساعات العمل اليومية، وإمكانية العمل المادية، والخدمات المتنوعة) أما الغير مادية منها وتدعى المعنوية فتتضمن (الترقيات، تشجيع الرؤساء، تقدير جهود العاملين، وعلاقات الزملاء). فمهما كانت الحوافز المادية أساسية بالنسبة الى الموارد البشرية التي تشبع الحاجات المادية والفيزيولوجية، فإن العاملين يحتاجون إلى حوافز من نوع آخر، وهي مهمة جداً لإشباع الحاجات المعنوية والاجتماعية، كتقدير جهود العاملين وترقيتهم حسب الأولوية، ممّا يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء. (عبدالرحمن، 2010، ص295).

أنواع الحوافز المادية: تناول ربيع أنواع الحوافز المادية كمايأتي: (ربيع، 2008، ص202).

- **الأجور والرواتب:** وهي أكثر أنواع الحوافز المادية. فالأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء اسهاماته التي يقدمها لها، ولكن يظهر الاختلاف بالمضمون بحيث يطلق مصطلح الأجر على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية (العمال)، ويكون هذا الجهد على أساس الجهد وكم الإنتاج. أمّا مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال

والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين، ويكون على أساس الوقت بغض النظر عما أنجزوا خلال ذلك الوقت. (برنوطي، 2001، ص206).

أنواع الحوافز المعنوية: للتحفيز المعنوي أشكال عدّة، يمكن للإدارات اتباع أيّ منها كالآتي: (الحلايبة، 2013، ص16).

- فرص الترقية والتقدم: وتكون كحافز معنوي فعال، إذا ربطت بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية، ومن ثمّ المكانة الاجتماعية.
- تقدير جهود العاملين: يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.
- إشراك العاملين في الإدارة: بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة بحيث يسهمون في إدارة المنظمة بشكل فاعل، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها. ومن الملاحظ بأنّ كثيراً من العاملين ينظرون إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المراد تنفيذها. لذا يجب على المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرائق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة. ولاشك أن أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives يشكل حافزاً أساسياً ي هذا الاتجاه. اذ يشتمل هذا الأسلوب ثلاث خطوات هي: (القريوتي، 2009، ص292).

1- تحديد الأهداف على المستويات كلّها وبمشاركة العاملين على المستوى الإداري الذي يعملون فيه.

2- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.

3– المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف بناءً على ذلك الأساس.

– ضمان العمل وضمان استقراره: ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، اذ يعدّ حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، ومن ثمّ على مستوى أدائهم. لأن العمل الثابت يؤمن للفرد ظروفاً معيشية كريمة.

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

– إثراء العمل: يضيف مهاماً جديدية قريبة من الاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

شروط النظام الجيد للحوافز: (عبدالرحمن، 2010، ص297).

هناك عدة مبادئ وشروط يجب على الإدارات المسؤولة عن وضع أنظمة الحوافز أخذها بالحسبان عند تصميمها وتحديدها وتنفيذها. نذكر منها على سبيل المثال العدالة والبساطة والوضوح. وأن تكون الأهداف والعوائد ومعايير أداء السلوك محددة وقابلة للقياس، وأن يضمن نظام الحوافز دخلاً لايقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه، ويجب أن يشمل العاملين كلّهم دون استثناء.

النظريات المفسرة للحوافز: من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر مايأتي:

نظرية الإدارة العلمية: تعدّ هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل، اذ أرسى فريدريك تايلر القواعد الفكرية لهذه النظرية. وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر (المال) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل. ونظراً الى كون الإنسان كائناً اقتصادياً فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً الى كون زيادة الإنتاجية تعدّ الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يدفع للعامل فضلاً عن تحفيزه مادياً بشكل مستمر من أجل أن

يحقق إنجازه بالأداء. وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، بنى تايلر نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء، وزيادة كفاءته وفاعليته. (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص104).

نظرية أبراهام ماسلو:

طوّر عالم النفس أبراهام ماسلو Abraham Maslow خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وتركيبها من حيث الأولوية في ضرورة الإشباع لها، وتعدّ نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها، كما أنّها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها، وهي: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص105).

- الحاجات الفسيولوجيةPhysiological Needs: وتتضمن الحاجات جميعها البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوع، وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له بوصفها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمراريته في الحياة.
- حاجات الأمن والطمأنينة Safety and Security Needs: وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولاتتضمن المخاطر المادية للفرد فقط، بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل.
- الحاجات الاجتماعية Social Needs: حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية، ويحقق مستوى معيناً من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية التي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له. ولذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات

والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

- الحاجة للتقدير Esteem Needs: الحاجة للتقدير ذات شقين، يتتلق الأول بالاعتداد بالنفس، ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها، وتقود الرغبة في إشباعها في شعور الفرد بالمقدرة والقوة، والشق الآخر له أن يتم تدعيمها من الآخرين بحيث انّه موضع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين، وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم.
- الحاجة لتحقيق الذات Self-Actualization Needs: وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً من غيره من الأفراد، وأن ينظر إليه بمنظار خلاق وبناء من خلال قدراته ومواهبه وأفكاره بحيث يسعى لكي يشار إليه بالبنان بين زملائه وأقرانه، فالأفراد المتميزون والأذكياء يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتحقيق، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها.

ومن ميزات هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على استيعابها من قبل المديرين وفهمها واستخدامها في حفز العاملين. إلاّ أنّ مايؤخذ عليها صعوبة تطبيقها على الأفراد جميعهم، وفي الأوقات كلّها، وفي الظروف نفسها اذ انّ لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

نظرية ماكليلاند في الحاجات ودورها في التحفيز:

حدد ماكليلاند ثلاثة أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير في الحوافز الذاتية للأفراد، وهي:(علاقي، 2013، ص ص 531–532).

– الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالباً مايتصرفون في اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية

واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنّهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

– الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون الى الإنتماء غالباً مايشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث في التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين، ويتسم سلوكهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصور مختلفة، والسعي دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون.

– الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون الى تحقيق الإنجاز هم غالباً مايسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الأخفاق، وغالباً مايقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم، إذ انّهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

نظرية اتجاه الهدف: تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، ولاسّيما إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها، ولذا فإن التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعدّ بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعبر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها. (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص108).

نظرية العاملين: قام هيرزبرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة، والعوامل الوقائية وأطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كمايأتي:

العوامل الدافعة Motivation Factors: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته اذ انّها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا. وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي: الشعور بالإنجاز، والإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، وطبيعة العمل ذاته، ومسؤولية الفرد، وفرص التقدم بالعمل، والنمو والتطور.

العوامل الوقائية Hygiene Factors: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا، في حين لايؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف، وسياسات الشركة، والعلاقات مع المشرفين،و ظروف العمل المادية، والرواتب المدفوعة، والحياة الشخصية، والعلاقات بين المرؤوسين،و المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي. فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل التي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لاتحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه، لأنّها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. ومن ثمّ توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل:

أولاهما: العوامل المحفزة: وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل وتحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم.

ثانيهما: العوامل الصحية أو الوقائية: وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل (بيئة العمل الخارجية)، وقد أطلق عليها العوامل الصحية أو الوقائية لأنّ وجودها في العمل يمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله، ولكن لاتعدّ وحدها محفزاً قوياً لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعاً من عدم الرضا لدى العاملين (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص340).

نظرية فروم Vroom Theory: (شاويش، 2011)

حسب هذه النظرية يبذل الأفراد العاملون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها، فهي مدخل عقلاني للتحفيز. وقد طور تلك النظرية كل

من Lyman Porter و Edward Lowler وقد لاقت قبولاً واسعاً إذ عدّت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما. وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة مابين القدرة والتحفيز: الأداء = التحفيز X القدرة.

فجوهر النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، بأنّ ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج. فالدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق له مايريده، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة: الدافعية = قوة الرغبة X التوقع فنظرية التوقع تقوم على ثلاث علاقات هي:

العلاقة الأولى: علاقة الجهد بالأداء: اذ يتوقع العامل بأنّه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب منه فإنه يقوم ببذل الجهد اللازم لإتمام ذلك العمل.

العلاقة الثانية: علاقة الأداء بالنتيجة: اذ يتوقع الموظف بأنه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب اليه.

العلاقة الثالثة: علاقة النتيجة بأهميتها للعامل: حيث يميل العامل للقيام بالأعمال التي يرى أنها سوف تؤدي إلى نتائج يرغب فيها ويطمح في الوصول اليها. فقرارات الموظف مبنية على إدراكه بأن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مهمة له ويرغب في حدوثها. وقد أضاف ليمان بورتر و إدوارد لولر بعدين آخرين للتوقع، هما دور الإدراك، أي مايتوقع أن يحصل عليه العامل من مكافآت وميزات ودور الشعور بالعدالة في منح تكلك المكافآت والمزايا. فالعامل يوازن بين السلوك الذي انتهجه والأداء الذي حققه والمكافآت والميزات التي حصل عليها كي يحدد مدى عدالة المنظمة الي يعمل فيها. وقد يذهب أكثر من ذلك بمقارنة أدائه بأداء أقرانه في منظمته، أو في منظمات أخرى وماحصل عليه من نتائج مع ما حصل عليه الآخرون من نتائج ورد فعله سيتمثل بأحد البدائل السلوكية الأتية: (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص343):

زيادة حالة عدم الرضا والتعبير عن ذلك بوسائل متعددة، أو المطالبة بزيادة المكافآت، أو ترك العمل إلى عمل آخر يحقق له العدالة، أو عدم بذل الجهد بالشكل المطلوب، ممّ ايؤدي إلى تقليل الإنتاج، أو اتخاذ سلوك عدواني تجاه المنظمة وأهدافها.

أما إذا شعر الموظف في أية منظمة كانت بعدالة النتائج التي يحصل عليها فإنه سيكون إيجابياً في أفعاله وأدائه وإنتاجيته كلّها، ويزداد رضاه، وولاؤه للمنظم، وهو مايجب أن تسعى إليه الإدارة في المنظمات.

نظرية تصميم العمل:

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

- أسلوب وسيع العمل: يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إضافة مهام ونشاطات أخرى الى الأعمال الأساسية التي يقوم فرد معين بأدائها، ممّا يسهم في التخفيف من الملل والروتين في العمل ويزيد رغبة العاملين بالعمل ومستوى رضاهم.
- أسلوب إثراء العمل: يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل، على إعطاء العاملين توسعاً عمودياً في الأداء من خلال التخطيط والتنظيم ومراقبة الأعمال. أي يمارس العامل دوراً أوسع في إنجاز المهام الموكلة له، ويسهم في إعطاء العامل الحرية الأوسع في المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. ممّايشجعه على الاندماج ويزيد ولاءه وإنتاجيته.

نظرية الإحساس بالعدالة: طوّر هذه النظرية المفكر ستيسي، وركزت النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون

في إطار المستوى نفسه من الآداء المنجز، وفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي: (الفريجات؛ وآخرون، 2009، ص113).

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة بأقرانه بالمستوى نفسه من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.
- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة بأقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.
- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة بأقرانه أعلى من مستوى العوائد فإن العدالة لاتتحقق من خلال ذلك.

وعند شعور الأفراد بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجؤون إلى مايأتي: تخفيض جهودهم بالإنجاز، أو يؤثرون بالآخرين، أو يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل متشابهة، أو يحاولون البحث عن أعمال أخرى، أو قد يتركون العمل. لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً.

الأداء الوظيفي:

هناك تعريفات عدّة للأداء الوظيفي نذكر منها: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات؛ وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب. (الصرايرة، 2011، ص607).

وهناك من عرّفه بأنه: قيام الفرد بالمهام والنشاطات والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة هي: كمية الجهد المبذول، ونوعيته، ونمط الأداء (عاشور، 1983، ص33). كما عرّف بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل

الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة (زويش، 2014، ص43).

المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء، ومن بين هذه المفاهيم: (بن رحمون، 2014).

- الكفاية: وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك، فهي الطريقة الاقتصادية التي تنجز بها الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة (بن رحمون، 2014، ص70)، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الكفاية= المخرجات(النتيجة المحققة)/ المدخلات.
- الفاعلية: وهي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرجوة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج من الأهداف المرجوة كان هذا النظام فعالاً، والعكس صحيح، إذ تقاس فاعلية الفرد أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف (بن رحمون، 2014، ص69)، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الفاعلية= النتيجة المحققة/ الأهداف المتوقعة.
- الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدّد، فالإنتاجية تتضمن كّلاً من الفاعلية والكفاية، وهي تقاس بمعياري الفاعلية والكفاية، (بن رحمون، 2014، ص70)، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الإنتاجية= الفاعلية / الكفاية.

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

– المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية، والبراعة، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

– كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

– المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

محددات الأداء الوظيفي: يُعدّ الأداء الوظيفي حصيلة تفاعل مجموعة من المحددات، ورأى بعضهم أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً لتحديد مستوى الأداء؛ (محمد، 2010، ص93) ويتمثل ذلك من خلال المعادلة الآتية:

مستوى الأداء= القدرة على العمل× الرغبة في العمل.

إلاّ أنّ هناك محددات اتّفق عليها من عدد من الباحثين وهي: (زويش، 2014، ص48).

الدافعية: وتعرّف بأنّها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى الجهد المبذول واتجاهه واستمراريته نحو العمل، فمستوى الأداء هنا يتحدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.

قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية التي لا تتغير، أو تتقلب خلالمدة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المهارات،وتشمل التدريب والتعليم والخبرات، وهي تحدد فاعلية الجهد المبذول.

إدراك الدور: ويعني تصور الفرد للدور، وانطباعه عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (بن رحمون، 2014، ص73).

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الدافعية والقدرات وإدراك الفرد لدوره؛ ويتمثل في المعادلة الآتية: (زويش، 2014، ص48) الأداء الوظيفي= الدافعية× القدرات× ادراك الدور.

وأضاف بعض الباحثين محدداً رابعاً هو:

بيئة العمل: يؤثر مكان العمل في الأداء الوظيفي؛ لهذا يجب الاهتمام به؛ لتحقيق الراحة والرضا للعاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داخلية تشمل بيئة مادية مناسبة؛ فضلاً عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين العادلة، ويتمثل في المعادلة الآتية: (بن رحمون، 2014، ص ص74–75) الأداء الوظيفي= الدافعية× إدراك الدور× بيئة العمل.

معايير الأداء الوظيفي:

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، اذ يعدّ معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرّف إلى أوجه القصور التي تشوب الأداء، وأهم معايير الأداء، هي: الجودة، والكمية، والوقت، والإجراءات (بن مانع، 2006، ص73).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، هي: (عيسى، 2014، ص ص87–88)

تحديد أهداف المنظمة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، والرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، والتطور التنظيمي، والبيئة المادية، ونطاق الإشراف، ونظام الحوافز.

أهمية الأداء الوظيفي:

- أهميته بالنسبة الى العاملين: تنعكس أهمية الأداء على الأفراد من خلال الآتي: (ميا، وآخرون، 2009).

- أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها القرارات الإدارية التي تتعلق بالنقل والترقية والترشيح للدراسة وغير ذلك، لهذا يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصة لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله لارتباط ما يتلقاه من أجور ورواتب وحوافز ومكافآت بهذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له؛ وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته، فاهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يساعده على تحقيق أهدافه الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

❖ أهميته بالنسبة الى المنظمة: الأداء لا يعدّ انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب؛ وإنّما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً (صليحة، 2010)، فالأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلةالنشاطات التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإنّ ذلك يُعدّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفاعليتها.

العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء:

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال إذا حصل العامل على بعض الحوافز المادية مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه. (ملائكة، 2007، ص448).

من أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية مايأتي: (ربيع، 2008، ص ص197-198)

زيادة الدخل، والمكانة الاجتماعية وكسب الاحترام، والأمان، وجاذبية العمل، والفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظفيي (الترقية)، والقيمة المستعادة اجتماعياً من العمل، وحب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي، والمعاملة الإنسانية للفرد، واشتراك الفرد بالرأي في مجال عمله ونشاطه، والإشراف الجيد. ولما كان التحفيز يستهدف رفع كفاءة الأداء بالارتباط مع قدراته ومعلوماته، يمكن أن نعبر عن الأداء بالمعادلة الآتية: (ربيع، 2008، ص198).

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية الآتية: (العزاوي؛ جواد، 2010، ص333) الأداء = القدرة X الرغبة.

ويعني ذلك إنه مع فرض توفر القدرة على العمل لدى الشخص إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإن هذا لايعني أن يكون الأداء جيداً، لأنّ ذلك يرتبط أيضاً بالحوافز، فالعامل تتوافر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد. وعليه فإنّ الارتفاع بمستوى أداء المنظمة لايأتي فقط من اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب التي تركز على توفر المقدار المطلوب من الخبرات المهارات من الموظف وسبل تطويرها، بل إنّ ذلك يستدعي الاهتمام بمدى توافر الرغبة في الأداء بالمقدار والدرجة نفسيهما، ونظراَ الى أن الرغبة في العمل لاتأتي وحدها، وإنّما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد، واستجابة لسدّ النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، ممّا يوجه سلوكه وأداءه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها (الأداء المرتفع) من جهة، واسهام المنظمة في تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته بالمستوى المرغوب فيه من خلال ماتتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الأجور والرواتب والتحفيز والتدريب والترفيع وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية للفرد من جهة أخرى. (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص334).

فالعامل في أي منظمة قد يؤدي عملاً ما بشكل روتيني ولكنه قد يؤديه استجابة لعوامل الدفع والتحفيز، فيؤديه برغبة وقناعة، كما أنه يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه، تحت تأثير التهديد والإجبار. غير أن مستوى الأداء في الحالتين مختلف. فعنندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى اسهامه في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، فإنّه يندفع ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل، ويكون الأمر معكوساً عندما يشعر بأنه مجبر على القيام بعمل ما، من غير أن يكون له أي مردود مادي أو معنوي مباشر، فإنه في هذه الحالة يحاول تخفيض مستوى الأداء، وعرقلة العمل وتعطيله، واتباع شتى السبل للتهرب قدر الإمكان. (الغزاوي؛ جواد، 2010، ص334).

وقد أشار (الجساسي، 2011، ص130) إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبّقه على موظفيها، اذ انّ شعور الموظف أنه أصبح مالكاً في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة للأطراف جميعها.

ويشير (شاوبيش، 2005، ص184) من أهم ميزات نظام الأجر حسب الإنتاج أنّه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم، ومن ثمّ زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

ولبيان العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لابدّ من الإشارة إلى تأثير نظام الحوافز في كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية لما لهما من ارتباط مباشر بتحفيز الأداء. وقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة، ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

تأثير نظام الحوافز في كفاءة الإدارة:

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في العصور كلّها، ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين. متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر، وهذا ماجعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين، إذ ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدرة، في حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية. أمّا الاتجاهات الحديثة فإنّها تنادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال مايأتي: (المرسي، 2003، ص55).

- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها العوامل كلّهاالتحقيق أهداف العمل والأفراد.
- إمكانية اشتراك الأفراد في تحدي أعباء العمل.
- تأكيد تنوع الحوافز.
- إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن جاحات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف هذه الحاجات واشباعها.
- تشجيع الأفراد على الابتكار، وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
- إن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينهما، وتنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

تأثير نظام الحوافز فيالكفاءة الإنتاجية:

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل: 1) العوامل الفنية مثل: (التقدم التكنولوجي، وتصميم العمل، طرائق الإنتاج وأساليبه) و 2) العوامل الإنسانية مثل: ا(لقدرة

على العمل التي تشير إلى معارف الفرد ومهاراته وخبراتهالتي حصل عليها عن طريق التعليم والتدريب، الرغبة في العمل: التي تحدّد بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الفرد ورغباته من أجل جعل العمل مشوقاً للأفراد عن طريق التحفيز).

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية، ومن ثمّ إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسين هما القدرة والرغبة، فإذا توافر هذان العنصران في العمل وبدافع التحفيز فإنه حتماً سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق مايأتي: (عبدالباقي، 2000، ص33).

- تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- تخفيض وقت الإنتاج بتفادي الأعطال، وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات، واتباع سلوك الأداء الإيجابي.
- تخفيض التكاليف في مراحل العمل كلّها وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
- تحسين التصميم وتطوير مواصفات السلع المنتجة وتحديثها.
- تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينهما وبين العمليات السائدة (المخازن، المشتريات، والموارد البشرية، والحسابات)، وفيما بين العمليات التسويقية جميعها.
- تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام المنتج الشامل في مراحل الإنتاج كلّها وقطاع العمل بالمصنع.

– تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة والإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

تأثير نظام الحوافز فيمردودية المنظمة:

واكبت التغيرات السريعة والاتجاهات الحديثة الحاصلة في ميادين العمل وأنظمته تحولات بعيدة الأثر انعكست بشكل مباشر على الإدارات والمنظمات المختلفة إلى تحقيق التفوق والميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها منه خلال التقليل من الفاقد في التكلفة والجهد، الذي يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات. فوظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير في المؤسسة، ولاسيّما مردودية المنظمة. ويمكن تلخيص هذا التأثير فيمايأتي: (بربر، 2000، ص25).

– زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

– تخفيض الفاقد في العمل كتخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.

– تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.

– إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص مايمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع بالعامل إلى زيادة مهارته وتحسينها في العمل ويؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.

– جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، ممّا يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء، وتنمية الفريق والتضامن ممّا يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

– تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت، والناجمة عن حوادث، والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد.

ويكون تأثير نظام الحافز في مستوى المنظمة عن طريق مشاركة العاملين جميعهم، وتهيئة مناخ يتعاون فيه العاملين كلّهم بدلاً من تأكيد الأداء الفردي. وتتمثل الملامح الأساسية لهذا النظام فيمايأتي: (بربر، 2000، ص165).

– التحفيز الجماعي على أساس تشجيع التعاون بين المجموعة.

– تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة باستخدام أحد المؤشرات أو مقاييس الانتاجية، وهذه المقاييس ليس من الضرورة أن تكون مباشرة، اذ انّها تكون خاضعة لتأثير كثير من العوامل خارج نطاق تحكم العاملين.

– إن نظام الحوافز الناجح على مستوى المنظمة هو الذي لايؤدي إلى زيادة التعاون فقط، ولكنه يزيد من درجة مشاركة العاملين في الإدارة.

– من ميزات هذا النظام أنه يزيد من ولاء العاملين وانتمائهم الى االمنظمة.

الجزء الثالث: "الدراسة الميدانية"

1- مجتمع البحث:

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

2- عيّنة البحث:

نظراً الى صغر المجتمع الأصلي؛ أخذ أفراد المجتمع جميعهم كعينة، ووزّع الباحث (85) استبانة على أفراد العينة جميعها، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(73) استبانة بنسبة (85.88%) من الاستبذانات الموزعة، وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (73) فرداً يتوزعون وفق المتغيرات الديموغرافية التي يبيّنها الجدول (1).

الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	39.73%
	أنثى	44	60.27%
	المجموع	73	100.00%
العمر	من 20 إلى 29 سنة	35	47.95%
	من 30 إلى 39 سنة	22	30.14%
	من40 إلى 49 سنة	9	12.33%
	من 50 سنة فأكثر	7	9.59%
	المجموع	73	100.00%
الوضع الاجتماعي	عازب	44	60.27%
	متزوج	29	39.73%
	المجموع	73	100.00%
المؤهل العلمي	معهد متوسط وأقل	11	15.07%
	إجازة جامعية	48	65.75%
	دراسات عليا	14	19.18%
	المجموع	73	100.00%
الموقع الوظيفي	رئيس/ نائب رئيس / مدير	4	5.48%
	رئيس (قسم/ دائرة / ديوان) أمين (صندوق/ مستودع)	20	27.40%
	موظف امتحانات/شؤون طلاب/ سكرتارية	25	34.25%
	موظف (منسق/ دعم فني/مندوب شراء/مشرفين/فنيين)	11	15.07%
	فئة أخرى	13	17.81%
	المجموع	73	100.00%
عدد سنوات الخبرة	اقل من سنة	11	15.07%
	من 1 الى 2 سنة	13	17.81%
	من 3 الى 5 سنوات	24	32.88%
	من6 الى 10 سنوات	14	19.18%
	أكثر من 10 سنوات	11	15.07%
	المجموع	73	100.00%

كان العاملون أغلبهم من الإناث بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) ذكراً، أمّا بالنسبة الى متغير العمر فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية التي تراوح (من 20 إلى 29 عاماً) بنسبة (47.95%)، تليها الفئة العمرية التي تراوح (من 30 إلى 39 عاماً) بنسبة (30.14%)، وبنسبة (12.33%) من الفئة العمرية التي تراوح (من40 إلى 49 عاماً) والنسبة الأقل من الفئة العمرية (من50 عاماً فأكثر) اذ بلغت (9.59%)، كما أن أفراد العينة أغلبهم عازبون بنسبة (60.27%) مقابل (39.73%) من المتزوجين، أمّا فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد كان (65.75%) من أفراد العينة حاصلين على الشهادة الجامعية، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على درجة الدراسات العليا (ماجستير – دكتوراه)، وذلك بنسبة (19.18%)، أمّا بالنسبة الى حملة شهادة المعهد المتوسط والأقل منهم فقد كانت نسبتهم (15.07%). وأمّا بالنسبة الى متغير الموقع الوظيفي فقد كان أفراد العينة أغلبهم من الموظفين في قسم (الامتحانات – شؤون الطلاب – السكرتارية)، وذلك بنسبة (34.25%)، يليها أفراد العينة المكونة من رؤساء الأقسام والدوائر والديوان، وأمناء الصندوق والمستودع بنسبة (27.40%)، أمّا موظفو التنسيق والدعم الفني ومندوبو الشراء والمشرفون والفنيون فقد كانت نسبتهم (15.07%)، والنسبة الأقل للرئيس ونائب الرئيس والمدير اذ كانوا بنسبة (5.48%)، أمّا بالنسبة الى عدد أعوام الخدمة فقد كان أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة من 3 إلى 5 أعوام بنسبة (32.88%)، يليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 6 إلى10 أعوام خبرة بنسبة (19.18%)، وتساوت نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من عام مع أفراد العينة الذين لديهم أكثر من10 أعوام وذلك بنسبة (15.07%).

3- صدق المقياس وثباته:

أ- الصدق الظاهري للمقياس: يقصد به مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة. ومن أجل ذلك عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين وعدد من المديرين الإداريين في الجامعة،

اذ أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها. وقد استجاب الباحث لآرائهم وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب– الصدق التكويني للمقياس، أو ثبات المقياس: ويقصد به "الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقياس، إلاّ أنّ الباحث اعتمد على طريقة "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha وطريقة "التجزئة النصفية" ويجب أن تراوح قيمة معامل الثبات بين (0 و1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألاّ يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات في هذا الاختبار عن (0.7).

أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.752) بالنسبة الى متغير أداء العاملين، و(0.861) لمحور الحوافز المادية، و(0.814) لمحور الحوافز المعنوية، وكما هو موضّح بالجدول (2) تعدّ هذه القيم مقبولة في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة جميعها في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

محاور الاستبانة	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
محور أداء العاملين	**15**	**0.752**
محور الحوافز المادية	**13**	**0.861**
محور الحوافز المعنوية	**12**	**0.814**

كما تم التأكد من الثبات أيضاً بالتجزئة النصفية للأداة من خلال حساب معامل ثبات جوتمان، وكما هو موضّح بالجدول (3) فنجد أن قيم معاملات ثبات جوتمان كلّها كانت قوية وإيجابية، اذ بلغت قيمة معامل الثبات لمحور أداء العاملين (0.733)، و(0.842) لمحور الحوافز المادية، و(0.784) لمحور الحوافز المعنوية، ومن ثمّ يمكن الوثوق بالبيانات من أجل التحليل الإحصائي.

الجدول (3): قيم معامل ارتباط جوتمان بين البنود الفردية والبنود الزوجية لمتغيرات البحث

محاور الاستبانة	عدد البنود الزوجية	عدد البنود الفردية	معامل ثبات التجزئة النصفية
محور أداء العاملين	**8**	**7**	**0.733**
محور الحوافز المادية	**7**	**6**	**0.842**
محور الحوافز المعنوية	**6**	**6**	**0.784**

4- اختبار الفرضيات:

استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على اختبار ت ستيودنت (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة ببنود كل محور من محاور الاستبانة والقيمة المتوسطة في مقياس ليكرت، وهي (3)، وذلك بالاعتماد على قيمة المعنوية (Sig)، فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية فيكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ويكون رأي أفراد العينة محايداً، أمّا إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دالّاً إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهنا نميز حالتين إذا كان المتوسط أكبر من القيمة 3 فهذا يدل على أن هناك اتجاه نحو الموافقة على العبارة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط أصغر من القيمة (3) هذا يدل على أن هناك اتجاه نحو عدم الموافقة على العبارة، كما استخدم الانحدار المتعدد (Multiple Regression) الذي يهدف للوصول إلى أفضل نموذج انحدار من بين العديد من النماذج التي يمكن بناؤها والتي تصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واستخدم البحث الطريقة الاعتيادية (Enter) أي إدخال المتغيرات المستقلة جميعها في المعادلة في الوقت نفسه، كما أن أسلوب الانحدار المتعدد يعتمد على قيمة المعنوية أيضاً.

الفرضية الأولى: مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة منخفض من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول (4) نجد أن قيمة المعنوية للعبارات جميعها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = .05)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات جميعها كان أكبر من القيمة المتوسطة 3، وهذا يعبّر عن أداء مرتفع عالٍ للعاملين في الجامعة ولتعميم النتيجة قام الباحث بمقارنة محور أداء العاملين بالقيمة المتوسطة (3) باستخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط المحور بالقيمة المتوسطة (3) وهذا ما يبيّنه الجدول (5):

الجدول (4): يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة متوسط كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين بالقيمة المتوسطة (3)

Test Value = 3		Std. Deviation	Mean	N	أداء العاملين
Sig. (2-tailed)	t				
.000	28.207	.489	4.61	73	أحرص على إتقان عملي.
.000	21.324	.603	4.51	73	أحرص على رفع مستوى جودة العمل.
.000	15.380	.799	4.44	73	أحرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لي.
.000	19.013	.609	4.36	73	أنظم واجباتي في العمل.
.000	19.562	.574	4.32	73	أمتلك القدرة على التخطيط العملي.
.000	17.628	.683	4.41	73	أنسق مع الآخرين في أداء عملي.
.000	13.541	.803	4.27	73	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.
.000	13.559	.768	4.22	73	أنفذ الخطط والبرامج المرسومة لعملي.
.000	6.553	1.071	3.82	73	أتأخر في الانصراف من عملي لإنجاز بعض المعاملات عند الضرورة.
.000	20.906	.571	4.40	73	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.

أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.	73	4.30	.793	14.007	.000
يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في التحاق بالدورات التدريبية والندوات تقديراً لكفاءتي في العمل.	73	3.53	.914	4.993	.000
أدائي في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة.	73	4.10	.766	12.212	.000
لدي ميول كافية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.	73	4.08	.939	9.845	.000
أنا راض عن نتائج تقويم أدائي للسنة الماضية والحالية.	73	4.44	3.488	3.523	.001

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

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

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

الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المادية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالدرجة نفسها من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول (6) نجد أن قيمة المعنوية للعبارات جميعها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = .05)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات محور الحوافز المادية والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات

أفراد العينة على العبارات جميعها كان أصغر من القيمة المتوسطة 3، باستثناء العبارتين (مكافأة نهاية الخدمة) و(يوجد عمل إضافي بأجر) كان متوسطاهما أكبر من القيمة المتوسطة (3)، والنتيجة أن الحوافز المادية هي فقط مكافأة نهاية الخدمة والأجر الإضافي، وهذا ماينفي فرضية البحث الثانية، اذ لاتؤثر الحوافز المادية جميعها في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وتقتصر تلك المؤثرة فقط على مكافآة نهاية الخدمة والعمل الإضافي.

الجدول (6): يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة متوسط كل عبارة من عبارات محور الحوافز المادية مع القيمة المتوسطة (3)

Test Value = 3		Std. Deviation	Mean	N	الحوافز المادية
Sig. (2-tailed)	T				
.000	-4.716	1.266	2.30	73	يتوافر بدل سكن.
.013	-2.547	1.195	2.64	73	يوجد مكافآت مالية تشجيعية.
.022	-2.341	1.250	2.66	73	يتوافر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة.
.000	-4.391	1.093	2.44	73	يوجد بدل طبيعة عمل.
.000	-3.709	1.041	2.55	73	توجد ترقيات عادية واستثنائية عادلة.
.029	-2.221	1.212	2.68	73	يوجد علاوات إضافية.
.000	-6.189	1.135	2.18	73	يعطى تعويض مادي عن الإجازات المتراكمة غير المأخوذة.
.001	-3.341	1.226	2.52	73	منح رواتب استثنائية.
.000	4.993	.914	3.53	73	مكافأة نهاية الخدمة.
.000	-4.148	.988	2.52	73	يوجد بدل انتداب.
.000	6.553	1.071	3.82	73	يوجد عمل إضافي بأجر.
.027	-2.261	1.139	2.70	73	يوجد بدل مسؤولية.
.000	-6.508	.935	2.29	73	يوجد بدل عضوية لجان.

الفرضية الثالثة: لاتؤثر الحوافز المعنوية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالدرجة نفسها من وجهة نظر المبحوثين.

من الجدول (7) نجد أن قيم المعنوية للعبارات (تقديم خطابات الشكر) و(تمنح الهدايا التذكارية والميداليات) و(الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة)، و(التكليف في اللجان)، و(الدعوة لحضور اجتماعات دورية)، و(الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعملي) و(منح الإجازات الاستثنائية التكليف برئاسة اللجان) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وإجابات أفراد العينة عنها محايدة، بينما كانت قيم المعنوية أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 للعبارات (تقديم عبارات الشكر والثناء، في أثناء العمل)، و(التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية)، و(الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في الجامعة)، و(الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة مستمرة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات السابقة والقيمة المتوسطة 3، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات السابقة كان أكبر من القيمة المتوسطة 3، وهذا مايثبت فرضية البحث الثالثة "لاتؤثر الحوافز المعنوية جميعها في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالدرجة نفسها من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول (7): يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-Test لمقارنة متوسط كل عبارة من عبارات محور الحوافز المعنوية مع القيمة المتوسطة (3)

الحوافز المعنوية	N	Mean	Std. Deviation	Test Value = 3	
				t	Sig. (2-tailed)
تقديم عبارات الشكر والثناء في أثناء العمل.	73	3.5890	1.10347	4.561	.000
تقديم خطابات الشكر.	73	3.1370	1.07128	1.093	.278
تمنح الهدايا التذكارية والميداليات.	73	3.0000	1.11803	.000	1.000

التكريم فى المناسبات الرسمية وغير الرسمية.	73	3.3014	1.17479	2.192	.032
الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة.	73	3.0959	1.04302	.785	.435
التكليف فى اللجان.	73	3.1370	1.07128	1.093	.278
الدعوة لحضور اجتماعات دورية.	73	3.0137	1.04739	.112	.911
الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل فى الجامعة.	73	3.4658	1.15569	3.443	.001
الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة مستمرة.	73	3.2877	1.11155	2.211	.030
الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعملى.	73	3.0822	1.18736	.591	.556
منح الإجازات الاستثنائية.	73	3.1507	1.11394	1.156	.252
التكليف برئاسة اللجان.	73	3.0959	1.01604	.806	.423

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

الجدول (8): قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين الحوافز المادية والمعنوية ومحور أداء العاملين

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	1	.371[a]	.138	.113	.46589
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية، الحوافز المعنوية					

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = .371$، وهذا يدلّ على ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وهي الحوافز المادية والمعنوية والمتغير التابع وهو أداء العاملين، أمّا معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = .138$، وكذلك معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2 = .113$، أي انّ المتغيرات المستقلة تفسر 11.3% من سلوك المتغير التابع، ومن ثمّ المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع، ونلحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة اختبار F لتحليل تباين الانحدار (5.600) عند عدد درجات حرية (72) وقيمة المعنوية لاختبار F (Sig = 0.006) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) أي انّ هناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وهذا يقودنا إلى النتيجة الآتية يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية معاً في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وهذا مايثبت فرضية البحث الرابعة، وهذا ما بيّنه الجدول (9):

الجدول (9): نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير الحوافز المادية والمعنوية على محور أداء العاملين

ANOVA[b]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	**Regression**	**2.431**	**2**	**1.215**	**5.600**	**.006[a]**
	Residual	**15.194**	**70**	**.217**		
	Total	**17.624**	**72**			
a .Predictors: (Constant):الحوافز المادية، الحوافز المعنوية						
b. Dependent Variable:أداء العاملين						

ولمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع استخرج جدول ثابت ومعاملات نموذج الانحدار، وهذا ما بيّنه الجدول (10):

الجدول (10): يبيّن قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار المتعدد

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.298	.186		23.143	.000
	الحوافز المادية	.185	.072	.388	2.576	.012
	الحوافز المعنوية	-.258-	.078	-.500-	-3.316-	.001
a. Dependent Variable: أداء العاملين						

من الجدول السابق نجد أن قيم المعنوية (Sig) جميعها أصغر من 05.، ومن ثمّ المتغيران المستقلان (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) يؤثران في المتغير التابع وهو أداء العاملين، فمتغير الحوافز المادية يؤثر في متغير أداء العاملين طردياً وضعيف الشدة بمقدار (0.185)، ومتغير الحوافز المعنوية يؤثر في متغير أداء العاملين تأثيراً عكسياً وضعيف الشدة بمقدار (0.258-).

النتائج:

من خلال الدراستين النظرية والميدانية، وتحليل بيانات الاستبانات، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

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

2. لاتؤثر الحوافز المادية التي يحصل عليها العاملين في الجامعة السورية الخاصة جميعها في تحسين مستوى أدائهم، وتقتصر تلك المؤثرة فقط على "مكافأة نهاية الخدمة"، و "أجر العمل الإضافي"، أمّا بقية الحوافز المادية فليس لها تأثير يذكر، علماً أن

الحوافز المادية بأنواعها كلّها لايحصل عليها العاملون جميعهم وتوزع حسب الوظائف، فموظفو الامتحانات والسكرتارية كانوا يحصلون على الحوافز جميعها وبنسب مرتفعة، في حين يحصل المديرون على تعويض المسؤولية فقط، أمّا فئة المراسلين فيحصلون على تعويض النقل وطبيعة العمل.

3. لاتؤثر الحوافز المعنوية كلّها التي يحصل عليها العاملون في الجامعة السورية الخاصة في تحسين مستوى أدائهم، وتقتصر تلك المؤثرة على "عبارات الشكر في أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية"، و"الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاص بطبيعة عمل الجامعة" و"الدعوة لحضور الندوات العامة بصورة رسمية".

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية معاً في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، اذ كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردياً، فكلما ازدادت الحوافز المادية انعكس ذلك على أداء العاملين، أمّا متغير الحوافز المعنوية يؤثر في متغير أداء العاملين تأثيراً عكسياً، ومن ثمّ قد لايؤثر غياب الحوافز المعنوية تأثيراً ملحوظاً في أداء العاملين مادامت الحوافز المادية متوافرة، ولايعني وجود تلك الحوافز المعنوية أن أداء العاملين سوف يتحسن تحسناً ملحوظاً. وهذا ما أكدته نظرية "هرم ماسلو في الحاجات"، فعندما تكون الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم غير مشبعة تفقد الحاجات العليا منها في الهرم تأثيرها كحاجات تقدير الآخرين المعنوية.

التوصيات:

بناءً على ما تم مناقشته في الفقرات السابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج؛ فإن الباحث يوصي بمايأتي:

- إعادة تقييم نظام الحوافز المادية ووضع سياسة حوافز مادية توزع عادلة، تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، مثل المكافآت السنوية، والتعويضات، والميزات المادية المرتبطة بالأداء المتميز، وتعويضات مادية أخرى.

- إعادة تقييم نظام الحوافز المعنوية ووضع سياسة حوافز معنوية عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين، على سبيل المثال "الموظف المثالي لكل شهر"، و"شهادات شكر وتقدير أمام الآخرين" وغيرها. فإعطاء تلك الحوافز بشكل غير مدروس يقلل من أهميتها وجدواها لدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد. وهذا ما بّينته الدراسة من خلال العلاقة العكسية بين الحوافز المعنوية والأداء.
- تحليل حاجات العاملين في الجامعة، والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع تلك الحاجات غير المشبعة ليكون لسياسة التحفيز المادية والمعنوية الأثر المطلوب.
- وضع معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومقبولة لقياس أداء العاملين، يدرّبونعليها من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية وتوجيهية، ليتم أخذ ملاحظاتهم وآرائهم فيها وتقبلها بشكل أفضل من قبلهم.
- العمل على ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مّما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائهم بغية الحصول على تلك الحوافز.

المراجع Referances:

أولاً- المراجع العربية:

1- أبو شرخ، نادر حامد عبدالرزاق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

2- الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

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

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

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

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

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

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

9– القريوتي، محمد قاسم. (2009). مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

10– المرسي، جمال الدين محمد. (2003). إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

11– المطيري، جبر هديريس مشلح. (2005). مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف الربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

12– الهيتي، خالد عبدالرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

13– الوابل، عبد الرحمن بن علي. (2005). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

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

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

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

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

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

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

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

21- شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان، الأردن.

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

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

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

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

26- عبدالباقي، صلاح الدين. (2000). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

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

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

29– علاقي، مدني عبدالقادر. (2007). إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية.

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

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

32– عيسى، حمد علي عبد الله. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

33– ماهر، أحمد. (2009). نظم الأجور والتعويضات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

34– محمد، جلال عبد الله. (2010). أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية. رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، العراق.

35– ملائكة، عبدالعزيز محمد. (2007). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. دة: دار العلم.

36– ميا، علي يونس، ديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي

في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية– سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31(1)، ص: (135–57).

37– يوسف، محمد حسن التيجاني. (2010). التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، السعودية.

ثانياً– المراجع الأجنبية

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

ثالثاً– المجلات والمواقع الالكترونية:

1. مجلة التنمية الإدارية. (2012). العدد 110. الرياض، السعودية.
2. موقع معجم المعاني على شبكة الأنترنت www.almaany.com

تاريخ ورود البحث: 2017 /10/15
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2018/1/17