



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

أثر الحوافز في أداء العاملين في الشركات

(دراسة حالة في شركة بن الحموي)

The Impact Of Stimulus On Workers Performace In Companies

(A Study Case On Alhamwi Cafe Company)

بحث علمي مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل و التخصص في تأهيل و إعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب

حسام محمد علي

إشراف

د. رزان ريشة

٢٠٢١ م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى رمز الجود والكرم

والدي العزيز

إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى معنى الحب وبئر الحنان إلى من كان دعاؤها سر نجاحي

أمي الحبيبة

إلى ملهمتي وسبب فرحتي وهنائي إلى شريكة حياتي ولحظاتي السعيدة إلى وصية رسول الله

زوجتي الغالية

إلى مؤنستي الغالية مهجة فؤادي قرة عيني شمس أيامي وقمر ليالي سبيلي إلى الجنة بإذن ربها

ابنتي أروى

إلى من شاركوني غرفتي ووسادتي في طفولتي ولحظات سعادتي في شبابي إلى من يلهموني القوة والدعم في كل تفاصيل حياتي

إخوتي وأخواتي

إلى من هم لربيعي شذاه و دفء الشتاء لأضلعي ومن يشاركونني لحظاتي الحلوة

خالي وزوجته وابنائهم

إلى من تمنيت أن أكون عند حسن ظنهم وكما يتمنون ويرغبون

أعمامي وعماتي وخالاتي

إلى من لم يكل ولم يمل في تقديم نصائحه التي زادتني ثقة وأمل عائلتي الثانية

عمي عدنان وزوجته وأبنائهم

إلى من كانوا لي خير إخوة وسند رفقاء الدرب

أبناء عمومتي وخالاتي وأصدقائي

شكر وتقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من وقف بجانبني خلال فترة دراستي هذه , و اخص بالذكر أستاذتي الكريمة المشرفة على الدراسة الدكتور رزان ريشة التي قدمت لي الدعم والتوجيه والإرشاد لإنجاز هذا العمل بهذه الصورة كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي للتنمية الإدارية وأتقدم بوافر التقدير و عظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراء بملاحظاتهم و توجيهاتهم واشمل بشكري وامتناني إدارة شركة بن الحموي وأقسام الموارد البشرية وكافة العاملين في الشركة الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات و البيانات

شكرا لهم جميعاً

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة للبحث في الحوافز وأثرها على أداء العاملين في شركة بن الحموي تمثلت هذه الحوافز ب(الحوافز المادية والمعنوية) وأثرها على أداء العاملين في الشركة . ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من ٣٠ سؤال من اجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات الخاصة في سوريا وقد تم اختيار شركة بن الحموي كواحدة من اكبر و أهم الشركات السورية في صناعة القهوة .أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في الشركة والموظفين في إدارة الموارد البشرية ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من ٥٥ مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss باستخدام عدد من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن أداء العاملين يتأثر إلى حد كبير بالحوافز وكان الأثر الأكبر للحوافز المادية في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الحوافز يتحسن أداء العاملين ، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية و وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين و الإهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل و وضع استراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية و إعطاء المزيد من الاهتمام للتحفيز في الشركة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية .

محتويات مشروع التخرج	
الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر و التقدير	ب
الملخص باللغة العربية	ت
الفهرس العام	ث
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال والملاحق	د
الفصل الأول :الإطار العام للدراسة	١
١-١ - المقدمة	٢
١-٢ - الدراسات السابقة	٢
١-٣ - مشكلة الدراسة	٥
١-٤ - أهداف الدراسة	٥
١-٥ - أهمية الدراسة	٦
١-٦ - مجتمع الدراسة وعينتها	٦
١-٧ - الفرضيات	٦
١-٨ - متغيرات البحث	٧
١-٩ - مصطلحات الدراسة	٧
الفصل الثاني :الإطار النظري : المبحث الأول : الحوافز	٨
١-٢ - ١- تمهيد	٩
١-٢ - ٢- الحوافز	١٠
١-٢ - ١-٢ - مفهوم الحوافز	١٠
١-٢ - ٢-٢ - أهمية الحوافز	١١
١-٢ - ٣-٢ - أهداف الحوافز	١٢
١-٢ - ٤-٢ - نظام الحوافز	١٢
١-٢ - ٥-٢ - أنواع الحوافز	١٥
١-٢ - ٦-٢ - نظريات الحوافز	١٩
١-٢ - ٧-٢ - تقييم أنظمة الحوافز	٢٢
المبحث الثاني : الأداء	٢٤

٢٥	٢-٢-١- تمهيد
٢٥	٢-٢-٢- مفهوم الأداء
٢٥	٢-٢-٣- أهمية الأداء
٢٦	٢-٢-٤- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين
٢٦	٢-٢-٥- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة
٢٧	٢-٢-٦- عناصر الأداء
٢٧	٢-٢-٧- أنظمة قياس وتطوير الأداء
٣١	المبحث الثالث : العلاقة بين الحوافز و الأداء
٣٣	الفصل الثالث : الدراسة العملية , شركة بن الحموي
٣٤	٣-١- لمحة موجزة عن تأسيس الشركة
٣٤	٣-٢- رؤية الشركة ورسالتها
٣٥	٣-٣- أهداف الشركة
٣٥	٣-٤- منهج الدراسة
٣٥	٣-٥- أداة الدراسة
٣٩	٣-٦- تطبيق الدراسة
٣٩	٣-٧- مجتمع وعينة الدراسة
٤٠	٣-٨- المعالجة الإحصائية للبيانات
٤٠	٣-٩- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
٥١	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٥٢	٤-١- النتائج
٥٢	٤-٢- التوصيات
٥٤	المراجع
٥٦	الملحقات
٥٨	الملخص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٤	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور	١
١٨	تصنيف الحوافز	٢
٣٦	Correlations (الحوافز المادية)	٣
٣٧	Correlations (الحوافز المعنوية)	٤
٣٨	Correlations (اداء العاملين)	٥
٣٩	Cronbachs Alpha	٦
٤٠	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٧
٤١	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٨
٤١	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	٩
٤٢	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	١٠
٤٢	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	١١
٤٣	المتوسط الحسابي للحوافز المادية	١٢
٤٤	المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية	١٣
٤٥	المتوسط الحسابي للأداء	١٤
٤٦	Model Summary للحوافز	١٥
٤٦	ANOVA ^a للحوافز	١٦
٤٦	Coefficients ^a للحوافز	١٧
٤٧	Correlations للحوافز	١٨
٤٧	Model Summary ف ١	١٩
٤٧	ANOVA ^a ف ١	٢٠
٤٨	Coefficients ^a ف ١	٢١
٤٨	Correlations ف ١	٢٢
٤٩	Model Summary ف ٢	٢٣
٤٩	ANOVA ^a ف ٢	٢٤
٤٩	Coefficients ^a ف ٢	٢٥
٥٠	Correlations ف ٢	٢٦

قائمة الأشكال		
رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
١	متغيرات البحث	٧
٢	العلاقة بين المثير والاستجابة	١١
٣	مراحل تصميم نظام الحوافز	١٣
٤	هرم ماسلو للحاجات الانسانية	٢١

قائمة الملاحق		
رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
١	ملحق نموذج الاستبيان	٥٦

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١-١- مقدمة

١-٢- الدراسات السابقة

١-٣- مشكلة الدراسة

١-٤- أهداف الدراسة

١-٥- أهمية الدراسة

١-٦- مجتمع الدراسة وعينتها

١-٧- الفرضيات

١-٨- متغيرات البحث

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد. ولكي تصل هذه المؤسسات الى الهدف المراد الوصول اليه كان لا بد لها من ايجاد الكادر الوظيفي القادر على اوصول المؤسسة الى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل اولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد والفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الاداري ، ولعل السبب في ذلك هو ان الحوافز بشتى انواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل. وتنقسم الحوافز الى نوعين هما الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز او جهد واضح للنهوض بالمؤسسة . والقسم الثاني هو الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الشاء والشكر والتقدير الموجهة للموظف . والأخيرة ربما تكون أقل تأثيراً في نظر البعض _ من سابقتها ولكنها تعطي انطباعاً بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه. ويأتي اختياري دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بشركة بن الحموي لتسليط الضوء على مدى أخذ الشركة بأسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية وأثر مثل هذه الحوافز على الموظفين كفاءة وإنتاجية وولاء لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها.

١-٢-١ - الدراسات السابقة :

١-٢-١ - دراسة (العنقودي، ٢٠٠٦) : وهي دراسة عن (نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين) وهي دراسة ميدانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان

- أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات ، وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة، وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث ، وأهم المعوقات أو المشكلات التي تمنع تطوير نظام الحوافز الفعال، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين تطبيق نظام الحوافز بحيث تكون أكثر ملائمة لطبيعة عمل هذه الكليات ويحقق الأهداف التي تسعى إليها ، وقد استخدم (العنقودي) المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة.

- النتائج : نتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية بهذا الخصوص ، عدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال ، وظهرت هناك درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة ، دلت الدراسة إلى أن هناك

رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الايجابية فقد أوضحت الدراسة أن هناك رضا عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمه ونتائجه.

-**الاستفادة :** استفاد الباحث من دراسة (العنقودي) في دعم الإطار النظري لدراسته الحالية وبخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالحوافز والرضا الوظيفي ، أما فيما يتعلق بالاستفادة المنهجية فيمكن الاستفادة في كيفية عمل الاستبانة وتطبيق أساليب التحليل الإحصائي.

- **الشبه و الاختلاف :** يتفق الباحث مع (العنقودي) في تناول الدراستان إلى مفهوم الحوافز وأثرها على الفرد ، كما تتفقان في الأسلوب العملي وذلك من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة ، أما أوجه الاختلاف فتتخصر فقط في العينة المطبق عليها الدراسة وفي نوع المهام والحوافز المقدمة .

١-٢-٢- دراسة (الوائلي،٢٠٠٦) بعنوان دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء بالمستشفيات العسكرية بسلطنة عمان .

أهداف الدراسة : (هدفت دراسة الوائلي) إلى معرفة مدى توفر الحوافز للأطباء وأكثرها أهمية بالنسبة لهم، من وجهة نظرهم أنفسهم ، وأيضا لمعرفة مستوى الأداء لديهم ، وكذلك مدى فعالية هذه الحوافز لديهم ، ويتبين أن (الوائلي) هنا قد استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي شملت ١١٠ طبيب من العاملين بالمستشفيات العسكرية.

-**النتائج :** إن من أهم نتائج هذه الدراسة انه وجد إن أهم الحوافز لدى الأطباء كانت على النحو التالي (التترقيات - - الدورات المكافآت المالية - والانتدابات الخارجية) أما أهم الحوافز المعنوية فكانت (الثناء الكتابي - - والأوسمة والنياشين - ولوحة الشرف) إن هناك تأثير واضح للحوافز على الأطباء وذلك من خلال المنافسة الشديدة بينهم وانضباطهم التام في العمل ، إن مستوى هؤلاء الأطباء كان مرتفعا وتبين ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية والمرتفعة نحو الأداء المتميز .

- **الاستفادة :** استفاد الباحث من دراسة (الوائلي) في دعم الإطار النظري لدراسته الحالية وبخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالحوافز والرضا الوظيفي ، وكذلك في منهجية تطبيق الإطار العملي من خلال عمل الاستبانة فقط.

- **الشبه والاختلاف :** يتفق الباحث مع (الوائلي) في أن كلا الدراستان تطرقتا إلى مفهوم الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي ، كما يمكن توقعهما في استخدامهما للمنهج الوصفي التحليلي لتطبيق إجراءات الدراسة ، وتختلفان في أن دراسة (الوائلي) طبقت على شريحة من الأطباء متقاربين في المستوى التعليمي ، بينما الدراسة الحالية ستطبق على شريحة متفاوتة المستوى من حيث التعليم والمستوى الوظيفي .

١-٢-٣ - (دراسة الجابري، ٢٠٠٧) حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين وهي دراسة طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمنطقة جنوب الباطنة.

- **الأهداف :** هدفت دراسة (الجابري) إلى التعرف على آراء المعلمين والمعلمات على حدا سواء حول نظم الحوافز المقدمة ، وكذلك ترتيب أولويات تلك الحوافز وفقا لما يفضله أولئك المعلمين ، والتعرف عن مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة ، وما هي المعوقات التي تقف في وجه تطبيق تلك الحوافز .

- **النتائج :** نتج عن دراسة (الجابري) انه لا توجد قوانين محددة وفق معايير معروفة توزع على أساسها تلك الحوافز ، تبين أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين وكان من أهم تلك الحوافز (المكافآت المالية - - الترقيات العلاوات الاستثنائية ،) وتبين أيضا أن هناك عدة معوقات منها عدم وجود نظام متعارف فيه للحوافز وعدم الإعلان عن هذا النظام وكذلك ضعف الحوافز المادية.

- **الاستفادة :** يستفاد من هذه الدراسة في إمكانية دعم الإطار النظري بالمعلومات الخاصة التي تتعلق بالحوافز ومعوقاتهما ، كما يمكن الاستفادة من اجراءتها المنهجية في كيفية استخدام منهج البحث ، واختيار العينة واستخدام الاستبانة ، خاصة وان دراسة الجابري والدراسة الحالية تتدرجان تحت نفس الوزارة المطبق عليها الدراسة.

- **الشبه والاختلاف :** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لنفس الموضوع تقريبا وب نفس الوزارة ، وإتباعها لنفس المنهج من حيث استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ، وتختلف في نوع الشريحة المطبق عليها الدراسة وطبيعة عملهم حيث ان الدراسة الحالية تتناول العاملين الإداريين أما الدراسة السابقة ركزت على المعلمين الميدانيين.

١-٢-٤ - دراسة (البادي، ٢٠٠٨) عن مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان .

- **الأهداف :** هدفت دراسة (البادي) إلى التعرف على مدى إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين ، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية لتحسين أداءهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم ، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

- **النتائج :** توصلت دراسة (البادي) إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين واستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية كمكافئة العاملين بالشركة ، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء ، وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير ، الحوافز المادية الأكثر استخداما كانت (العلاوات - الإجازات - الدورات بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة- بدلات السفر ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية - البعثات الخارجية) .

١-٣- مشكلة الدراسة

ان عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد الى اخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي ، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة الى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية. والموظفون في شركة بن الحموي كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الاخرى بحاجة الى مستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل اقصى جهد ومن هذا المنطلق يمكن القول ان للحوافز دور كبير في تغيير مستوى اداء الموظف سواء بشكل سلبي او ايجابي، الامر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي .

وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي الرئيسي بما تم ذكره سابقا بما يلي:

- ما هو اثر الحوافز على أداء العاملين في الشركة؟

أما الأسئلة البحثية الفرعية فهي؟

١- ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في الشركة ؟

٢- ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في الشركة ؟

١-٤- أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو قياس أثر الحوافز على أداء العاملين ويتفرع عنها الأهداف التالية:

١ - التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين

٢ - التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين

٣- التعرف على اثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين

٤ - التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين

٥ - التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

١-٤-٤ - أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوعاتها بالنسبة للشركات وقد تبرز من خلال ما يمكن أن تتوصل له هذه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لإحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسية التي يواجهها العنصر البشري

١-٤-٤-١ - الأهمية النظرية :

وهي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين ، بالإضافة الى ان هناك ندرة في دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين في الشركات الخاصة ، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الادارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث انواعها ، واساليبها ، وفوائدها وأهدافها ، والاداء من حيث مفهومه وتقييمه وتحسينه .

١-٥-٢ - الأهمية العملية :

تلقي هذه الدراسة الضوء أيضا على إبراز العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين في شركة بن الحموي حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية .

١-٥-٥ - مجتمع الدراسة وعينتها :

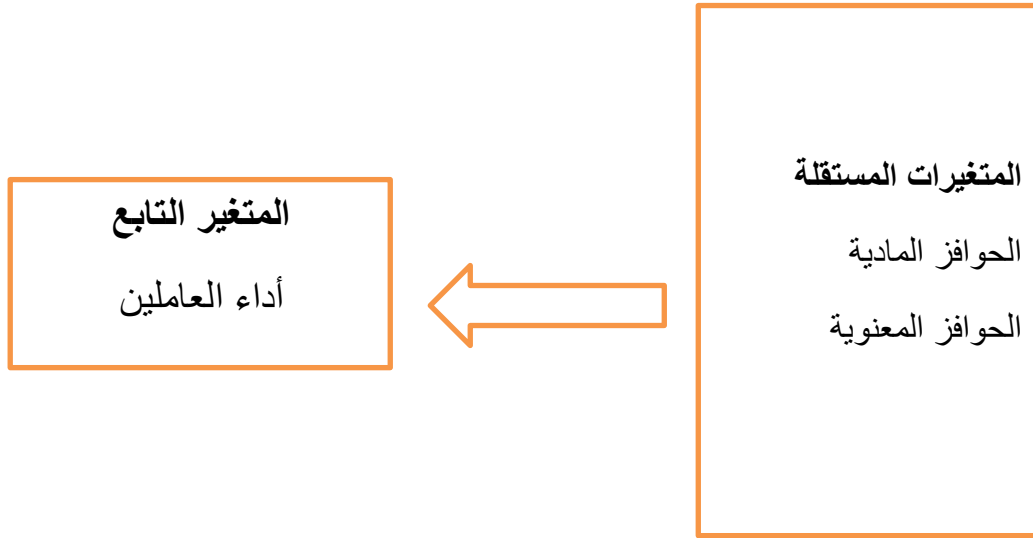
يتكون مجتمع البحث من شركة بن الحموي في سوريا. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين العاملين في الشركة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (٥٥) مفردة .

١-٦-١ - الفرضيات:

-الفرضية الرئيسية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في شركة بن الحموي عند مستوى الدلالة ($0,05 < 0$)، وينبثق عنها الفرضيات التالية:

١- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة ($0,05 < 0$) .

٢- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة ($0,05 < 0$)



الشكل رقم (١) متغيرات البحث

١-٩- مصطلحات الدراسة:

الآثر: هو مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات او الموارد دون إهدار أو إسراف (سليمان، ١٩٩٥، ص ٥٠)

الحوافز :

الحوافز المادية : هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين في الشركة مقابل جهد معين او اقتراح معين او اختراع ما، وعادة ما تكون اموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية .

الحوافز المعنوية: هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في الشركة وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات ،والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات

الأداء: مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الاعمال التي تنقل لهم (شاويش ،٢٠٠٠، ص٢٥).

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول : الحوافز

٢-١-١ - تمهيد

٢-١-٢ - الحوافز

إن موضوع الحوافز حظي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس ، ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين ، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي ، إلى تشجيع العاملين بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد.

كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات ، وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام ألا وهو الوصول إلى أحسن السبل وبسطها وأكثرها نجاحا لتحسين أداء العاملين في المؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية.

ولما كانت شركة بن الحموي تسعى جاهدة للحصول على مستوى عال من الأداء الوظيفي كان لابد من العمل الجاد لاستقراء العلاقة بينها وبين الحوافز باعتبارها أهم الوسائل في تحسين

الأداء بشكل عام، وهنا يمكن الاستفادة من كتب علماء الإدارة و علماء النفس فيما يتعلق بموضوع الحوافز وأهميتها بتحسين الأداء الوظيفي وسبل الرقي به وتحسينه ، إضافة إلى ما تضمنته الدراسات السابقة من نتائج حول هذا الموضوع.

ويرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لديها دون استثناء، ولذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي يرغبونها ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في التطبيق والتنفيذ ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة الدائرة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة ، فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعد مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم، بحيث يرى الخبراء أن ٧٠% من العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق، لذا فالواجب علينا عمله تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتطرق باب هذا الموضوع ذو الأهمية القصوى .

٢-١-٢ - الحوافز :

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائما وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

ويرى (الخرز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء فبدونها يموت الطموح ، وتتضاءل الآمال بالعيش الكريم والشباب معطاء أينما وجد التوجيه والحوافز المشجعة للأداء ، فالذين قدموا لهم الحوافز المشجعة في كرة القدم خلقوا منهم أبطالاً تعلوا مناصب التتويج الإقليمية والعالمية لعدة سنوات، ولو وجدوا من يمنحهم الحوافز المادية في العمل، لأعادوا سيرة آبائهم وأجدادهم بالكفاح والعمل في أصعب الظروف.(الخرز، ١٩٨٧، ص ١٢٥).

ويرى الباحث إن انعدام الحافز وكذلك الأجور المتدنية التي لا تقي بأبسط متطلبات الحياة، خاصة أجور العمل في المؤسسات، يعد من أبرز عوامل الإهمال الوظيفي، وتقشي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من الموظفين ، وانعكس ذلك على نفسياتهم، وعلى سلوكهم، ولعله يكون سببا للازدياد المضطرب في حالات الاكتئاب، والفساد الإداري والمالي الملاحظ في الوقت الحالي.

٢-١-٢-١ - مفهوم الحوافز :

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، وقد أشارت دراسة (العقري) إلى أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز ، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم _ (العقري، ١٩٩٩، ص ١١).

ويعرف (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (السلمي، ١٩٩٢، ص ٢٠٩).

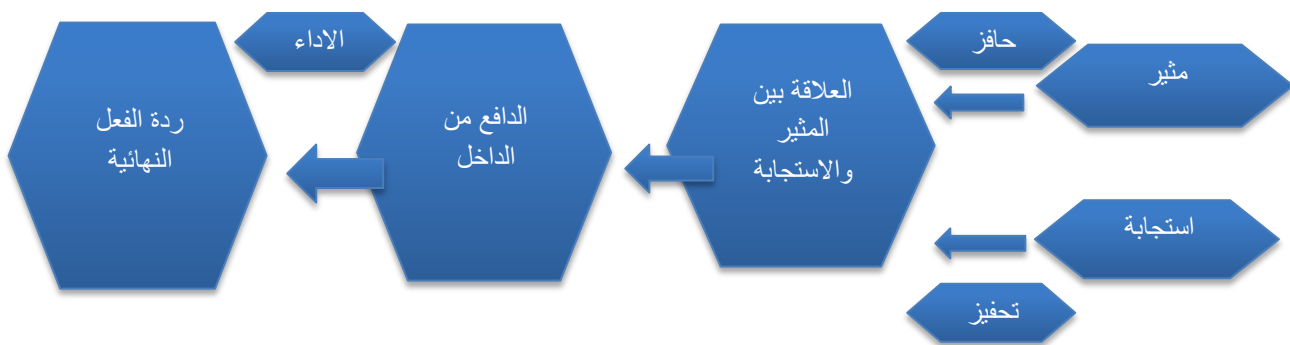
كما عرفها (الهيدي) بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيدي، ٢٠٠٥، ص ٢٥٥).

وحسب هذا التعريف فإنها تعتبر كمثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة.

٢-١-٢- أهمية الحوافز :

- إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكننا القول بأن الحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلا في السلوك ثم النتيجة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي



الشكل رقم (٢) العلاقة بين المثير والاستجابة

٢-١-٢-٣- أهداف الحوافز :

يرى (جودة، ١٩٧٨، ص ١٨) أن لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ- الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً ، وكذلك على العاملين لديها.

ب- الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

ويرى الباحث بأن الحوافز تعتبر مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة ، وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته ، فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم بتبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين هما منهج فكري ومنهج عملي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب ، ويكون ذلك من خلال حوافز مشجعة وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

٢-١-٢-٤- نظام الحوافز :

تصميم نظام الحوافز: يقول (علي حسن) ليس من السهل تصميم نظام للحوافز ، كما انه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى ، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة ، وهذا يعني انه يناسب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وطبيعة العمل فيها ، وشكل العاملين فيها ، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه ، كما يجب أن يتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة ، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل ، ويصل الأمر إلى أن عدم جودة قد يكون أفضل من وجوده ، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز ، من توافر شروط نجاح هذا النظام. (علي حسن، ٢٠٠٨، ص ٢٧٥).

١ -مراحل تصميم نظام الحوافز :

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز ، عليها أن تتبع الخطوات التالية وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً ، وتظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز :



الشكل رقم(٣) مراحل تصميم نظام الحوافز

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة المديرين) أن يأخذ في حسبانته ضرورة المرور بحكمة خلال خطوات تصميم نظام الحوافز ، لأنها تغطي كافة الاعتبارات اللازمة للتواصل إلى نظام كفاء للحوافز .

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز :

تحقق نظم الحوافز زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في الاختيار الصحيح للحوافز المادي أو المعنوي ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين إلى زيادة الأداء ، تساهم نظم الحوافز في تفعيل قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام مما يؤدي ذلك إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل إدارة المؤسسة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها ، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى مؤسسات أخرى تعاني من نقص في حجم قوة العمل ، وتحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته وكذلك تقلل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة مع دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج ، وتحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون

عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وغيرها.

ونظام الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

ومن هذه العوامل ما يلي:

العوامل الخارجية ، هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة ، أو هي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب ، واتحادات ونقابات العاملين ، وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها . على الحوافز العوامل الداخلية: ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها ، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز والجدول التالي يقسم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور

تقسم العوامل الداخلية والخارجية المؤثر على الأجور

م	العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
١	القوانين والتشريعات	اهداف المنظمة
٢	المنافسون	استراتيجية المنظمة
٣	العرض والطلب	استراتيجية الموارد البشرية
٤	النقابات	دورة حياة المنظمة
٥	ثقافة المجتمع	تصميم الوظائف
٦	-----	احتياجات العاملين

الجدول رقم (١) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور (ماهر ، ٢٠٠٩، ص ٥٧)

٢-١-٢-٥- أنواع الحوافز :

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى ، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا ، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة ، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء ، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها ، أو حسب موضوعها أو أهدافها ، وغير ذلك من التصنيفات التي بعد البحث والتمحيص تبين أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

ومن تصنيفات الحوافز ما ذكره (أبو علقمة) من تقسيمها إلى حوافز كامنة وحوافز خارجية ، فالحوافز الكامنة تتبع من طبيعة النشاطات التي يقوم بها الفرد بأدائها في عمله ، فقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة له ، مثل فعاليات الاتصال بال جماهير ، والتحدث معهم والتعرف عليهم بما يحتويه ذلك من تفاعلات اجتماعية ، كما تتحقق أيضا معه نتائج الانجاز التي يحققها الفرد في العمل .

أما الحوافز الخارجية فهي تلك التي يحصل عليها العاملون في المؤسسات العامة من البيئة المحيطة بأداء العمل مثل الأجور ، والمكافآت والترقيات وظروف العمل ونمط القيادة والعلاقات من الزملاء.(ابوعلقمة، ٢٠٠٢م، ص ٢٧٢).

وقد أضاف البعض نوعا ثالثا من التصنيف يطلق عليه الحوافز الوقائية ، وهي وإن كانت تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور إلا أنها في ذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء وإنما تخضعه إلى مستوى معين ربما يكون مقبولا نسبيا.

وتتمثل الحوافز الوقائية في ظروف العمل المريحة ، وساعات العمل المناسبة ، ومكان العمل الصحي ، وبرامج العلاج المجاني وإمكانيات العمل المادية.(السلمي، ١٩٩٢م، ص ٣٢١)

وأوضح(هيثم الفقهاء) في دراسته أن هناك تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين .

ويمكن أن نشرح أنواع الحوافز فيما يلي:

١- الحوافز المادية :

تشير دراسة (المطيري، ٢٠٠٥م، ص ٥١) إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه ، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء ، ويعرف الحافز المادي بأن الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، وهو يتمثل

فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما انه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين.

فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان ، وهذا ما يؤكد بعض بالقول إن الأجر الذي يحصل عليها الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل ، بل أن المال حافزا أساسيا أو هو من الحوافز الأساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته ، وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال.(عبدالجليل وسالم، ٢٠٠٠م ، ص ٢٩٢) وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواع متعددة من أهمها:

أ-الأجور: تتبع أهميتها كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز أم لا ، فإن المدى الذي تحققه الأجور من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية لان أهمية الحافز ينتهي بانتهاء وقت الاستمتاع به ، وهو مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة .(شاويش، ٢٠٠٥، ص ٢٠٩) .

ويشير (جودة) ان الاجور أحد اهم حوافز المادية للعاملين في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته ، فهي تحل جانبا اساسيا من اهتمامات الافراد باعتبار انها وسيلة اساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية ، وعليه فإن الاجور خاصة والحوافز المادية بشكل عام تعتبر ولا ريب من اهم العوامل بل واكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة كفايته الانتاجية.(جودة، ١٩٨٧، ص ٢١).

ويرى (حمزاوي) إن الأجر ليس من الحوافز ، حيث أن الحوافز هي ما يحفز الإنسان على بذل مزيد من الجهد في العمل ، أما الأجر فإنه سيصل إلى العامل سواء اجتهد في عمله أو لم يجتهد لأنه حق مكتسب له (حمزاوي، ١٩٨٧، ص ١١٥) .

أما (القيوتي) فيرى أن احتساب الأجر حسب عدد الوحدات الإنتاجية يعد من الحوافز المادية المشجعة على بذل المزيد من الجهد والعطاء في العمل لتحقيق اكبر عدد من الوحدات الإنتاجية ، وتتمثل هذه الطرية من التحقير بإعطاء العاملين أجورا تتناسب مع ما ينتجونه خلال فترة عملهم اليومية لتقاس بذلك قيمة الأجر الشهري الذي يدفع للعامل بما حققه طوال ذلك الشهر ، فتوزع الأجور

الشهرية حسب ما أنتجه العامل من وحدات سلعية أو خدمية ، وهذا يوفر للعاملين دافع لإنتاج أكبر ما يستطيعون من الوحدات.(القيوتي،٢٠٠٥،ص٢٧٩) ومن وجهة نظر الباحث فإن هذه الطريقة لا تصلح إلا في المؤسسات والقطاعات الإنتاجية كالمصانع ،وبعض القطاعات الخدمية كالفنادق والمطاعم والمراكز التجارية التسويقية ، أما في المؤسسات الحكومية ومنها وزارة التربية والتعليم فلا تتناسب معهم هذه الطريقة ، لان العمل فيها لا يقاس بالوحدات الإنتاجية.

ب- المكافآت:

وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه لجهد مميز ، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة استطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافأة ، ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل ، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وهذا يتجاوز من المستجدات السريعة على الأعمال وما يستوجب من ضرورة في تطوير المهارات باستمرار ، وما لا شك فيه إن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي. (القيوتي،٢٠٠٦م - ص ٢٨١).

وبهذا يتبين أن الحوافز المادية بجميع أنواعها تتعلق بالجانب النقدي (المالي) غير أن هناك جانبا ماديا يعد طريقة غير مباشرة للحوافز المادية التي تسمى بالحوافز المنقاة ، حيث تلجا بعض المؤسسات إلى إعطاء العاملين مميزات يقومون هم باختيار ما يرغبون منها وفقا للرواتب والأجور الأساسية التي يتقاضونها ، من أهم هذه المميزات ، التأمين الصحي والتأمين على الحياة وغير ذلك من المزايا ، ومن ما لا شك فيه إن هذا النوع من أنواع التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع ، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين حيث يقوم الأفراد ببذل جهد مضاعف لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة هذا المجهود. (القيوتي،٢٠٠٦م، ص٢٨١).

ويوضح (ماهر) انه على أي منظمة أن تختار التوليفة المناسبة للحوافز ، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز به العاملين على أدائهم المتميز ، وهناك العديد من الحوافز المستخدمة في شتى الأعمال ، والتصنيف الذي يراه (ماهر) كما يلي: (ماهر،٢٠٠٩ ، ص ٢٥٠ و ٢٤٩).

كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز

١ -حوافز على مستوى العمال.

٢-حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين.

وبمزاوجة هذين التصنيفين يمكن عرض النتائج في الجدول التالي :

على مستوى العمال	على مستوى التخصص والاداريين
على المستوى الفردي	حوافز بالقطعة + حوافز الوقت النمطي
على المستوى الجماعي	نفس الطرق المذكورة أعلاه
على مستوى المنظمة ككل	المشاركة في الارباح + ملكية الاسهم

الجدول رقم (٢) تصنيف الحوافز المصدر (ماهر ٢٠٠٩ ص ٢٥٠)

٢- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل ، بل يعتمد 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، ٢٠٠٥، ص ٢١٠).

وحاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز تشبع ماديًا والبعض الآخر يشبع معنويًا.

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك . من طرق الثناء والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل من الحاجات الاجتماعية و الذاتية والإنسانية كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. (الخرز، ١٩٨٧م، ص ١٦١-١٦٣).

وهذا يعني انه إذا كانت النقود تشكل حافزا أساسيا ،إلا أنها ليست الوحيدة في هذا الصدد فهناك حوافز غير مادية لها أهمية كبيرة في إثارة الدافع. (عبدالجليل وسالم، ٢٠٠٠م، ص ٢٩٣ و ٢٩٤)

و يشير إلى أن من أهم الحوافز التي يتضمنه هذا النوع ما يلي:

- تنمية الميول والهوايات لشغل وقت فراغ العاملين.

- تنمية المهارات والخبرات الجديدة لدى العاملين.

- المديح والثناء على حسن الأداء.

- الإشعار الدائم بالتقدم والنمو من خلال مقاييس سليمة للأداء.

- المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، حيث تحسس العاملين بأهميتهم.

- بث روح الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل مهما كان صغيرا.

ويشير (شاويش، ٢٠٠٥م، ص ٢١٠ إلى ٢١٢) إلى أن أهم الحوافز المعنوية هي: فرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل وإثراء العمل وتوسيعه وتحسين ظروف ومناخ العمل.

وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية ، يأتي في مقدمتها أسلوب التحفيز عن طريق المشاركة ، حيث عرف (كنعان) المشاركة في مجال الإدارة بأنها: دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. (كنعان، ٢٠٠٧، ص ٢٠٨)

٢-١-٢-٦- نظريات الحوافز :

إن موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العم شغلا الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد اخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم وجوانب الإدارة البشرية ، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرست قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وان كان بعض هذه النظريات يشوبها شي من القصور ، فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسا في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى ، وقد تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونظرا لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بي بن

الحوافز نوعيها المادي والمعنوي وتحسين أداء العاملين ، فإنه يجدر بنا استعراض أهم تلك النظريات كما يلي:

أ - النظرية الكلاسيكية: نبعث هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره. وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره. وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثيرة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة. وقد أنشاء "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

١-تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

٢-إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.

٣-تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس .

ج- نظريات الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو)

أشار مؤسس هذه النظرية هو "إبراهيم ماسلو" أن هناك خمس احتياجات إنسانية أساسية تدفع البشر للعمل والتعامل مع مجموعة مشتركة متعاونة وهذه الاحتياجات موضحة في الشكل رقم (٣) وتعتبر هذه النظرية أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المؤسسات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقاً لهرم "ماسلو"

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.



الشكل رقم (٤) هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية المصدر (النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٧٤)

وقد قام (ماسلو) بوضع الاحتياجات على أساس حاجات رتبها على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) حيث أنه من المعلوم أن العمل الذي يخدم

تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد ، فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة ، إلا أن هناك من الناس من يبحث عن المزيد من خلال إشباع مرحلة تحقيق الذات كأن يصل إلى مراحل من العلم والمعرفة أو أن يصبح شخصا مشهورا في المجتمع.(ملائكة، ٢٠٠٧م، ص ٤٤٣ و ٤٤٤).

وأوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف ولا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكزا أساسيا في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد. (افانا سيف، ١٩٧٥م ، ص ١٧٨)

٢-١-٢-٧- تقييم أنظمة الحوافز:

يرى (جودة) انه من السهل أن يوضع نظام للحوافز في مؤسسة أو منظمة ما مع ما تعانيه من مشكلات مختلفة لدى وضع هذه الأنظمة إلا انه من الصعب جدا الوصول إلى تقييم سليم لهذه الأنظمة بعد ثلاث أو أربع سنوات من التطبيق وذلك للأسباب التالية :

-الارتفاع المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما بين سنة الأساس المتبعة في الدراسة وسنوات التطبيق.

- تعدد المنتجات وتنوعها واختلاف مصادرها وأنواع الأدوات الأولية الداخلة في الإنتاج.

- إحداث تطورات في خطوط الإنتاج .

- زيادة قيمة الاستهلاك الناتجة عن التوسع أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها.

- زيادة تدريب العاملين وتأقلمهم مع الآلات والإنتاج.

وانطلاقا لكل ما سبق باعتبار المقيم جهة من داخل المنظمة لا يمكن لمهمته أن تقود إلى النجاح إذا لم تتعاون إدارات المنظمة لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية والتي تنعكس أثرها على العاملين والمنظمة معا. (جودة، ١٩٨٧ ، ص ٦٠).

المبحث الثاني : الأداء

٢-٢-١ - تمهيد

٢-٢-٢ - مفهوم الأداء

٢-٢-٣ - أهمية الأداء

٢-٢-٤ - أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

٢-٢-٥ - أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

٢-٢-٦ - عناصر الأداء

٢-٢-٧ - أنظمة قياس وتطوير الأداء

٢-٢-١- تمهيد :

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ ، وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء ، إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء ، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر ، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (الشنطي ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٤)

٢-٢-٢- مفهوم الأداء :

ويعرف (الشنواني ، ٢٠٠١ ، ص ٤٢٤) الأداء على انه أداء إي فرد ما هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل وأيضا يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية ، ٢٠٠٣ ، ص ٩٥)

في حين يعرف الأداء أيضا على انه تفاعل لسلوك الموظف ، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة ، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة ، ٢٠٠٠)

نجد من خلال التعريفات السابقة للأداء أنه يوجد العديد من التعريفات و ذلك لكثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الحديث عن الأداء ، ويمكننا استخلاص تعريف الأداء من التعاريف السابقة على أنه انعكاس لقدرة الموظف من عدمها على أداء واجباته بكفاءة وفاعلية .

٢-٢-٣- أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء بشكل عام باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا . وذلك لما له من اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد ، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى العيشة يعتمد أساسا على رفع مستوى كفاءة العاملين . لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته

في جميع الوحدات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة . كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد أيا كان موقعه داخل التنظيم تدرجا إلى المستوى القومي , وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي لإدارة التي ينتمي إليها , وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل والعكس صحيح , وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي إي على مستوى الدولة , وذلك لان الأداء على المستوى القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه (سليمان، ١٩٧٥ ، ص ٢٢) .

خلاصة القول كما نرى أن رفع مستوى الأداء يساهم في تقدم وتطور الفرد و المنظمة على حد سواء لذلك يجب أن تولي المنظمات اهتماما كافيا لتطوير الأداء وتنميته بما ينعكس عليها ايجابا .

٢-٢-٤ - أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر , وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا للارتباط ذلك بما يتقاضاه من أدوار ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء , وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة يرتبط هذا الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له , وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وثبات ذاته (سليمان ، ١٩٧٥ ، ص ٢٢) .

نرى مما سبق أن العلاقة بين أداء الفرد ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة و بين تحقيق أهدافه الشخصية هي علاقة طردية في الغالب فكلما سعى العامل لتحقيق أهداف المنظمة واهتم بأدائه و رفع مستواه انعكس عليه ذلك ايجابا وسوف يتمكن من تحقيق عددا من أهدافه الشخصية المرتبطة به .

٢-٢-٥ - أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة :

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لان مستوى تقدم ونجاح أيا منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات , ذلك لان الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته فحسب , وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (سليمان ، ١٩٧٥ ، ص ١٤و١٣) .

نرى أنه العلاقة بين أداء الفرد وأداء المنظمة هي علاقة طردية فكلما تحسن وتطور أداء الفرد فكلما انعكس ذلك على أداء المنظمة وتطور، لذلك يجب على المنظمات الرغبة في استمرارها و استمرار تطورها العمل على تطوير وتنمية أداء عاملها باستمرار .

٢-٢-٦- عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- ١- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- ٢- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
- ٣- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز
- ٤- **المثابرة والوثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة , ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين , وتقييم نتائج عمله (العطية، ٢٠٠٣، ص ٥٦)

تجدر الإشارة هنا الى أنه عند إجراء أي تقييم لأداء العاملين في أي منظمة يجب أن يأخذ بالحسبان العناصر الأربعة السابق ذكرها حتى يكون التقييم واقعي ومنطقي .

٢-٢-٧- أنظمة قياس وتطوير الأداء :

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة . ولذلك فانه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقييم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية . ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقييمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية , سواء أكانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الآخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها . أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات .

١- الأحكام الشخصية (المقارنة)

بموجب أنظمة التقييم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل الوظيفي مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤديون نفس الوظائف , حيث يرتب المشرف (المقوم) العاملين تصاعديا من الأدنى أداء إلى الأعلى أداء أو تنازليا . أو يقوم المقوم بمقارنة كل فرد مع جميع العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم حيث يقوم الفرد (أ) مع (ب) ومن ثم مع (ج) ومع (د) وهكذا لتحديد من هو الأفضل , وبعد ذلك يتم ترتيب الأفراد وهذه الطريقة تسمى بالمقارنة الزوجية وهي أكثر تفصيلا من

الترتيب الأولي البسيط ولكن كلتا الطريقتين تعانيان من عيوب رغم بساطتها وسرعة تنفيذها ومن أهم هذه العيوب ما يلي :

١- من الصعوبة تحديد الاختلاف أو التباين في أداء الأفراد ومقدار هذا التباين ,فقد يكون مثلاً لدينا الأفراد حسين,أحمد,علي ,مصطفى مرتبين من الأعلى إلى الأدنى في الأداء فالسؤال الذي يثار هنا ما هي جوانب الأفضلية في أداء حسين عن كل من أحمد وعلي ومصطفى ؟ وما هو مقدار الاختلاف ؟ هل إن قيمة الفروقات بين أداء حسين وأحمد وكذلك أحمد وعلي ومصطفى هي نفسها؟

٢- إن هذه الطريقة لا توفر معلومات كاملة يمكن الاستفادة منها ,إذ لا يمكن للمديرين من تحديد مدى الجودة أو الضعف في الترتيبات الحدية أي لا توضح فيما إذا كان العامل في أعلى السلم الترتيبي لفريق عمل معين هو أفضل أو أسوأ من العامل المتوسط في فريق عمل آخر ,إذ أنه بالإمكان أن يكون العامل الذي تم ترتيبه بالحد الأدنى في فريق معين أفضل في أدائه من العاملين متوسطي الأداء في فريق عمل آخر يكون أدائه الإجمالي ضعيفاً.

٣- تفرض هذه الطريقة على المديرين ضرورة تحديد فروقات بين العاملين قد لا تكون موجودة في الواقع ,مما يؤدي إلى حصول صراعات إذا تم إعلان النتائج لهم.

٢- الأحكام المطلقة:

بموجب هذا المدخل فإن المشرفين يضعون أحكامهم حول الأداء الوظيفي للعاملين اعتماداً على معايير الأداء ,لذا فإنه ليست هناك مقارنة بين الزملاء ؛ بل إن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم(محمد عباس، ٢٠١٣، ص ١٤٠ إلى ١٤٢)

٣- نظام قياس الأداء الذي يركز على السمات :

بموجب هذا النظام يتم الحكم على الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم , وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم لوظائفهم.

وعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء على هذا النظام , لكن هناك الكثير من المشاكل والمآخذ عليه . من أهم هذه المآخذ أن السمات المعتمدة في التقويم يكتنفها الغموض كما وإنها عرضة للتحيز واللاموضوعية ,يضاف إلى ذلك أن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء , ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقية في الأداء.

٤-نظام قياس الأداء الذي يركز على السلوكيات:

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل , فمثلا بدلا من الأخذ بالسمات القيادية , فإن المقوم يقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة ,ومن الأمثلة على هذه السلوكيات (التعاون مع الزملاء ,الانتظام في الدوام , وحضور الاجتماعات في أوقاتها المحددة.) ومن أهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين كل من طريقة المواقف الحرجة وطريقة الملاحظات السلوكية ومقياس التدرج السلوكي.

٥ - طريقة المواقف الحرجة :

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء .هذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي . إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

٦ - مقياس التدرج السلوكي :

تم تطوير هذا المقياس في عام ١٩٦٣ من قبل كل من سمث وكندل , إذ يتم تقرير أداء العامل الوظيفي بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى (١) ومستوى أعلى قد تكون (٧) أو (٩) غالبا .إن هذا المقياس السلوكية فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة , كما ويهيئ تغذية مرجعة ذات فائدة لتحسين أدائهم , وهذا يقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقويم من قبل العاملين.

٧ - مقياس الملاحظة السلوكية :

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة, ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع ,أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.

٨ - نظام التقويم وفق المخرجات :

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف

للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين ، ومن ثم يتم تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين بشكل عام على ضوء مستويات الانجاز هذه. إن طريقة الإدارة بالأهداف توفر معايير واضحة لأداء العاملين ، وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز و اللا موضوعية يركز انتباه العاملين على مخرجات محددة وقد يصرف العاملين على الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة ، ولذلك فان التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى ارتفاع في مستويات الأداء وفق منظور واحد للأداء وهو المعيار الكمي (محمد عباس، ٢٠١٣، ص ١٥٠)

كما لاحظنا هناك أساليب شتى لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين حيث يمكن اختيار أحد هذه الطرق أو تبني عدة طرق في نفس الوقت ويرجع ذلك لتقدير المدير تبعاً للظروف المحيطة و مدى تجاوب مرؤوسيه ، ويمكن القول أن تقييم الأداء الوظيفي هي عملية مهمة جداً تؤثر على أداء العامل بشكل كبير و تمكنه من التعرف على نتائج أعماله و منجزاته.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز و الأداء :

٢-٣ - العلاقة بين الحوافز و الأداء :

تكتسب الحوافز أهمية كبيرة في عصرنا فهي أهم عنصر وأعلى الاصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الانتاجية ، فيجب تشجيعها و دفعها للاجتهاد و الابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في انمائها و تنشيطها فهي تمثل أهمية استراتيجية محورية لنجاح المؤسسة .

و للحوافز أهمية كبيرة في العمل ، فالحوافز المادية والمعنوية مثلا تؤثر على السلوك والتصرفات في العمل ، و بالتالي تؤثر على أداء العاملين ، فما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات حول موضوع معين تحسن من أدائه بشكل عام، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتحسين هذه الحوافز بما يساهم في تحسين أداء العاملين لديها .

الخلاصة : إن الاهتمام بالحوافز في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المحفز في صنع التقدم و تحقيق الإنجازات العلمية و التقنية و الإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا ، و بذلك تتعامل الإدارة مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة و الأعلى في إنتاج القيمة المضافة و هي مصدر العائد لرأس المال و العمل.

حيث إن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بالدرجة الأولى بمواردها ، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات و غيرها و بالتالي جودة في الإنتاج و العكس صحيح، و من هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الحوافز و دورها المتنامي في تنمية مهارات و قدرات العمال ، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فاعلية هذه الحوافز .

ويجب أن نشير إلى ان الحوافز ليست هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي المنظمة ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الافراد ، فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التي من اهمها تلك الحوافز السابق ذكرها .

الفصل الثالث : الدراسة العملية

٣-١ - لمحة موجزة عن تأسيس شركة بن الحموي

٣-٢ - رؤية الشركة ورسالتها

٣-٣ - أهداف الشركة

٣-٤ - منهج الدراسة

٣-٥ - أداة الدراسة

٣-٦ - تطبيق الدراسة

٣-٧ - مجتمع وعينة الدراسة

٣-٨ - المعالجة الإحصائية للبيانات

٣-٩ - تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

٣-١ - لمحة موجزة عن تأسيس الشركة:

تأسست شركة الحموي في عام ١٩٥١ على يد السيد محمد عبد الوهاب الحموي الذي عكس عشقه للقهوة بإحساس عالٍ للنوعية والجودة. خلطة القهوة المميزة التي كان يقدمها لزبائنه حازت على إعجابهم وأدت إلى زيادة الطلب مما دفعه للتفكير بضرورة التوسع.

في ١٩٩٨ بدأ جيل جديد من العائلة هم أبناء السيد محمد الحموي بقيادة الابن الأول السيد بلال الحموي مرحلة جديدة من البناء والتطوير وذلك بإنشاء أول مصنع في الشرق الأوسط يضم ثلاثة مصانع متكاملة الأول للقهوة الدمشقية والثاني للقهوة العربية السائلة تحت اسم بن الحموي والمصنع الثالث لإنتاج قهوة الاسبرسو الإيطالية تحت اسم اونواسبرسو ٢٠٠٣.

تبعه مصنع آخر في ريف دمشق تحت اسم "سيتي كافيه" لإنتاج القهوة سريعة الذوبان والذي الحق بمصنع لصناعة جميع العبوات البلاستيكية الغذائية لتعبئة الكرايمر والشوكلت والقهوة لضمان نقاء ونظافة جميع العبوات من البكتيريا الموجودة في الهواء، ترافقت هذه المسيرة مع حصول الشركة على شهادة نظام إدارة الجودة الآيزو ٩٠٠١ وشهادة نظام سلامة الغذاء العالمي الآيزو ٢٢٠٠.

في ٢٠١٣ تم افتتاح أربع مصانع جديدة تابعة لشركة الحموي في الامارات العربية المتحدة تحت اسم شركة انوركا للصناعات الغذائية، مصنع لإنتاج القهوة الدمشقية تحت اسم بن الحموي والقهوة الإيطالية تحت اسم اونو اسبرسو والقهوة الأميركية تحت اسم اونو كافيه ومصنع القهوة العربية السائلة تحت اسم بن الحموي ومصنع لإنتاج القهوة المثلجة والعصائر تحت اسم سيتي كافيه ومصنع لإنتاج قهوة سريعة التحضير بكافة أنواعها تحت سيتي كافيه وستي كريمر وسيتي شوكلت ٢٠١٨.

حصلت الشركة على تقييم بدرجة (A) من إدارة سلامة الغذاء في دبي وذلك بتطبيق نظام الجودة والمعايير الخاصة بإدارة سلامة الغذاء العالمية الآيزو ٢٢٠٠. كما حصلت الشركة بنفس العام على جائزة الابتكار والتكنولوجيا المتطورة من إدارة مدينة دبي الصناعية.

تتكامل مصانع شركة الحموي في تلبية متطلبات أسواق القهوة العالمية وذلك بطاقة إنتاجية لكافة مصانعها تلبي جميع طلبات زبائننا حول العالم.

٣-٢ - رؤية الشركة ورسالتها :

أن نكون الرواد في ابتكار المنتجات. ونصبح مرجعا يفتخر به في خدمة العملاء وضمان الجودة وتقديم القهوة بمفهوم إبداعي وغير تقليدي يحول فنجان القهوة الاعتيادي إلى قصة ملهمة.

٣-٣ - أهداف الشركة :

نسعى لإيصال أفضل المنتجات إلى كافة الأسواق السورية والعالمية.

٣-٤ - منهج الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج .

٣-٥ - أداة الدراسة :

تم استخدام استبيان موجه للعاملين و مدراء الاقسام في الشركة للتعرف على آراءهم حيال المشكلة , تم بناء الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية . يتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: عبارة عن معلومات عامة تمثلت بالنوع الاجتماعي والعمر والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي .

القسم الثاني: فقرات المقاييس التي تقيس كل من عناصر الحوافز المادية والمعنوية إضافة إلى المتغير التابع المدروس والمتمثل بأداء العاملين حيث يتألف الاستبيان من (٣٠) عبارة

٣-٥-١ - اختبار صدق أداة الدراسة و ثباتها :

أولاً : للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري المستخدمة في الدراسة، فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال ، وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (١٠) مبحوثاً من أفراد العينة بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم فقرات الاستبانة ودرجة وضوحها وسهولتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أقرب فهما وتحقيقاً لأهداف الدراسة، و للتحقق من صدق الاستبانة البنوي تم احتساب قيم معامل الصدق من خلال دراسة مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المتغير مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه و ذلك من خلال حساب قيم معامل ارتباط بيرسون :

الجدول ٣
Correlations (الحوافز المادية)

الحوافز المادية		
1-تؤدي الحوافز المادية الى رفع مستوى جودة العمل	Pearson Correlation	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
2-تؤدي الحوافز المادية الى سرعة انجاز العمل	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
3-تؤدي الحوافز المادية الى تطوير القدرات الذاتية	Pearson Correlation	.331*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	51
4-تؤدي الحوافز المادية الى الدقة والانضباط	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
5-تؤدي الحوافز المادية الى تحمل المسؤولية	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
6-تؤدي الحوافز المادية الى الشعور المتزايد بالانتماء	Pearson Correlation	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
7-تؤدي الحوافز المادية الى حب العمل والاخلاص له	Pearson Correlation	.031
	Sig. (2-tailed)	.830
	N	51
8-تؤدي الحوافز المادية الى الالتزام بالقوانين والانظمة	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
9-تؤدي الحوافز المادية الى تنمية العلاقات الانسانية	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
10- تؤدي الحوافز المادية الى التجديد والابتكار	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

نلاحظ من الجدول رقم ٣ أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات متغير الحوافز المادية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمه بين (٠,٣١ و ٠,٩٣) و بذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له ، حيث كلما كانت قيمة معامل الارتباط أعلا من ٠,٣٠ وقريبة من (١) كانت مقبولة و ارتفعت درجة صدقيته .

الجدول ٤
Correlations (الحوافز المعنوية)

		المعنوية الحوافز
1-تعمل الشركة على تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية	Pearson Correlation	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
2-تعمل الشركة على تقديم رسائل الشكر المكتوبة	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
3-تعمل الشركة على تقديم منح شهادات التقرير	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
4-تعمل الشركة على تقديم منح الدروع والميداليات	Pearson Correlation	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
5-تؤدي الحوافز المعنوية الى رفع مستوى العمل	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
6-تؤدي الحوافز المعنوية الى سرعة انجاز العمل	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
7-تؤدي الحوافز المعنوية الى حب العمل والاخلاص له	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
8-تؤدي الحوافز المعنوية الى الالتزام بالقوانين والانظمة	Pearson Correlation	.335
	Sig. (2-tailed)	.097
	N	51
9-تؤدي الحوافز المعنوية الى التجديد والابتكار	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
10-تؤدي الحوافز المعنوية الى تطوير القدرات الذاتية	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

نلاحظ من الجدول رقم ٤ أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات متغير الحوافز المعنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمه بين (٠,٣٣ و ٠,٨١) و بذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له ، حيث كلما كانت قيمة معامل الارتباط أعلا من ٠,٣٠ وقريبة من (١) كانت مقبولة و ارتفعت درجة صدقيته.

الجدول ٥
Correlations (اداء العاملين)

		العاملين اداء
1-تعتمد ادارة المؤسسة على تقارير الاداء لاكتشاف التوافق بين اداء العامل وعمله	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
2-معايير تقييم الادار في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء	Pearson Correlation	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
3-يتم تقييم الاداء على اسس علمية و معايير واضحة	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
4-تؤدي الحوافز المقدمة الى زيادة الاداء	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
5-اليات وطرق منح الحوافز تؤثر على ادائك	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
6-يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
7-قسمك يحقق اهدافه بالوقت المحدد	Pearson Correlation	.350*
	Sig. (2-tailed)	.047
	N	51
8-يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	Pearson Correlation	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
9-يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
10-يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	Pearson Correlation	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

نلاحظ من الجدول رقم ٥ أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات متغير اداء العاملين دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمه بين (٠,٣٥ و ٠,٨١) و بذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له ، حيث كلما كانت قيمة معامل الارتباط أعلا من ٠,٣٠ وقريبة من (١) كانت مقبولة و ارتفعت درجة صدقيته

ثانيا : تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداة " Cronbachs Alpha "، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الذي يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي تقيسها وتتراوح قيمته بين ٠-١ وتعتبر القيمة المقبولة له ٠,٦٠ فأكثر و كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة و صلاحيتها للاستخدام .

الجدول (٦) Cronbachs Alpha

	Cronbach's Alpha
المادية الحوافز	.802
المعنوية الحوافز	.666
العاملين اداء	.789

يلاحظ من نتائج الجدول رقم ٦ أن قيمة معاملات الثبات لكافة فقرات الأداة بلغت جميعها قيم بين (٦٦% و ٨٠%) وهي نسب أعلى من الحد الأدنى المقبول (٦٠%) لمثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث لتؤكد حصول أداة القياس المستخدمة في الدراسة على درجة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة .

٣-٦- تطبيق الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة بالمرحلتين التاليتين:

- ١- تم في المرحلة الأولى توزيع الاستبيانات على أفراد العينة .
- ٢- تم في المرحلة الثانية جمع الاستبيانات من أفراد العينة البالغة (٥٥) مفردة خلال يوم واحد حيث تم توزيع الاستبيانات في الصباح وجمعها في نهاية الدوام الرسمي .

٣-٧- مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من قطاع الشركات الخاصة في سورية وبالتحديد في شركة بن الحموي، وتتألف عينة الدراسة من (٥٥) شخص من مدراء الأقسام في الشركة تم توزيع الاستبيان عليهم . وتم استجابة (٥١) شخص منهم، ونوع العينة قصدية شملت المدراء فقط .

٣-٨ - المعالجة الإحصائية للبيانات :

بعد الانتهاء من تجميع استبيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأدوات المستخدمة كالتالي:

- ١- اختبار ثبات أداة الدراسة (Cronbachs Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة
- ٢- الجداول التكرارية (Frequency Table) من أجل توصيف العينة إحصائياً.
- ٣- التحليل الوصفي (Descriptive) لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين والتعرف على أفراد عينة الدراسة و اتجاهاتهم .
- ٤- الانحدار (regression) لمعرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين .
- ٥- الارتباط (correlations) لمعرفة مدى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين و أيضا تم استخدام الارتباط لمعرفة معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات .

٣-٩ - تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها :

٣-٩-١ - توصيف العينة إحصائياً:

تم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين باستخدام الوصف الإحصائي لعينة الدراسة بغرض التعرف والاستفادة منها لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم : النوع الاجتماعي , العمر , المؤهل الدراسي , عدد سنوات الخبرة , المستوى الوظيفي .

الجدول ٧

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	51	100.0	100.0	100.0

يتضح من الجدول ٧ أن المشاركين في الاستبيان جميعهم من الذكور و ذلك لعدم وجود الاناث في الشركة وكانت نسبتهم ١٠٠% ومن مختلف المستويات الوظيفية .

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أكثر من 50	11	21.6	21.6	21.6
	من 40 لـ 49	2	3.9	3.9	25.5
	من 30 لـ 39	13	25.5	25.5	51.0
	من 20 لـ 29	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الجدول رقم (٨)

يتضح من الجدول ٨ أن أغلب المشاركين في الدراسة هم من الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٠-٢٩) سنة حيث بلغ عددهم ٢٥ شخص بنسبة ٤٩ % ويأتي بالمرتبة الثانية (بين ٣٠ - ٣٩) سنة بعدد ١٣ أشخاص ونسبة ٢٥,٥ %، الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠-٤٩) سنة يشكلون ٣,٩ % فقط بعدد ٢ شخص - بينما الذين تتجاوز أعمارهم ٥٠ سنة يشكلون ٢١,٦ % بعدد ١١ أشخاص والجدير بالذكر أنه لا يوجد أحد أكثر من ٦٠ سنة مما يدل على أن معظم موظفي الشركة من الشباب مع انخفاض اعتماد الشركة على عنصر كبار السن.

		الدراسي المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من ثانوية	1	2.0	2.0	2.0
	ثانوية	29	56.9	56.9	58.8
	جامعة	12	23.5	23.5	82.4
	دبلوم	1	2.0	2.0	84.3
	ماجستير	1	2.0	2.0	86.3
	متوسط معهد	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الجدول رقم (٩)

يتضح من الجدول ٩ أن معظم العاملين في الشركة من الحاصلين على شهادة الثانوية بعدد ٢٩ شخص يشكلون نسبة ٥٦,٩ % من المشاركين بالدراسة , يليهم حملة شهادة الجامعية بعدد ١٢ شخص بنسبة ٢٣,٥ % من المشاركين في الدراسة, كما نجد انه يوجد شخص واحد فقط من حملة شهادة الدبلوم بنسبة ٢ % وشخص واحد أيضا من حملة شهادة الماجستير بنسبة ٢ % من المشاركين في الدراسة أيضا , ويتوزع باقي المشاركين بين شهادة المعهد المتوسط بنسبة ١٣,٧ % بعدد ٧ أشخاص واقل من شهادة ثانوية بنسبة ٢ % أيضا بعدد شخص واحد.

ومنه نجد أن الشركة لا تركز على حملة الشهادات في أعمالها المكتبية كثيرا على ما يبدو حيث أن أغلب العاملين من حملة الشهادة الثانوية .

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5	1	2.0	2.0	2.0
	أكثر من 20	27	52.9	52.9	54.9
	من 11 لـ 15	6	11.8	11.8	66.7
	من 16 لـ 20	12	23.5	23.5	90.2
	من 5 لـ 10	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الجدول رقم (١٠)

يتضح من الجدول ١٠ أن معظم العاملين في الشركة يتمتعون بخبرة كبيرة أكثر من ٢٠ سنة بعدد ٢٧ شخص ونسبة ٥٢,٩ % من المشاركين في الدراسة , يليهم الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم بين (١٦-٢٠) سنة بعدد ١٢ أشخاص ونسبة ٢٣,٥ % من المشاركين في الدراسة , يليهم الذين تتراوح خبرتهم بين (١١-١٥) سنة ويشكلون نسبة ١١,٨ % من المشاركين في الدراسة بعدد ٦ أشخاص , كذلك هناك ٥ أشخاص خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات ويشكلون ٩,٨ % من المشاركين في الدراسة و شخص واحد خبرت اقل من 5 سنوات يشكل ٢ % من المشاركين بالدراسة مما يدل على أن الشركة تعتمد على الأشخاص ذوي الخبرة المتوسطة والمرتفعة .

		الوظيفي المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أخرى	1	2.0	2.0	2.0
	قسم رئيس	15	29.4	29.4	31.4
	عام مدير	1	2.0	2.0	33.3
	مدير مساعد	1	2.0	2.0	35.3
	موظف	33	64.7	64.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الجدول رقم (١١)

يتضح من الجدول ١١ أن معظم المشاركين في الدراسة هم من الموظفين بعدد ٣٣ موظف ونسبة ٦٤,٧ % من المشاركين , كذلك كان هناك ١٥ رئيس قسم بنسبة ٢٩,٤ % من المشاركين في الدراسة و شخص واحد مساعد للمدير بنسبة ٢ % من المشاركين و مدير عام بنسبة ٢ % إضافة إلى

شخص واحد أيضا من درجات وظيفية أخرى و بنفس النسبة السابقة , أي أن الاستبيان تم توزيعه على شرائح مختلفة المستويات الوظيفية في الشركة لمعرفة رأي كافة العاملين بموضوع الدراسة

الجدول (١٢) Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1-تؤدي الحوافز المادية الى رفع مستوى جودة العمل	51	1	5	3.78	1.083
2-تؤدي الحوافز المادية الى سرعة انجاز العمل	51	2	5	4.39	.802
3-تؤدي الحوافز المادية الى تطوير القدرات الذاتية	51	2	5	3.69	.787
4-تؤدي الحوافز المادية الى الدقة والانضباط	51	1	5	3.76	1.012
5-تؤدي الحوافز المادية الى تحمل المسؤولية	51	2	5	3.69	.990
6-تؤدي الحوافز المادية الى الشعور المتزايد بالانتماء	51	1	5	3.98	.990
7-تؤدي الحوافز المادية الى حب العمل والاخلاص له	51	2	5	3.39	.940
8-تؤدي الحوافز المادية الى الالتزام بالقوانين والانظمة	51	2	5	3.80	.693
9-تؤدي الحوافز المادية الى تنمية العلاقات الانسانية	51	1	5	3.49	1.027
10- تؤدي الحوافز المادية الى التجديد والابتكار	51	1	5	4.02	.707
الحوافز المادية	51	2.4	4.7	3.800	.5532
Valid N (listwise)	51				

من الجدول رقم ١٢ نجد أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية يبلغ ٣,٨ و هذا يدل على أن مضمون العبارات جميعها معتمد بشكل كلي لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر عالي (أعلى من ٣ المؤشر الوسطي) حيث نلاحظ أن جميع العبارات متوسطها الحسابي أعلى من ٣ أي أنها جميعها تميل نحو الموافقة عليها .

الجدول (١٣) Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1- عبارات تقديم على الشركة تعمل - الشفوية والشكر التثاء	51	1	5	3.92	.956
2- الشكر رسائل تقديم على الشركة تعمل - المكتوبة	51	1	5	3.00	1.281
3- شهادات منح تقديم على الشركة تعمل - التقرير	51	1	5	3.54	1.291
4- الدروع منح تقديم على الشركة تعمل - والميداليات	51	2	5	3.92	1.093
5- رفع الى المعنوية الحوافز تؤدي - العمل مستوى	51	1	5	3.20	1.327
6- سرعة الى المعنوية الحوافز تؤدي - العمل انجاز	51	1	5	3.59	.963
7- العمل حب الى المعنوية الحوافز تؤدي - له والاخلاص	51	2	5	3.35	.955
8- الالتزام الى المعنوية الحوافز تؤدي - والانظمة بالقوانين	51	2	5	3.35	.913
9- التجديد الى المعنوية الحوافز تؤدي - والابتكار	51	1	5	3.43	1.063
10- تطوير الى المعنوية الحوافز تؤدي - الذاتية القدرات	51	1	5	3.29	1.137
المعنوية الحوافز	51	1.9	5.0	3.373	.7264
Valid N (listwise)	51				

من الجدول رقم ١٣ نجد أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية تبلغ ٣,٧٣ و هذا يدل على أن مضمون العبارات جميعها معتمد بشكل كلي لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر عالي (أعلا من ٣ المؤشر الوسطي) حيث نلاحظ أن جميع العبارات متوسطها الحسابي أعلا من ٣ أي أنها جميعها تميل نحو الموافقة عليها .

الجدول (١٤) Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقارير على المؤسسة ادارة تعتمد-1 العامل اداء بين التوافق لاكتشاف الاداء وعمله	51	1	5	3.41	.983
تأخذ الشركة في الادار تقييم معايير-2 الزملاء آراء الاعتبار في	51	1	5	3.15	1.072
و علمية اسس على الاداء تقييم يتم-3 واضحة معايير	51	1	5	3.14	1.077
الاداء زيادة الى المقدمة الحوافز تؤدي-4 على تؤثر الحوافز منح وطرق اليات-5 ادائك	51	1	5	3.14	.980
حل على بالقدرة الموظفون يتمتع-6 العمل مشاكل	51	1	5	3.14	1.393
المحدد بالوقت اهدافه يحقق قسمك-7 الكافي الاستعداد الموظفين لدى يتوفر-8 المسؤولية لتحمل	51	1	5	3.65	.913
بكفاءة الأعمال بتأدية الموظفين يقوم-9 وفعالية	51	1	5	3.98	.836
حل على بالقدرة الموظفين يتمتع-10 العمل مشاكل	51	2	5	3.98	.648
العاملين اداء	51	1.9	4.7	3.429	.6211
Valid N (listwise)	51				

من الجدول رقم ١٤ نجد أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين تبلغ ٣,٤٢ وهذا يدل على أن مضمون العبارات جميعها معتمد بشكل كلي لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر عالي (أعلا من ٣ المؤشر الوسطي) حيث نلاحظ أن جميع العبارات متوسطها الحسابي أعلا من ٣ أي أنها جميعها تميل نحو الموافقة عليها.

٣-٩-٢ - اختبار الفرضية الرئيسية :

لاختبار الفرضيات تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع حيث نبدأ أولاً باختبار الفرضية الرئيسية والتي تقول : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة بن الحموي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ < ٠) .

الجدول (١٥) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.431	.419	.4732

a. Predictors: (Constant), الحوافز

نلاحظ من الجدول ١٥ أن R square (معامل التفسير) يساوي ٠,٤٣١ أي أن الحوافز تفسر ٤٣ % من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن ٤٣ % من أداء العاملين يعود إلى الحوافز .

الجدول (١٦) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.312	1	8.312	37.116	.000 ^b
	Residual	10.974	49	.224		
	Total	19.286	50			

a. Dependent Variable: العاملين اداء

b. Predictors: (Constant), الحوافز

يظهر الجدول ١٦ قيم تحليل التباين حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معنوية الدلالة الحسابية (sig) حيث إذا كانت قيمتها أقل من ٠,٠٥ فهذا يدل على وجود أثر و علاقة بين المتغيرين قيد الدراسة والعكس صحيح . حيث نلاحظ من الجدول ١٦ أن Sig تساوي ٠,٠٠ و هي اصغر من ٠,٠٥ مما يدل على وجود أثر للحوافز على أداء العاملين في الشركة .

الجدول (١٧) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.937	.414		2.261	.028
	الحوافز	.695	.114	.657	6.092	.000

a. Dependent Variable: العاملين اداء

من الجدول ١٧ نستنتج معادلة الانحدار التالية:

$$\text{المتغير التابع} = ٠,٩٣٧ + ٠,٦٩٥(\text{الحوافز})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار ٠,٦٩٥ في المتغير التابع (أداء العاملين) .

الجدول (١٨) Correlations

		العاملين اداء	الحوافز
العاملين اداء	Pearson Correlation	1	.657**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	51	51
الحوافز	Pearson Correlation	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول ١٨ أن معامل الارتباط (Pearson) بين المتغيرين يساوي ٠,٦٥٧ وهو موجب و مستوى معنويته (sig) أقل من ٠,٠٥ وبالتالي يوجد ارتباط طردي ايجابي بينهما ، أي أن كل زيادة في متغير الحوافز يؤدي إلى تحسن في أداء العاملين.

٣-٩-٣- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) . (< ٠)

الجدول (١٩) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 ^a	.252	.237	.5424

a. Predictors: (Constant), المادية الحوافز

نلاحظ من الجدول ١٩ أن R square (معامل التفسير) يساوي ٠,٢٥٢ أي الحوافز المادية يفسر ٢٥ % من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن ٢٥ % من أداء العاملين يعود إلى الحوافز المادية.

الجدول (٢٠) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.868	1	4.868	16.543	.000 ^b
	Residual	14.418	49	.294		
	Total	19.286	50			

a. Dependent Variable: العاملين اداء

b. Predictors: (Constant), المادية الحوافز

يظهر الجدول ٢٠ قيم تحليل التباين حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معنوية الدلالة الحسابية (sig) حيث اذا كانت قيمتها أقل من ٠,٠٥ فهذا يدل على وجود أثر و علاقة بين المتغيرين قيد الدراسة والعكس صحيح .

حيث نلاحظ من الجدول ٢٥ أن Sig تساوي ٠,٠٠ و هي اصغر من ٠,٠٥ مما يدل على وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في الشركة .

الجدول (٢١) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.286	.532		2.415	.019
	المادية الحوافز	.564	.139	.502	4.067	.000

a. Dependent Variable: العاملين اداء

من الجدول ٢١ نستنتج معادلة الانحدار :

المتغير التابع = ١,٢٨٦ + ٠,٥٦٤ (الحوافز المادية)

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في بمقدار الحوافز المادية وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار ٠,٥٦٤ في المتغير التابع (أداء العاملين) .

الجدول (٢٢) Correlations

		العاملين اداء	المادية الحوافز
العاملين اداء	Pearson Correlation	1	.502**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	51	51
المادية الحوافز	Pearson Correlation	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول ٢٢ أن معامل الارتباط (Pearson) بين المتغيرين يساوي ٠,٥٠٢ وهو موجب و مستوى معنويته (sig) أقل من ٠,٠٥ وبالتالي يوجد ارتباط طردي ايجابي بينهما ، أي أن كل زيادة في متغير الحوافز المادية تؤدي إلى تحسن في أداء العاملين.

٣-٩-٤ - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

الجدول (٢٣) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.460	.449	.4612

a. Predictors: (Constant), المعنوية الحوافز

من الجدول ٢٣ نلاحظ أن قيمة R square تساوي ٠,٤٦٠ أي أن الحوافز المعنوية يفسر ٤٦ % من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن ٤٦ % من أداء العاملين يعود إلى الحوافز المعنوية.

الجدول (٢٤) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.863	1	8.863	41.667	.000 ^b
	Residual	10.423	49	.213		
	Total	19.286	50			

a. Dependent Variable: العاملين اداء

b. Predictors: (Constant), المعنوية الحوافز

يظهر الجدول ٢٤ قيم تحليل التباين حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معنوية الدلالة الحسابية (sig) حيث إذا كانت قيمتها أقل من ٠,٠٥ فهذا يدل على وجود أثر و علاقة بين المتغيرين قيد الدراسة والعكس صحيح . حيث نلاحظ من ٢٩ أن Sig أنها تساوي ٠,٠٠ و هي اصغر من ٠,٠٥ مما يدل على وجود أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في الشركة .

الجدول (٢٥) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.475	.310		4.762	.000
	المعنوية الحوافز	.580	.090	.678	6.455	.000

a. Dependent Variable: العاملين اداء

من الجدول ٢٥ نستنتج معادلة الانحدار :

المتغير التابع = ٠,٥٨ + ١,٤٧٥ (الحوافز المعنوية)

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز المعنوية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار ٠,٥٨ في المتغير التابع (أداء العاملين) .

الجدول (٢٦) Correlations

	المعنوية الحوافز	العاملين اداء
العاملين اداء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.678**
	N	51
المعنوية الحوافز	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول ٢٦ أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين المتغيرين تساوي ٠,٦٧٨ وهو موجب و مستوى معنويته (sig) أقل من ٠,٠٥ وبالتالي يوجد ارتباط طردي ايجابي بينهما ، أي أن كل زيادة في الحوافز المعنوية يؤدي إلى تحسن في أداء العاملين.

الفصل الرابع

٤-١ - النتائج

٤-٢ - التوصيات

٤-١ - النتائج :

- ١- هناك اثر للحوافز بشكل عام على أداء العاملين في شركة بن الحموي، حيث كان معامل التفسير ٤٣ % ، حيث تزيد الحوافز بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بان الأداء يتناسب طرذا مع حوافز، فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد ، من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متقان الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المؤسسة .
- ٢- هناك اثر للحوافز المادية على أداء العاملين في شركة بن الحموي، حيث كان معامل التفسير ٢٥ % وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الهيتي والمعشر ، ٢٠٠٤
- ٣- هناك اثر للحوافز المعنوية على أداء العاملين في شركة بن الحموي، حيث كان معامل التفسير ٤٦ % .
- ٤- نستنتج أن معامل التفسير يدل أن هذه الحوافز تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ،حيث يتأثر الأداء في الشركة إلى حد كبير بالتحفيز .
- ٥- أغلب العاملين في الشركة راضيين عن نظام الحوافز والسياسات التحفيزية المطبقة داخل الشركة.

٤-٢ - التوصيات :

- ١- إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية و التقرب إليهم ومساعدتهم وقت الحاجة.
- ٢- وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض مع الأهداف التنظيمية للشركة.
- ٣- الإهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل لما وجدنا للحوافز المعنوية من تأثير مرتفع على أداء العاملين .
- ٤- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس ، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة .
- ٥- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي .
- ٦- وضع استراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراعى فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية ، أي دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولا وقبل تطبيق أي استراتيجية فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية ، فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل .

- ٧- إتباع الشركة لسياسة الباب المفتوح حيث تتيح لأي عامل لديه أفكار بناءة ومبدعة باقتراحها وأخذها وبعين الاعتبار وتطبيقها بحسب الإمكانيات ،و إشراك العاملين بالتقييم ووضع والاستراتيجيات السياسات .
- ٨- إعطاء المزيد من الاهتمام للتحفيز في الشركة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية .
- ٩- العمل على تعزيز نظام المكافآت والعلاوات وجعله أكثر وضوحا للموظفين.
- ١٠-يوصي الباحث للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق عملية التحفيز في سوريا وفي البلدان العربية الأخرى .

المراجع

- ١- ابو شيخة ، نادر احمد، ٢٠٠٠ ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للتوزيع والنشر .
- ٢- أبو عقله، عصام الدين أمين ، إدارة المنظمات العامة ، ٢٠٠٢ ، مكتبة جرير ، أبو ظبي .
- ٣- البادي ، يوسف بن حمد ، مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركه نفط عمان ، ٢٠٠٨، رسالة ماجستير .
- ٤- الجابري ، محمد بن حمد، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين ، ٢٠٠٧، رسالة ماجستير .
- ٥- الخراز ، مبارك بن علي ، الحوافز وأثرها على العمال ، ١٩٨٧، مكتبة دار الحق ، مسقط .
- ٦- السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٢ ، مكتبة غريب ، القاهرة .
- ٧- السلمي ، علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية ، ١٩٩٧، دار المعارف ، القاهرة .
- ٨- الشنطي ، محمود عبد الرحمن، ٢٠٠٦، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة العربية الإسلامية بغزة.
- ٩- الشنواني، صلاح، ٢٠٠١، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، بلا ناشر (مؤسسة شباب الجامعة) .
- ١٠-العقربي، عبد الله بن عبد العزيز، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين ، ١٩٩٩، رسالة ماجستير
- ١١-العنقودي ، يوسف بن صالح ، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان ، ٢٠٠٦، رسالة ماجستير .
- ١٢-القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، ٢٠٠٦ ، دار وائل للنشر ، عمان .
- ١٣-النمر وآخرون ، سعود بن محمد ، الادارة العامة الأسس والوظائف ، ٢٠٠٦ ، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض .
- ١٤-الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، ٢٠٠٥ ، دار وائل للنشر ، عمان.
- ١٥-الوائلي، سالم بن سليمان، دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء ، ٢٠٠٣ ، رسالة ماجستير .
- ١٦-جودة، عادل، الحوافز ، ١٩٨٧، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- ١٧- حمزاوي ، محمد سيد ، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ، ١٩٨٧ ، دار الجامعة للطباعة ، القاهرة .
- ١٨- سالم ، بدر ، الإتجاه الإسلامي لدوافع وحوافز العاملين ، ١٩٩٣ .
- ١٩- سليمان ، حنفي محمود ، ١٩٧٥ ، السلوك التنظيمي والأداء ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية.
- ٢٠- سليمان، حنفي، فاعلية المنظمة ، ١٩٨٥ ، مكتبة غريب، القاهرة .
- ٢١- شوايش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ٢٠٠٥ ، دار الشروق ، القاهرة.
- ٢٢- عبد الجليل ، راشد محمد ، استراتيجية تكامل الموارد البشرية ، ٢٠٠٠ ، دار الفكر للطباعة، عمان .
- ٢٣- عطية ، ماجدة، ٢٠٠٣ ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- ٢٤- علي حسن ، عبد العزيز ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، ٢٠٠٨ ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر.
- ٢٥- كنعان ، نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ٢٠٠٧ ، دار الثقافة للنشر ، عمان .
- ٢٦- ماهر ، أحمد ، نظم الأجور والتعويضات ، ٢٠١٠ ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- ٢٧- ملائكة ، عبد العزيز محمد ، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، ٢٠٠٧ ، دار العلم ، جدة .

الملاحق

الملحق ١ : الاستبيان

في إطار إنجاز مشروع التخرج بعنوان (أثر الحوافز في أداء العاملين في شركة بن الحموي)، و استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تأهيل و إعداد القادة الإداريين نطلب منكم مد يد العون بالإجابة عن الأسئلة التالية و نشكر تعاونكم

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لك:

1 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر:

أقل من 21 سنة العدد ☐ من 20 إلى 29 ☐ من 30 إلى 39 ☐ من 40 إلى 49 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

٣- المؤهل الدراسي :

أقل من ثانوية ☐ ثانوية عامة ☐ إجازة جامعية ☐ معهد متوسط ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ ١١-١٥ سنوات ☐ ١٦-٢٠ سنوات ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

٥- المستوى الوظيفي:

مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ أخرى ☐

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتغيرات المستقلة (الحوافز)					
١ - الحوافز المادية	١-تؤدي الحوافز المادية الى رفع مستوى جودة العمل					
	٢- تؤدي الحوافز المادية الى سرعة انجاز العمل					
	٣- تؤدي الحوافز المادية الى تطوير القدرات الذاتية					
	٤- تؤدي الحوافز المادية الى الدقة والانضباط					
	٥-تؤدي الحوافز المادية الى تحمل المسؤولية					
	٦- تؤدي الحوافز المادية الى الشعور المتزايد بالانتماء					
	٧-تؤدي الحوافز المادية الى حب العمل والاخلاص له					

					٨-تؤدي الحوافز المادية الى الالتزام بالقوانين والانظمة	
					٩-تؤدي الحوافز المادية الى تنمية العلاقات الانسانية	
					١٠-تؤدي الحوافز المادية الى التجديد والابتكار	
					١- تعمل الشركة على تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية	٢-الحوافز المعنوية
					٢- تعمل الشركة على تقديم رسائل الشكر المكتوبة	
					٣- تعمل الشركة على تقديم منح شهادات التقرير	
					٤- تعمل الشركة على تقديم منح الدروع والميداليات	
					٥- تؤدي الحوافز المعنوية الى رفع مستوى العمل	
					٦-تؤدي الحوافز المعنوية الى سرعة انجاز العمل	
					٧-تؤدي الحوافز المعنوية الى حب العمل والاخلاص له	
					٨-تؤدي الحوافز المعنوية الى الالتزام بالقوانين والانظمة	
					٩-تؤدي الحوافز المعنوية الى التجديد والابتكار	
					١٠-تؤدي الحوافز المعنوية الى تطوير القدرات الذاتية	
					المتغير التابع(أداء العاملين)	
					١-تعتمد ادارة المؤسسة على تقارير الاداء لاكتشاف التوافق بين اداء العامل وعمله	
					٢-معايير تقييم الادار في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء	
					٣-يتم تقييم الاداء على اسس علمية و معايير واضحة	
					٤-تؤدي الحوافز المقدمة الى زيادة الاداء	
					٥-اليات وطرق منح الحوافز تؤثر على ادائك	
					٦-يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	
					٧-قسمك يحقق اهدافه بالوقت المحدد	
					٨-يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	
					٩-يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية	
					١٠-يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	

الملخص باللغة الإنكليزية

This study aimed to investigate the incentives and their impact on the performance of the employees of the Bin Hamwi Company. These incentives were represented by (material and moral incentives) and their impact on the performance of the employees of the company. In order to achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire consisting of 30 questions in order to collect primary data from the study samples. The research community consists of the private companies sector in Syria. Bin Al-Hamwi Company was selected as one of the largest and most important Syrian companies in the coffee industry. As for the study sample, it consisted of company administrators and employees in the Human Resources Department. Then the questionnaire was distributed to the study sample consisting of 55 items. They were collected and then analyzed using the statistical program spss using a number of analyses. The study concluded with a conclusion that the performance of employees is greatly affected by incentives, and the greatest impact of material incentives on the performance of employees, the better the application of these incentives, the better the performance of employees. And paying more attention to the psychological and moral aspect of the worker and developing a motivation strategy for stimulating human resources and giving more attention to motivation in the company as a source of achieving competitive advantage.