



## أثر الحوافز على أداء العاملين - مؤسسة XYZ إنموذجاً -

الباحث الأول: ملاك عثمان ذياب - دكتوراه جامعة الجنان - طرابلس - لبنان Email: malak.diab@hotmail.com

الباحث الثاني: البروفسور محمد يوسف فرحات Email: mahammad.farhat@gmail.com

الباحث الثالث: البروفسور جميل علي حمود Email: hammoudja@rhu.edu.lb

### المستخلص

هدف البحث إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة XYZ (صيदा)، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الحوافز وأداء العاملين، وتحقيقاً لهدف البحث وإكمال متطلباته تم إعداد إطار نظري بالإفادة من أدبيات الموضوع، وأُعتمد المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع آراء عينة البحث المكونة من 40 موظفاً، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS V24 لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وتمثلت أهم الاستنتاجات إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الحوافز المادية وأداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووجود علاقة إيجابية طردية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هي الحوافز المادية. وتمثلت أهم توصيات البحث بما يلي: أن يكون الأجر الذي يتقاضاه العاملون متناسباً مع جهودهم المبذولة، منح الترفقيات بناءً على معايير مدروسة، توفير أجور تتناسب مع المؤهلات الوظيفية، إتاحة فرص المشاركة للعاملين في وضع الخطط المستقبلية، إعطاء عملية الاتصال بين العامل والمدير أهمية أكبر، منح الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء الفعلي في العمل، اتباع سياسة تجعل العاملين يشعرون بالاستقرار والطمأنينة في العمل، فضلاً عن وضع معايير واضحة لقياس كفاءة أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.



## Abstract

The research aimed to study the impact of incentives on the performance of employees at Opinions of the research sample consisting of 40 employees. A number of statistical methods were used based on the SPSS V24 program to analyze the results and test the hypotheses. The most important conclusions were the existence of a direct positive relationship between material incentives and employee performance at a level of moral significance  $\leq 0.05$  ( $\alpha$ ), and the existence of a positive relationship There is a direct positive relationship between moral incentives and employee performance at a level of moral significance  $\leq 0.05$  ( $\alpha$ ), and it turns out that the most influential independent variables on the dependent variable are material incentives. The most important recommendations of the research were the following: that the wages that employees receive be proportional to their efforts, granting promotions Based on well-studied standards, providing wages commensurate with job qualifications, providing opportunities for workers to participate in developing future plans, giving greater importance to the communication process between the worker and the manager, granting incentives in the organization based on actual performance at work, following a policy that makes workers feel stable and reassured at work. In addition to setting clear standards to measure the efficiency of employee performance.

**Keywords:** incentives, material incentives, moral incentives, employee performance.

## المقدمة:

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً متسارعاً بدأ بالاقتصاد الصناعي إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة، وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للمورد البشري في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها أقصى استغلال حالها كحال باقي عناصر الإنتاج، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

والتحفيز هو إحدى الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية، لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل حيز هام من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل لافت حديثاً، كما ان الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

من المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حيز الزاوية لأداء المنظمات، والحوافز وطرق توزيعها لهما تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم.



أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيره كماً ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت على انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

### مشكلة البحث:

بناءً على المعطيات السابقة، ونظراً للأهمية الملحوظة للحوافز في المنظمات، استهدف هذا البحث التعريف بهذه الحوافز وتأثيرها في أداء العاملين، ساعياً للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تأثيرها اللازم في أداء العاملين في مؤسسة XYZ (صيда)، وذلك بغية إيجاد المقترحات المناسبة لقيامها بهذا الدور، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث على الشكل التالي:

#### ما دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة XYZ (صيда) ؟

ولغرض الإجابة عن السؤال الرئيس لمشكلة البحث، سوف يتم العمل للإجابة عن الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- 1- ما أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟
- 2- ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟
- 3- ما أكثر أنواع الحوافز أهمية في التأثير على أداء العاملين؟

### فرضيات البحث:

استوجب الاستعانة بالفرضيات التالية من أجل الوصول إلى إجابات على الأسئلة المطروحة في الإشكالية:

#### 1- الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

$H_1$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

#### 2- الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

$H_1$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.



### 3- الفرضية الثالثة:

$H_0$ : لا تختلف الأهمية النسبية للحوافز من التأثير على أداء العاملين.

$H_1$ : تختلف الأهمية النسبية للحوافز من التأثير على أداء العاملين.

#### هدف البحث: يهدف البحث إلى:

- التعرف على أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مؤسسة XYZ صيدا.
- معرفة أكثر الحوافز أهمية في التأثير على أداء العاملين.

#### منهجية البحث:

لدراسة هذا البحث والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الأسئلة المطروحة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة أثر الحوافز على الأداء، كما تمت الاستعانة بالمنهج الإحصائي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ (SPSS V24) من أجل تحليل البيانات والإجابة عن الأسئلة المطروحة واختبار فرضيات البحث.

أما في ما خص جمع البيانات: فقد جُمعت عن طريق المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع، كما تمت الاستعانة بمواقع الإنترنت.

أما في الجانب التطبيقي: تم اعتماد أسلوب الاستبانة وتم توزيعها على المجتمع الأصلي للدراسة من عمال مؤسسة XYZ (صيда) البالغ ٧٥ عاملاً، واسترجع ٤٥ استمارة، وكان صالحاً للتحليل ٤٠ منها، وذلك لقياس التأثير بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين).

## الفصل الأول

### الحوافز

#### المبحث الأول: تعريف الحوافز:

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز، وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع، وسنتطرق إلى جملة

منها في ما يلي:



- تعود كلمة الحوافز في أصلها إلى كلمة "حفز" في اللغة، والتي تعنى دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه واستعد بمعنى حثه ودفع إليه (راوية، ٢٠٠٠، صفحة ٢١٢).
- الحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة ... إلخ) نوفرها أمام الفرد لنثير رغبته، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها (عقيلي، ٢٠١٢، صفحة ٣٩٠).
- الحوافز هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته (حاروش، ٢٠١١، صفحة ١١٧).
- الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم (الطائي و آخرون، ٢٠٠٦، صفحة ٣٦٨).
- من الناحية الإصطلاحية يتبين أن مفهوم الحوافز يختلف من باحث لآخر، غير أنهم يتفقون في كونه شيئاً خارجياً في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد، إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.

### المبحث الثاني: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم التقسيمات ما يلي:

أ- **من حيث أثرها أو فاعليتها:** وتنقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية:

١- **الحوافز الإيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة العمل وتحسين نوعيته وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك (عبدالله، ٢٠١١، صفحة ٨٤).

٢- **الحوافز السلبية:** يطلق عليها حوافز التهديد، والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقيّة (عباس، ٢٠١١، صفحة ١٨٠).

ب- **من حيث المستفيدون منها:** وتتمثل في حوافز فردية وأخرى جماعية.



١- الحوافز الفردية: هي التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداماً (حاروش، ٢٠١١، صفحة ١٤٤).

٢- الحوافز الجماعية: يقصد بها كافة العاملين في المؤسسة، وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق (الطوارنة، ٢٠١٢، صفحة ١٥٧).

**ج- حسب طبيعة الحافز:** ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها.

١- الحوافز المادية: تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني، من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح، كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وتزداد أهميته في الدول النامية.

٢- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، ومن هذه الحوافز: الشكر أو شهادات تقدير أو على شكل ترقية.

**د- حسب موقع الحافز:** يقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة:

١- الحوافز المباشرة، وهي التي يشعر بها الإنسان مباشرة، وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا هي: حوافز مالية، حوافز عينية، حوافز معنوية، كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

٢- الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار (راني، ٢٠٠٩، صفحة ٦٨).

### المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز:

هناك العديد من النظريات التي قدمت في هذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري، منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود، ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية:

#### ١- النظريات الكلاسيكية:



- أ- **النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسي هذه النظرية فريدريك تايلور عام ١٩١١، قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي:
- أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليس مشكلة العامل.
  - للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
  - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم.
- وهذه النظرية تبين اهمالها للجانب الانساني في العملية الإدارية، فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى (حاروش، ٢٠١١، صفحة ١٤٢).
- ب- **نظريات العلاقة الإنسانية:** يعد "التون مايو" رائد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة للدراسات والتجارب التي تمت تحت إشرافه في مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، بدأ تجاربه بقصد التعرف على الآثار المترتبة عن تغيير الشروط المادية للعمل كالإضاءة والتهوية... الخ (سليمان و آخرون، ١٩٩٩، صفحة ٣٩)، وكانت النتيجة أنه اكتشف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص، وان ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع روح المعنوية (حاروش، ٢٠١١، صفحة ٤٩).
- ج- **نظرية الحاجات الإنسانية ١٩٤٣:** صاحب هذه النظرية "إبراهيم ماسلو"، هي من أشهر نظريات التحفيز، وان هذه النظرية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيرها لخمسة مستويات:
- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة، وهي الحاجة إلى الطعام، الشراب، الملابس، المسكن ... الخ.
  - **الحاجة للأمن:** وتعني توفير بيئة آمنة مساعدة على كينونة الفرد وبقائه، كما أنها تعني عند ماسلو الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.
  - **الحاجات الاجتماعية (الانتماء):** تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوكه ومنها: حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، ودعم الآخرين للفرد، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.
  - **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** وهي حاجة الفرد ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، واعتراف الآخرين به وبأهميته.
  - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** بمعنى أن يكون له اسم معروف، وأن يكون ذات معنى ووجود، وأن يفعل شيئاً يقدر عليه ويحقق له ما كان يأمل فيه (حنفي، ٢٠٠٧، صفحة ٣٧٣).
- د- **نظرية (X) ونظرية (Y) —** "لدوغلاس ماك جريجور": حيث قام عالم النفس المهني دوغلاس في الخمسينات بتطوير النظرية التي تقوم على أن معظم المدراء يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم واختيار الاسلوب المناسب لدفعهم من خلاله، وقسم جريجور العاملين إلى مجموعتين (X) و (Y):



حيث ترى نظرية (X) "الاتجاه التشاؤمي" أن المدراء يرون:

- أن الموظف حامل لا يحب العمل.
- ليس له طموح فكل ما يهمله الأمان.
- يحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين.

هـ- **نظرية (Y) "الاتجاه التفاؤلي"**: تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية وتحمل العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتتمثل في ما يلي:

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل جهد عقلي وجسمي.
- الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.
- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة (أبو نصر، ٢٠٠٧، الصفحات ٣٤٤-٣٤٥).
- و- **نظرية العاملين**: هذه النظرية لصاحبها "فريدريك هيرزبيرج"، وهي نتاج البحوث والدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبيرج وزملائه عام ١٩٥٩ من خلال دراسة موسعة متمثلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل كما يجب التفريق بين نوعين من العوامل هما:
- **العوامل الوقائية**: وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها ما يلي: سياسات المنظمة أو الإدارة ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية .. الخ.
- **العوامل الدافعة**: وهي العوامل التي تحقق الرضا وتدفع الأفراد إلى عمل كل شيء وترتبط بمحتوى العمل، ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة العمل بسيطة أو معقدة أو روتينية أو غير روتينية ... الخ.
- يلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة تتعلق بأهمية العمل المنجز (أبو قحف، ٢٠٠٥، الصفحات ٢٦٨-٢٦٩).

ز- **نظرية الإنجاز**: قدم هذه النظرية عالم النفس "دافيد ماكيلاند" من جامعة "هارفارد"، وتضمنت نفس سياق نظرية سلم الحاجات، بحيث حدد ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد وهي:

- **الحاجة للإنجاز**: حيث يظهر الأفراد دور الدافعية العالية للإنجاز اندفاعاً قويا للعمل للوصول إلى النتائج، فأما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتمام بالنتائج.
- **حاجة الانتماء للآخرين**: إذ أن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.
- **الحاجة إلى السلطة والنفوذ**: إن بعض الافراد يفتشون على مواقع قيادية، وهؤلاء غالباً ما يتسبمون بقوة الشخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي (خضير، ٢٠٠٨، صفحة ٣٢٦).

## ٢- النظريات الحديثة:

أ- **نظرية التوقع (١٩٦٤)** "فكتور فروم": تستند نظرية التوقع إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:



- **قوة الرغبة:** وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب. وتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.
  - **التوقع:** يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بأن قيامه بمستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معيناً من الأداء.
  - **الوسيلة:** هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد.
  - **النتائج:** وهي ما يحصل عليه الفرد كنتيجة لجهد أو أداء ما.
- ب- نظرية العدل والمساواة** "ستايسي آدمز" ١٩٦٤، تستند هذه النظرية إلى أنه اذا وجد الفرد أن هناك مساواة في الحوافز والمكافآت – وذلك بالمقارنة بينه وبين من هو في مستواه – أدرك أن الدافعية هي الطريق السليم الواجب عليه اتباعه والعكس صحيح تماماً (القيوتي، ٢٠٠٩، صفحة ٦٦).
- ج- نظرية التعزيز:** واضع هذه النظرية هو "فريدريك سكينر" الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك، ويتشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:
- تحديد السلوك المرغوب فيه.
  - جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه.
  - اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز (الهيبي، ١٩٩٩، صفحة ٢٦٢).
- د- نظرية z "وليام أوشي":** إن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمية للمجتمع الياباني على طرق تسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة (بن سهل، ٢٠١٤، صفحة ٢٠).
- لقد تم استعراض مجمل النظريات المفسرة للحوافز، وكل نظرية لها إسهامها الخاص، وعلى المؤسسة اختيار النظرية الأنسب للتطبيق تبعاً للظروف التي تعمل فيها، وبإمكانها تطبيق أكثر من نظرية في آن واحد، بمعنى أن تأخذ الأصلح من كل نظرية وذلك حسب الموقف الإداري التي هي بصدد مواجهته.

## الفصل الثاني

### الأداء الوظيفي



يعد الأداء عنصراً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ويكاد يكون العنصر المحوري لفروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من أن الأداء يعد قاسماً مشتركاً لاهتمامهم إلا أنهم يختلفون في تعريفهم له، ومع ذلك فإن أغلبهم يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

### المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنكليزية To Perform، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer، والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداوي، ٢٠١٠، صفحة ٢١٧).

يعرف الأداء بأنه:

- "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (Eccles, 1991, p. 131).
- "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (Robins & Margarethe , 1995, p. 278).
- "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" (هلال، ٢٠٠٨، صفحة ١٩).
- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام (راوية، ٢٠٠٠، صفحة ٢١٠).
- "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة (بدوي، ١٩٩٢، صفحة ٣١٠).

### المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

ينتج الأداء الوظيفي من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في ما يلي:

١- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

٢- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

٣- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

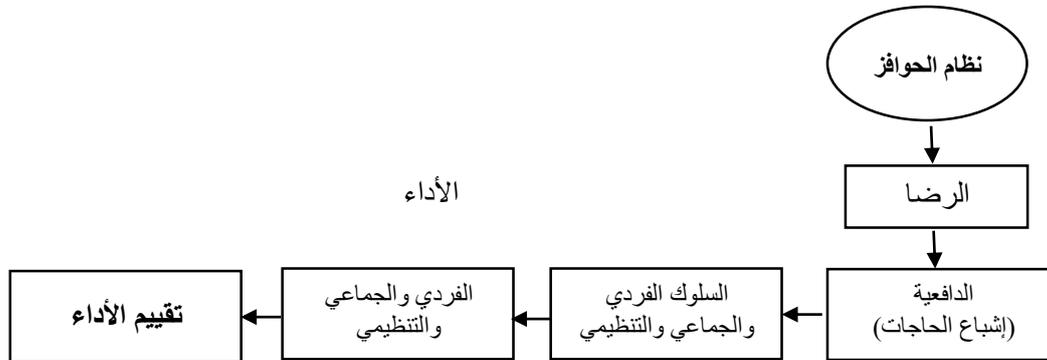


- ٤- البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم والقيادة ونظم التحفيز والردع، وأيضاً نظم الاتصال الداخلي.
- ٥- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته، مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضاً مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل (راوية، ٢٠٠٠، صفحة ٢١٥).

### المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالأداء:

يعتقد الكثير بتأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. وبصفة عامة فإن الأفراد يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، فضلاً عن أن الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد كونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل (خالد، بثينة، و بوجمعة، ٢٠١٩، الصفحات ٧-٨).

### الشكل رقم (١): العلاقة بين الحوافز والأداء



ويمكن شرح هذا الشكل رقم (١) من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي:

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقيّة بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقيّة، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المنظمة. ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.



- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافآت بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل (عاطف، ٢٠١٠، صفحة ١٥٠).

### الفصل الثالث (تطبيقي)

#### مؤسسة XYZ (صيда)

#### أولاً : مؤسسة XYZ (صيدا):

إن المؤسسة التي تم إجراء الفصل التطبيقي عليها، لديها سرية تامة للمعلومات، وقد طلبت عدم ذكر إسمها الحقيقي وكتابة اسم افتراضي أو وهمي بدلاً من اسمها. ونزولاً عند رغبتها تم استخدام اسم مستعار وهو XYZ. تقدم تلك المؤسسة خدمات الهاتف والإنترنت وDSL والخدمة الرقمية، وتضم تلك المؤسسة ٧٥ عاملاً.

#### ثانياً: طريقة تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

يتم تقييم العاملين في المؤسسة بواسطة استمارة تقييم أداء يتم ملئها من قبل المسؤول المباشر، تتضمن بالإضافة الى البيانات الشخصية للعامل معطيات تتعلق ب: سرعة انجازه للعمل المطلوب منه، مستوى أدائه في العمل، ومدى كفاءته، وكمية انتاجيته وأيام وساعات الغياب ... الخ، ويتم رفع استمارة التقييم من قبل المسؤول المباشر الى المدير العام الذي يبدي رأيه فيها، ويعود لإدارة الموارد البشرية ما نسبته الـ ٢٠% في المشاركة في هذا التقييم.

#### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على المجتمع الأصلي للدراسة المؤلف من ٧٥ عاملاً، تم استرجاع ٤٥ استمارة، وكان صالحاً للتحليل ٤٠ منهم، وتضمن الاستبيان ٣٨ سؤالاً: (٥) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية للعامل، (١٠) أسئلة متعلقة بالحوافز المادية، و (١٠) أسئلة متعلقة بالحوافز المعنوية، و (١٨) سؤالاً متعلقاً بأداء العاملين.

#### رابعاً: المقاييس المستخدمة في البحث الميداني:

- من أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسة والأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24) باعتماد الأساليب الإحصائية التالية:
- ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale).
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث.
- حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث.



- حساب المتوسط الحسابي (Mean)، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية.
  - استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
  - استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد الارتباط بين المتغيرات.
  - استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
  - اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression model) لقياس أثر كل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع.
  - اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear regression model) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (مجتمعة) على المتغير التابع.
- تم ترميز إجابات المستقصى عنهم حتى يسهل إدخالها في الحاسوب للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع الأوزان} : ٣ = ٥/١٥ = ١+٢+٣+٤+٥$$

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة، حيث إذا زاد الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة الباحثين على العبارة، أما إذا قل عن الوسط الحسابي دل ذلك على عدم موافقة الباحثين على العبارة.

#### خامساً: اختبار قوة ثبات الاستبانة ومحاورها:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) معامل ثبات الاستبانة ومحاورها

المحور	موضوع المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الحوافز المادية	١٠	٠,٦٤٠
المحور الثاني	الحوافز المعنوية	١٠	٠,٦٤٨
المحور الثالث	أداء العاملين	١٨	٠,٧٤٥



٠,٧٤٤	سؤال ٣٨	محاور الاستبانة كافة
-------	---------	----------------------

يظهر الجدول رقم (١) قوة ثبات محاور الاستبانة حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي وبلغت النسب: ٦٤% للمحور الأول: الحوافز المادية، و٦٤,٨% للمحور الثاني: الحوافز المعنوية، و٠,٧٤٥% للمحور الثالث، وبلغت معامل ألفا لجميع مجالات الاستبيان ٧٤,٤%، وهي معامل ثبات جيدة وتفي بأغراض الدراسة.

#### سادساً: تحليل البيانات الشخصية:

يظهر الجدول رقم (٢) تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

جدول رقم (٢) البيانات الشخصية لأفراد العينة

البيانات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٤	٦٠%
	أنثى	١٦	٤٠%
البيانات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
العمر	٢٠ - ٢٩ سنة	—	—
	٣٠ - ٣٩ سنة	٥	١٢,٥%
	٤٠ - ٤٩ سنة	١٨	٤٥%
	أكثر من ٥٠ سنة	١٧	٤٢,٥%
المستوى التعليمي	متوسط	١٢	٣٠%
	ثانوي	١١	٢٧,٥%
	جامعي	١٧	٤٢,٥%
الحالة الاجتماعية	أعزب	٣	٧,٥%
	متزوج	٣٧	٩٢,٥%
مدة الخدمة في المؤسسة	أقل من ٥ سنوات	—	—
	من ٥ - ١٥ سنة	١٠	٢٥%
	من ١٥ - ٢٠ سنة	١٢	٣٠%
	أكثر من 20 سنة	١٨	٤٥%

#### يظهر الجدول رقم (٢) النتائج التالية:

- الجنس: إن عدد الذكور ٢٤ من أصل ٤٠ حسب عينة الدراسة، و ١٦ هم إناث.
- العمر: من (٣٠-٣٩ سنة) يشكلون ما نسبته ١٢,٥% ومن (٤٠-٤٩ سنة) يشكلون ما نسبته ٤٥% ومن (٥٠ وما فوق) يشكلون ما نسبته ٤٢,٥%.



- المستوى التعليمي: أظهرت نتائج الاستبيان أن ٢٧,٥% يحملون الشهادة المتوسطة، و ٢٧,٥% يحملون شهادة الثانوي، و ٤٢,٥% يحملون إجازة جامعية.
- الحالة الاجتماعية: جاءت النتائج على الشكل الآتي: ٧,٥% هم عازبين، و ٩٢,٥% متزوجين.
- مدة الخدمة في المؤسسة: جاءت النتائج على الشكل الآتي: من (٥-١٥ سنة) شكلوا ما نسبته ٢٥%، ومن (١٥ - ٢٠ سنة) شكلوا ما نسبته ٣٠%، أما الذين أمضوا أكثر من عشرين سنة فكانت نسبتهم ٤٥%.

### سابعاً: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشرح نتائج التحليل الإحصائي لكل فقرات محاور الاستبيان وفقاً للتالي:

### أ- تحليل المحور الأول المتعلق بالحوافز المادية:

يظهر الجدول رقم (٣) التحليل الإحصائي للمحور الأول (الحوافز المادية):

جدول رقم (٣): (الحوافز المادية)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الأجر الذي يتقاضاه العاملون يتناسب مع الجهود المبذولة.	١٢	٧	٩	٨	٤	٣,٣٨	١,٣٧
٢	يحقق الراتب احتياجات العاملين.	١٠	١٨	٦	٣	٣	٣,٧٣	١,١٥
٣	المكافآت المتوفرة في بالمؤسسة تشجع على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	٨	٢٥	٧	٠	٠	٤,٠٣	٠,٦٢
٤	العلاوات والمنح التي يتقاضاها العاملون عن الزوجة والأبناء مقبولة.	٩	١٧	١٠	١	٣	٣,٧٠	١,٠٩
٥	تمنح المؤسسة الترقية بناءً على معايير مدروسة.	٣	١٧	١١	٩	٠	٣,٣٥	٠,٩٢
٦	توفر المؤسسة أجوراً تتناسب مع المؤهلات الوظيفية.	٦	١٠	١٠	٨	٦	٣,٠٥	١,٣٠
٧	تقدم المؤسسة أجوراً إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.	٦	٢٨	٤	٢	٠	٣,٩٥	٠,٦٨
٨	يشعر العاملون بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل.	٥	٢٩	٣	٣	٠	٣,٩٠	٠,٧١
٩	تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الاسمي للموظفين.	٦	٢٩	٢	٣	٠	٣,٩٥	٠,٧١



٠,٧٠	٣,٩٨	٠	٢	٤	٢٧	٧	تستعمل المؤسسة بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني.	١٠
٠,٩٣	٣,٧	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

تظهر نتائج الجدول رقم (٣) بأن الوسط الحسابي العام لمحور الحوافز المادية هو ٣,٧ والانحراف المعياري ٠,٩٣، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (المكافآت المتوفرة في بالمؤسسة تشجع على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت ٤,٠٣ وانحراف معياري ٠,٦٢٠، بينما حصلت الفقرة الخاصة (توفر المؤسسة أجور تتناسب مع المؤهلات الوظيفية) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت ٣,٠٥ وانحراف معياري ١,٣.

#### ب- تحليل المحور الثاني المتعلق بالحوافز المعنوية:

يظهر الجدول رقم (٤) التحليل الإحصائي للمحور الثاني (الحوافز المعنوية):

جدول رقم (٤): (الحوافز المعنوية)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	٦	٣٠	٤	٠	٠	٤,٠٥	٠,٥٠٤
٢	تمنح المؤسسة فرصا مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	٤	٣١	٤	١	٠	٣,٩٥	٠,٥٥٢
٣	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	٤	٣٢	٣	١	٠	٣,٩٨	٠,٥٣٠
٤	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع للعمل.	٤	٢٨	٥	٣	٠	٣,٨٣	٠,٧١٢
٥	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	٧	٢٤	٣	٥	١	٣,٧٨	٠,٩٧٤
٦	الأجهزة والمعدات التي توفرها المؤسسة لأداء العمل جيدة ومناسبة.	٧	٢٥	٧	١	٠	٣,٩٥	٠,٦٧٧
٧	تقدم المؤسسة مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	١٢	٢٤	٤	٠	٠	٤,٢٠	٠,٦٠٨
٨	تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة لدى العاملين.	٨	٢٤	٨	٠	٠	٤	٠,٦٤١
٩	يشعر العاملون بالانتماء للمكان الذي يعملون فيه.	٣	٣٢	٥	٠	٠	٣,٩٥	٠,٤٥٠



٠,٦٧٥	٣,٨٣	٠	٣	٤	٣٠	٣	١٠	تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير، تعليق أسماء المتميزين على لوحات إعلانية، إقامة حفلات تكريمية ...
٠,٦٣٢	٣,٩٥	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

تظهر نتائج الجدول رقم (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمحور الحوافز المعنوية هو ٣,٩٥٠ والانحراف المعياري ٠,٦٣٢، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة (تقدم المؤسسة مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت ٤,٢٠ وعلى انحراف معياري ٠,٦٠٨، بينما حصلت الفقرة الخاصة (تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت ٣,٧٨ وانحراف معياري ٠,٩٧٤.

### ج- تحليل المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين:

يظهر الجدول رقم (٥) التحليل الإحصائي للمحور الثالث (أداء العاملين):

#### جدول رقم (٥): (أداء العاملين):

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء.	٤	٢٥	٧	٤	٠	٣,٧٣	٠,٧٨٤
٢	يتوفر في المؤسسة نظام لتقييم العاملين فيها.	٤	٢٥	٨	٣	٠	٣,٧٥	٠,٧٤٢
٣	السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعل العاملين يشعرون بالاستقرار في العمل.	٥	٢٣	٧	٤	١	٣,٦٨	٠,٩١٧
٤	نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الفرد العامل.	٣	٢٧	٧	٣	٠	٣,٧٥	٠,٧٠٧
٥	العاملون على علم بجميع المعايير التي يقيمون على أساسها.	٢	٣١	٤	٣	٠	٣,٨٠	٠,٦٤٨
٦	العاملون راضون عن التحفيز المقدم لهم من قبل المؤسسة.	١	٢٦	٨	٣	٢	٣,٥٣	٠,٨٧٧
٧	عملية الاتصال بين العامل والمدير تؤدي إلى تحسين أداء العامل.	٢	٢٣	٦	٦	٣	٣,٣٨	١,٠٥٥
٨	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تساهم في التقليل من معدلات الغياب.	١	٢٤	٩	٤	٢	٣,٤٥	٠,٩٠٤



٠,٧٥٨	٣,٧٠	٠	٣	١٠	٢٣	٤	٩	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى رفع مستوى جودة العمل.
٠,٨١٦	٣,٥٠	١	٣	١٣	٢١	٢	١٠	تضع الإدارة معايير واضحة لقياس كفاءة الأداء.
١,٠٢٧	٣,٣٥	٢	٧	٩	١٩	٣	١١	تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل.
٠,٨٣٢	٣,٧٨	١	٢	٧	٢٥	٥	١٢	أداء العاملين هو المحدد الرئيس لنجاح المؤسسة.
٠,٧٦٨	٣,٧٨	١	١	٨	٢٦	٤	١٣	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى العمل بروح الفريق.
٠,٩٣٣	٣,٧٣	٠	٦	٦	٢١	٧	١٤	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.
١,٠٧٥	٣,٨٥	١	٥	٥	١٧	١٢	١٥	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
٠,٨٠٠	٣,٩٨	٠	٣	٤	٢٤	٩	١٦	الحصول على الحوافز والتقدير يجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر في عملهم.
٠,٩٣١	٣,٨٣	٠	٤	٩	١٧	١٠	١٧	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ والحصول على مستوى عالٍ من الأداء.
٠,٧٠٠	٤,٣٥	٠	٠	٥	١٦	١٩	١٨	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل.
٠,٨٤٨	٣,٧٢	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

تظهر نتائج الجدول رقم (٥) بأن الوسط الحسابي العام لمحور أداء العاملين هو ٣,٧٢ والانحراف المعياري ٠,٨٤٨، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت ٤,٣٥ وانحراف معياري ٠,٧، بينما حصلت الفقرة الخاصة (تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت ٣,٣٥ وانحراف معياري ١,٠٢٧.

ثامناً: اختبار الفرضيات:

١- الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

$H_1$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين.



ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) واختبار التباين (ANOVA) لقياس العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (٦) على الشكل التالي:

جدول رقم (٦): اختبار معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط واختبار التباين لقياس العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين

Sig*	DF	$\beta$	F	(R <sup>2</sup> )	(R)
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الإنحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط
٠,٠٠٨	١	١,٠٧٠	٧,٧١٢	٠,١٦٩	٠,٤١١

أظهرت نتائج الجدول رقم (٦) أن معامل الارتباط R بين الحوافز المادية وأداء العاملين تساوي ٠,٤١١ وأن قيمة الدالة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٨ وهي أقل من مستوى الدلالة الاحتمالية المعنوية ٠,٠٥، وبلغت قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) ١,٠٧٠، والذي يعني أن زيادة مقدارها ١,٠٧٠ درجة في بُعد الحوافز المادية سيؤدي إلى زيادة مقدارها درجة واحدة في أداء العاملين، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والبالغة ٧,٧١٢ والدالة الاحتمالية التابعة لها والتي تساوي ٠,٠٠٨ وهي أصغر من ٠,٠٥، مما يدل على الأهمية الإحصائية للعلاقة الإيجابية الطردية والانحدارية لهذا النموذج (Simple Linear regression model) الذي يدرس العلاقة ما بين الحوافز المادية (Independent variable) وأداء العاملين (Dependent Variable). وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير التابع أداء العاملين تبعاً لمعامل التحديد والارتباط حسب معامل بيرسون (Pearson Correlation) ٠,٤١١ أي أن ما قيمته ٤١% من الاختلافات المفسرة في أداء العاملين تعود إلى تأثير الحوافز المادية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

ومن خلال الجدول رقم (٧) يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى:

جدول رقم (٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية	T	معاملات الانحدار	معاملات الإنحدار		المتغيرات المستقلة
		المعيارية	الخطأ المعياري	$\beta$	
		Beta			
٠,٠٦٤	١,٩٠٨		١٤,٢٩٤	٢٧,٢٧٣	Constant



٠,٠٠٨	٢,٧٧٧	٠,٤١١	٠,٣٨٥	١,٠٧٠	الحوافز المادية
-------	-------	-------	-------	-------	-----------------

Y= أداء العاملين	X= الحوافز المادية	قيمة الانحدار = $\beta$	$\beta_0 = \text{constant}$
------------------	--------------------	-------------------------	-----------------------------

$$Y = \beta_0 + \beta * X \Rightarrow$$

$$Y = 27.273 + 1.070 X$$

### Simple Linear Regression Model

$$\text{أداء العاملين} = 27,273 + 1,070 (\text{الحوافز المادية})$$

#### ٢- الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

$H_1$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والانحدار البسيط (Simple Linear Regression) واختبار التباين (ANOVA) لقياس العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (٨) على الشكل التالي:

جدول رقم (٨): اختبار معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط واختبار التباين

لقياس العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

Sig*	DF	$\beta$	F	(R <sup>2</sup> )	(R)
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط
٠,٠١٤	١	٠,٨١٥	٦,٦٩٥	٠,١٥٠	٠,٣٨٧

أظهرت نتائج الجدول رقم (٨) أن معامل الارتباط R بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين تساوي ٠,٣٨٧ وأن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠١٤ وهي أقل من مستوى الدلالة الاحتمالية المعنوية ٠,٠٥، وبلغت قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) ٠,٨١٥، والذي يعني أن زيادة مقدارها ٠,٨١٥ درجة في بُعد الحوافز المعنوية سيؤدي إلى زيادة مقدارها درجة واحدة في أداء العاملين، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والبالغة ٦,٦٩٥ والدالة الاحتمالية التابعة لها والتي بلغت قيمتها ٠,٠١٤ وهي أصغر من ٠,٠٥، مما يدل على الأهمية الإحصائية للعلاقة الإيجابية الطردية والانحدارية لهذا النموذج (Simple Linear regression model) الذي يدرس العلاقة ما بين الحوافز المعنوية (Independent variable) وأداء العاملين



(Dependent Variable). وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع أداء العاملين بحسب معامل التحديد والارتباط (Pearson Correlation) ٠,٣٨٧ أي أن ما قيمته ٣٨% من الاختلافات المفسرة في أداء العاملين تعود إلى تأثير الحوافز المعنوية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

ومن خلال الجدول رقم (٩) يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية:

جدول رقم (٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية	T	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار		المتغيرات المستقلة
		Beta	الخطأ المعياري	$\beta$	
٠,٠٠٨	٢,٧٧٩		١٢,٤٨١	٣٤,٦٨٠	Constant
٠,٠١٤	٢,٥٨٨	٠,٣٨٧	٠,٣١٥	٠,٨١٥	الحوافز المعنوية

أداء العاملين = Y	الحوافز المعنوية = X	قيمة الانحدار = $\beta$	$\beta_0 = \text{constant}$
-------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------------

$$Y = \beta_0 + \beta * X \Rightarrow$$

$$Y = 34.680 + 0.815 X$$

### Simple Linear Regression Model

أداء العاملين =  $٠,٨١٥ + ٣٤,٦٨٠$  (الحوافز المعنوية)

### ٢- الفرضية الثالثة:

$H_0$ : لا تختلف الأهمية النسبية للحوافز من التأثير على أداء العاملين.

$H_1$ : تختلف الأهمية النسبية للحوافز من التأثير على أداء العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الانحدار المتعدد **Multiple Linear Regression** لمعرفة الأهمية

النسبية للحوافز (المادية والمعنوية) من التأثير على المتغير التابع أداء العاملين، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (١٠) على الشكل التالي:

جدول رقم (١٠): تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء العاملين:

القيمة الاحتمالية	T	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار		المتغيرات المستقلة
		Beta	الخطأ المعياري	$\beta$	



٠,٤٣٤	٠,٧٩٠		١٥,٩١٧	١٢,٥٨١	Constant
٠,٠٤٢	٢,١٠٣	٠,٦٠٠	٠,٣٩٥	٠,٨٣٠	الحوافز المادية
٠,٠٤٨	٢,٣١٠	٠,٥٢٠	٠,٣١٩	٠,٥٩٧	الحوافز المعنوية
<b>تحليل التباين ANOVA</b>					
٠,٠٠٦	القيمة الاحتمالية			٥,٨٦٠	قيمة اختبار F
٠,٤٩	قيمة الارتباط بيرسون "R" (Pearson Correlation)			٠,٢٤١	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>

من خلال الجدول رقم (١٠)، تم اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بالحوافز: (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، على المتغير التابع أداء العاملين، وقد تبين أن معاملة الانحدار جيدة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٥,٨٦٠ والدالة الاحتمالية التابعة لها تساوي ٠,٠٠٦ وهي أصغر من ٠,٠٥. مما يؤكد لنا أن هذا النموذج المتعدد (Multiple Linear regression model) ذات قيمة إحصائية مؤكدة. كما تبين أن معامل الارتباط R بين الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء العاملين تساوي ٠,٤٩ وأن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٦ وهي أقل من مستوى الدالة الاحتمالية المعنوية ٠,٠٥.

ومن خلال معامل المتغيرات المستقلة يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هي الحوافز المادية حيث بلغت قيمة معامل  $\beta$  لهذا المتغير ٠,٨٣٠، وهي أكبر من قيمة معامل  $\beta$  العائدة للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) البالغة ٠,٥٩٧. أي أنه مع كل زيادة في الحوافز المادية بنسبة ٠,٨٣ درجة واحدة سوف يزداد أداء العاملين درجة واحدة، بينما كلما زادت الحوافز المعنوية ٠,٥٩ درجة واحدة فإن أداء العاملين سوف يزيد درجة واحدة.

وبالتالي فإن الحوافز المادية هي أكثر تأثيراً على أداء العاملين من الحوافز المعنوية. ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومن خلال الجدول رقم (١١) يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الثالثة:

جدول رقم (١١) معادلة الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Model

"الأهمية النسبية للحوافز (المادية والمعنوية) من التأثير على المتغير التابع أداء العاملين"

Y= أداء العاملين	X1= الحوافز المادية	X2= الحوافز المعنوية	$\beta_1$ = قيمة الانحدار للحوافز المادية	$\beta_2$ = قيمة الانحدار للحوافز المعنوية	$\beta_0$ = constant
------------------	---------------------	----------------------	---	--	----------------------

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X1 + \beta_2 * X2 \Rightarrow$$

$$Y = 12.581 + 0.830 X1 + 0.597 X2$$



## Multiple Linear Regression Model

أداء العاملين = 12,581 + 0,830 (الحوافز المادية) + 0,597 (الحوافز المعنوية)

### تاسعاً: نتائج البحث:

من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز (كمتغير مستقل) في المؤسسة قيد الدراسة وأداء العاملين (كمتغير تابع) أظهرت النتائج ما يلي:

1. هناك علاقة إيجابية طردية بين الحوافز المادية (Independent variable) وأداء العاملين (Dependent variable) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير التابع أداء العاملين بحسب معامل التحديد والارتباط تبعاً لمعامل بيرسون (Pearson Correlation) 0,411 أي أن ما قيمته 41% من الاختلافات المفسرة في أداء العاملين تعود إلى تأثير الحوافز المادية، وتم التوصل إلى معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Model) وفق التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 27,273 + 1,070 (\text{الحوافز المادية})$$

2. هناك علاقة إيجابية طردية بين الحوافز المعنوية (Independent variable) وأداء العاملين (Dependent variable) عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع أداء العاملين بحسب معامل التحديد والارتباط تبعاً لمعامل بيرسون (Pearson Correlation) 0,387 أي أن ما قيمته 38% من الاختلافات المفسرة في أداء العاملين تعود إلى تأثير الحوافز المعنوية، وتم التوصل إلى معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Model) وفق التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 34,680 + 0,815 (\text{الحوافز المعنوية})$$

3. تبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هي الحوافز المادية حيث بلغت قيمة معامل  $\beta$  لهذا المتغير 0,830، وهي أكبر من قيمة معامل  $\beta$  العائدة للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) البالغة 0,597. أي أنه مع كل زيادة في الحوافز المادية بنسبة 0,83 درجة واحدة سوف يزداد أداء العاملين درجة واحدة، بينما كلما زادت الحوافز المعنوية 0,59 درجة واحدة فإن أداء العاملين سوف يزيد درجة



واحدة. وتم التوصل إلى معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model) وفق التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 12,581 + 0,830 (\text{الحوافز المادية}) + 0,597 (\text{الحوافز المعنوية})$$

#### عاشراً: توصيات البحث:

من خلال ما تم استعراضه من دراسة ونتائج سوف يتم اقتراح مجموعة من التوصيات لإدارة الهيئة المبحوثة والتي بموجبها يمكن معالجة الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء كالاتي:

- أن يكون الأجر الذي يتقاضاه العاملين متناسباً مع جهودهم المبذولة.
- العمل على توفير أجور تتناسب مع المؤهلات الوظيفية للعاملين.
- قيام المؤسسة بمنح الترقيات بناءً على معايير مدروسة.
- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في وضع الخطط المستقبلية.
- منح المؤسسة الحوافز للعاملين بناءً على الأداء الفعلي في العمل.
- إعطاء عملية الاتصال بين العامل والمدير أهمية أكبر.
- إتباع سياسة تجعل العاملين يشعرون بالاستقرار والطمأنينة في العمل.
- وضع معايير واضحة لقياس كفاءة أداء العاملين.

#### المراجع

##### أ- الكتب:

- ابو قحف، ع. (٢٠٠٥): إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- الطائي، ي. ح وآخرون (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الطوارنة، ه. خ. (٢٠١٢): نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، طبعة أولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفارس، خ. س وآخرون (١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية - الأفراد، الأردن، منشورات الجامعة.
- القريوتي، م. (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي، طبعة رابعة. الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.



- الهيتي، خ. ع. (١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو نصر، م. (٢٠٠٧): إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة، طبعة أولى، مصر، مجموعة النيل العربية.
- بدوي، أ. ز. (١٩٩٢): معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت، لبنان، مكتبة لبنان.
- بلوط، ح. أ. (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، طبعة أولى، لبنان، دار النهضة العربية.
- حاروش، ن. (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للنشر والتوزيع.
- حنفي، ع. (٢٠٠٧): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية.
- خضير، ك. (٢٠٠٨): مبادئ الإدارة العامة، عمان، الاثراء للنشر والتوزيع.
- راوية، م. ح. (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- عاطف، ز. ع. (٢٠١٠): مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- عباس، أ. ع. (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، ص. (٢٠٠٢): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للتوزيع والنشر.
- عقيلي، ع. (٢٠١٢): الإدارة المعاصرة، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- نظمي، ش. (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر.
- هلال، م. (٢٠٠٨): مهارات إدارة الضغوط، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.

#### ب- الأبحاث والرسائل الجامعية:

- الجساسي، م. ع. (٢٠١١): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير. الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
- الشيخ، أ. (٢٠١٠): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، العدد ٧، مجلة الباحث، ٧، ص ٢١٧-٢٢٧.



- بن سهل، ل. (٢٠١٤): الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية بسكرة، (مذكرة لنيل شهادة الماستر بسكرة)، جامعة محمد خيضر.
- رجم، خ. وآخرون (٢٠١٩): تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ١-٢٠.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 1(69), 131-137.
- Robins, J., & Margarethe, W. F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic management journal*, 16(4), 277-299.