



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية

**The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives On Performance
of Employees in Palestinian Beverage Companies.**

إعداد

خالد علي أبو علان

إشراف

د. ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2016م

إجازة الرسالة

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات
الفلسطينية

إعداد:

خالد علي أبو علان

إشراف:


د. ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة و أجيزت بتاريخ 24 / 11 / 2016 م من لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع :

1- د. ناصر جرادات (مشرفاً ورئيساً) : 

2- د. محمد الجعبري (ممتحنا داخليا) : 

3- د. محمد عمرو (ممتحنا خارجيا) : 

الخليل - فلسطين

2016 م - 1437 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صدق الله العظيم.

(سورة طه، 114)

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه... إلى الذي اقتدي بخطوات رسمه... عينا سهرت ويذا
تعبت... زرعت وحق لك الحصاد...

أبي الحبيب.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى بسملة الحياة وسر الوجود...
إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى أعلى الحبايب...

أمي الغالية.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي...

إخواني الأعزاء.

إلى أصدقائي وأقاربي وزملائي... إلى كل من علمني حرفا...

إليكم جميعا...

اهدي هذا الجهد المتواضع.

ويا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

الباحث: خالد أبوعلان

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه واهتدى بهداه إلى يوم الدين.. أما بعد قال تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) وقال صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

في بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله له القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور ناصر جرادات لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يألوا جهدا في التوجيه والمساعدة بكل ما هو مفيد، ولكل ما أبداه من ملاحظات وإرشادات قيمة كان لها أكبر أثر في انجاز هذا البحث، جزاه الله عنا خير الجزاء. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بمناقشة رسالتي هذه.

ومن منطلق رد الفضل إلى أهله فإنني أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة وتقديم النصائح الهامة. وكذلك إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلکم مني عظيم الشكر والامتنان.

ولا أنسى جميع الدوائر والمؤسسات والشركات الذين قدموا لي يد العون والمساعدة لانجاز هذه الرسالة، فلکم كل الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق

الباحث: خالد أبوعلان

ملخص الدراسة باللغة العربية

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

Abstract

The Impact of Financial and Non – Financial Incentives on Performance of Employees in Palestine Beverage Companies.

This study aimed at recognizing the systems of financial and non – financial incentives and their impact on performance of employees in Palestine Beverage companies. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical method had been considered here. It depends on shown data.

The questionnaire had been used as a tool to collect data. The study had been applied to a sample that consisted of the four largest four beverage companies working in the West Bank, the number of staff in those companies. (200) questionnaire were distributed to the workers in those companies and 187 were collected; 186 were valid for statistical analysis i.e. 93% of the distributed questionnaires.

The study concluded a number of results. The most remarkable were:

There was direct correlation connectivity between financial, and non – financial incentives and the level of employees' performance; the level degree of incentives it in Palestinian beverage companies was in the average, wages and salaries scale wasn't considered when talking about life expenses.

The study suggested a number of recommendations. The most remarkable ones were: the necessity to achieve the principle of justice in distributing incentives; linking salaries and wages scale to average of inflation; designing an efficient flexible system for incentives; creating new incentive systems; creating a feeling of job – safety at employees; offering support and assistance to employees when being exposed to special conditions and holding training courses to employees that aim to increase their skills and abilities.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	آية قرآنية	
ج	الإهداء	
د	شكر وتقدير	
هـ	الملخص باللغة العربية	
و	الملخص باللغة الانجليزية	
ز	قائمة المحتويات	
ي	قائمة الجداول	
ل	قائمة الملاحق	
ل	قائمة الأشكال	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة	1.1
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
7	فرضيات الدراسة	3.1
8	نموذج الدراسة	4.1
9	متغيرات الدراسة	5.1
9	أهمية الدراسة	6.1
9	أهداف الدراسة	7.1
10	مبررات الدراسة	8.1
10	حدود الدراسة	9.1
10	مصطلحات الدراسة	10.1
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
14	المبحث الأول: الحوافز	
14	مقدمة	1.1.1.2

15	مفهوم الحوافز	2.1.1.2
16	نظريات الحوافز	3.1.1.2
25	مفهومي الحوافز والدوافع	4.1.1.2
26	أنواع الحوافز	5.1.1.2
35	أهمية الحوافز وأهدافها	6.1.1.2
37	نظام الحوافز	7.1.1.2
41	المبحث الثاني: الأداء	
42	مقدمة	1.2.1.2
42	مفهوم الأداء	2.2.1.2
44	العوامل المؤثرة في الأداء	3.2.1.2
46	تقييم الأداء	4.2.1.2
54	المبحث الثالث: شركات المشروبات الفلسطينية	
54	مقدمة	1.3.1.2
54	مؤشرات زيادة خطوط إنتاج المشروبات	2.3.1.2
56	الدراسات السابقة	
57	الدراسات المحلية	1.2.2
61	الدراسات العربية	2.2.2
65	الدراسات الأجنبية	3.2.2
79	التعليق على الدراسات السابقة	4.2.2
71	الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات	
72	مقدمة	1.3
72	منهج الدراسة	2.3
72	مصادر جمع البيانات	3.3
73	مجتمع الدراسة	4.3
74	عينة الدراسة	5.3
76	أدوات الدراسة	6.3
77	صدق أداة الدراسة	7.3
77	ثبات أداة الدراسة	8.3
78	المعالجة الإحصائية للبيانات	9.3

79	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
80	تمهيد	1.4
81	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
82	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
84	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
86	نتائج الفرضية الأولى	3.4
89	نتائج الفرضية الثانية	4.4
99	نتائج المقابلات	5.4
101	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
102	تمهيد	1.5
102	مناقشة النتائج	2.5
110	التوصيات	3.5
112	قائمة المراجع	
112	أولاً: المصادر والمراجع العربية	
119	ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية	
121	ثالثاً: المراجع الالكترونية	
122	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
73	توزيع مجتمع الدراسة	1.3
74	توزيع أفراد العينة حسب الشركات التي تم استهدافها	2.3
75	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	3.3
77	معامل الثبات كرونباخ الفا لأداة الدراسة	4.3
80	مفاتيح التصحيح	1.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية.	2.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية.	3.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية.	4.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تأثير الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية.	5.4
87	معادلة الانحدار بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.	6.4
87	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.	7.4
88	معادلة الانحدار بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.	8.4
88	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.	9.4
89	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.	10.4
90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.	11.4

91	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.	12.4
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	13.4
92	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	14.4
93	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	15.4
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	16.4
95	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	17.4
95	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	18.4
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.	19.4
98	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.	20.4
98	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.	21.4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
123	أسئلة المقابلة	ملحق رقم 1
124	طلب تحيكم استبيان	ملحق رقم 2
125	أسماء المحكمين	ملحق رقم 3
126	الاستبانة	ملحق رقم 4
133	أسماء مصانع المشروبات في الضفة الغربية / وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.	ملحق رقم 5
134	عدد المنشآت التي تصنع المشروبات الخفيفة والمياه المعدنية/ مركز الإحصاء الفلسطيني	ملحق رقم 6
135	أسماء المقابليين	ملحق رقم 7

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم شكل
19	سلم الحاجات لماسلو	شكل رقم 1

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- نموذج الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- مبررات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

1.1 المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المنظمة.

إن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (مرعي، 2005).

تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة (عقيلي، 2009).

ومما لا شك فيه أن الحوافز والتعويضات من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن الحوافز والتعويضات ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم.

إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً (الدروبي، 2006).

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم (Tella, ayeni, & Popoola, 2007)، وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز (الشوابكة، 2011).

وتعتبر التعويضات والحوافز المحرك الرئيسي للموظفين، حيث أن بقائهم وانتقالهم يتعلق مباشرة بها وإن حركة العمالة على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالموظفين ومنه الرضا الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية والبقاء في المنظمة والمنافسة والتفوق وتحقيق الأرباح وتعظيم الثروة واستمرارية

المنظمة، كما تشكل التعويضات والحوافز تكلفة هامة بالنسبة للمنظمات تتراوح بنسب مختلفة وفق وضع المنظمات والقطاعات والدول والأقاليم التي تدفع في نطاقها، كما تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهم (ديسلر جاري، 2003).

وتعتبر الحوافز من المواضيع الهامة التي تلقى اهتمام كبير من المختصين في مجال الإدارة المالية والمحاسبة ويعزى ذلك لما تمثله من وزن مالي وغير مالي كبير في المنظمات بغض النظر عن تبعيتها لأي قطاع اقتصادي حيث أنها تغطي جزء كبير من الإيرادات وتمثل جزء من التكاليف الثابتة العمومية والإدارية و في بعض المنظمات تصل نفقات التعويضات والحوافز إلى أكثر من 75% من إجمالي الإيرادات، وتصنف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة وإلى مباشرة وغير مباشرة وحسب نوعها إلى تكلفة مواد وعمل وتكلفة إضافية (غير مباشرة)، وبناء عليه فإن تكلفة العمل تعتبر جزء أساسي في أي هيكل للتكاليف ومن هنا يأتي كبر حجم وثقل وزن التعويضات والحوافز التي يعتبر أساسها تكلفة العمل، ولما للحوافز من آثار مباشرة على العاملين من حيث مستويات الأداء والإنتاجية وعلى مركز الدخل ومستوى الاستهلاك وحجم الادخار ومستوى المعيشة والمركز المادي والنفسي للعاملين وإلى غير ذلك من الآثار الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك لما للتعويضات والحوافز من آثار على الدولة والمنظمات التي تسعى باستمرار إلى تحقيق أعلى إنتاجية وأرباح وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي وتقليل معدل دوران العاملين والتغيب عن العمل وتقليل أخطاء وضغوط العمل وترشيد الإنفاق (المصري، 2009).

إن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز والتعويض كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء

يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي (أبو شيخة، 2000).

ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (أبو شرح، 2010).

إذ يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمنظمات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المنظمة قادرة على التطوير والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (السالم وصالح، 2002).

واهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، إن معاملة الفرد دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة، وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تنعكس سلباً على أداء العامل في إنجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه (القيروتي، 2006). لذا فإن لنا في هذا الإطار السعي نحو الإطلاع على نظام العمل

في شركات المشروبات الفلسطينية، وواقع الموظف من حيث الحوافز المادية والمعنوية، ومدى علاقة تلك العناصر بأداء الموظفين والانجاز بالعمل، وما هو مستوى رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز؟ .

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث التي جاءت تقيس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية وفي التعرف على مكوناتها التي تؤثر على أداء العاملين، فمن خلال المعرفة بواقع المكافآت والحوافز في فلسطين عامة وفق جميع القوانين وفي أغلب المنظمات من الممكن أن نستنتج أوجه القصور في أنظمة الحوافز المعمول بها في شركات المشروبات الفلسطينية. من هنا جاءت فكرت الدراسة حيث تمحورت حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والتي تشكل المؤثر الرئيسي على أداء العاملين رغم احتمال وجود الكثير من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء العاملين، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية؟
2. ما مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية؟

3. ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية؟

4. ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية؟

3.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود نظام حوافز فعال على مستوى أداء

العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى أداء العاملين في شركات

المشروبات الفلسطينية.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين في شركات

المشروبات الفلسطينية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء

العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في

شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في

شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في

شركات المشروبات لفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في

شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

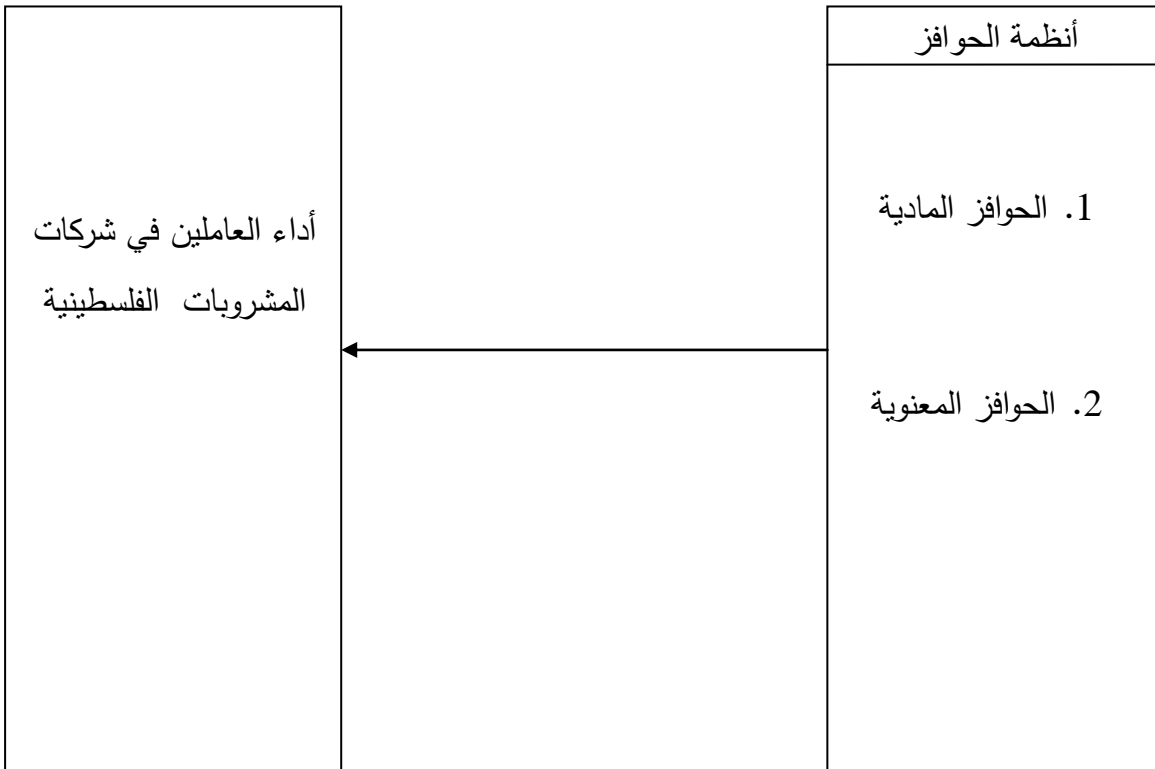
5- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في

شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

4.1 نموذج الدراسة

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة



5.1 متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين وهما:

- المتغير المستقل: الحوافز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية).
- المتغير التابع: أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

6.1 أهمية الدراسة

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية وأثرها على أداء العاملين. وتعكف الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، وهل يرجع لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء عالي بما يحقق أهداف الشركة.

7.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز المادية المعنوية المعمول بها في شركات المشروبات الفلسطينية ودورها في تحسين أداء العاملين في هذه الشركات، من خلال الوصول للأهداف التالية:

1. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.
2. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين.
3. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

8.1 مبررات الدراسة

تم اختيار موضوع الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية تحديدا للمبررات التالية:

1. انتشار عدد الشركات التي تصنع المشروبات في فلسطين في الآونة الأخيرة وزيادة عدد العاملين في هذه الشركات.

2. أهمية أنظمة الحوافز (المادية والمعنوية) وأثرها على أداء العاملين.

9.1 حدود الدراسة

تتحدد حدود الدراسة فيما يلي:-

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مجموعة من العاملين في الشركات التي تصنع المشروبات و العاملة في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016 م.
- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق الدراسة على الشركات التي تصنع المشروبات و العاملة في منطقة الضفة الغربية.

10.1 مصطلحات الدراسة

الأثر: هو مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار

واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات أو الموارد دون إهدار أو إسراف (الجساسي،

(2010).

التحفيز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (أبو شيخة، 2000).

الأداء: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، 2009).

الحوافز المادية: ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك، بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المالية للحياة (العمري، 2006).

الحوافز المعنوية: ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم و مقترحاتهم، مما يدفعها لتقدم لهم أوسمة النجاح وشهادات التقدير وتنتشر أسماءهم وهكذا (الكردي، 2010).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• الإطار النظري:

- المبحث الأول: الحوافز.
- المبحث الثاني: الأداء.
- المبحث الثالث: شركات المشروبات الفلسطينية.

• الدراسات السابقة:

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الحوافز

- مقدمة.
- مفهوم الحوافز.
- نظريات الحوافز.
- مفهومي الحوافز والدوافع.
- أنواع الحوافز.
- أهمية الحوافز وأهدافها.
- نظام الحوافز.

المبحث الأول: الحوافز

1.1.1.2 مقدمة

قال تعالى: { وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان } صدق الله العظيم (سورة الرحمن أية 60) حظي موضوع الحوافز 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 أوكل إليهم من أعمال على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المدى القريب والبعيد.

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لها دون استثناء، وعادة تستخدم المنظمات أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح، وتبقى المسؤولية على الإدارة في اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري وخارج نطاق الأنايية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية (سهيلة، 2007).

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 المصدقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة

المنظمة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، وخاصة الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (ماهر، 2010).

2.1.1.2 مفهوم الحوافز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. وتعني الحوافز لغة الحث والاعجال، أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها، فقد عرفها (زيد، 2009) بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهود معين قصد تحقيق هدف محدد.

وعرفها (ماهر، 2010) بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء. ويشير (عواد، 2012) بأن الحوافز تعني مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

أما (العاني، 2008) فيعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز ويفترض أن الأجور أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين

عند تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وانه مقدر في عمله.

ويعرف (كامل بربر، 2009) التحفيز بأنها العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

استنادا إلى التعريفات السابقة، يرى الباحث أن الحوافز هي عملية شحن القدرات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العالمين بشكل يحقق أهدافهم وغاياتهم من ناحية ويحقق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.

3.1.1.2 نظريات الحوافز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين نظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

1. النظرية الكلاسيكية

نبعت 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 المنظمات 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 (كامل برير، 2009).

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما (علي مسلم، 2012):

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

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل، ويتميزون بالأنانية والسلبية، وطموحاتهم ضئيلة، ويفضلون الانقياد، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان. وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تتمثل في تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي، حيث ترى أن زيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية (<http://kenanaonline.com/ahmedkordy>).

2-نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. 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 (علي مسلم، 2012).

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 هذه النظرية على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين من خلال المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

3- نظرية الحاجات الإنسانية

مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعا 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 المنظمات (Robert & Angelo, 2003) وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

1. أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد، وكما هو مبين

في الشكل التالي:



شكل رقم (1) سلم الحاجات لماسلو

2. إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي فإن الحاجات

المشبعة ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية 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 الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) والعمل الذي يخدم تحقيق الحاجات سيكون بقدر معين موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن وتأتي 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، و إن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً 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(السلوك التنظيمي،جامعة القدس المفتوحة،2013).

والحاجات عند ماسلو لا تشبع بنفس الدرجة وإنما بالتدرج حسب التسلسل، أي أنها تشبع بنفس الوقت ولكن بدرجات متفاوتة. ويرى أن الحاجة التي تظهر ملحة ويتم إشباعها فإنها لم تعد محفز للسلوك أو منشطة له (Robert & Angelo, 2003).

4 - نظرية العاملين

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل، كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل، ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله، وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

يتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين

(<http://kenanaonline.com/ahmedkordy>).

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل: (حنفي، 2010)

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

5- نظرية التوقع

مؤسسها هو " فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة، أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه (حنفي، 2010).

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية: (ماهر، 2010)

1. يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.

2. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:

- توقع Expectancy الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له Valance .

3. إن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه

باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن

هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك.

4. ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة

السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم. وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات، حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات

لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها و أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه

بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

6- النظرية اليابانية (Z)

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر (راتشمان وآخرون، 2003).

7- نظرية الإنجاز

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها، ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي الدافعية للعمل (عقيلي، 2009).

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه ثلاث حاجات رئيسية وهي:

- **الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.
- **الحاجة إلى الانتماء:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

8- نظرية X، Y

يرى " دوجلاس ماكريجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنتظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة Y (العميان، 2008).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى مابين (Y،X)

حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها (راوية، 2012).

4.1.1.2 مفهومي الحوافز والدوافع

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنوها و تلك هي التي يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتي ضرورة التفرقة والتمييز بين الدوافع والحوافز، فكل منهما يتضمن فعلا اقتصاديا أو اجتماعيا، يرى (مصطفى نجيب شاويش) أن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل. أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة من نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة بالعمل، أي هي تمثل مجموعة الطاقات الكامنة داخل الفرد والتي تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة (راوية، 2012).

خلاصة ذلك يشير (الغامدي، 2012) في هذا الخصوص إلى أن الدوافع هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها، في حين أن الحوافز من جانب آخر تكون خارجة عن الفرد ذاته، فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد، فمثلا عندما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة ايجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير والرضا والرغبة في أداء العمل.

ويرى الباحث أن هناك علاقة تكاملية بين الحوافز والدوافع، فهناك تلازم بين الحوافز والدوافع أساسها الحاجة أو الرغبة، فالحافز لا يثمر بلا دافع والدافع لا يثمر بلا حافز.

5.1.1.2 أنواع الحوافز

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من منظمة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمنظمة 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.

1. الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه 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 (Mondy & Noe, 2005).

تتعدد أشكال الحوافز المادية وصورها من قطاع إلى آخر، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا. بالإضافة إلى ذلك فان النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث انه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما انه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى وهي تختلف من منظمة إلى أخرى طبقا لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة،

وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال: (زاهد، 2010)

- الأجر اليومي

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر بالقطعة

يرتبط اجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بها، حيث تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء على العمال أنفسهم فإذا زاد معدل الإنتاج فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

- الأجر حسب احتياجات الفرد

أي يزداد اجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

- العمولات

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته، ويجب أن تكون هذه النسبة متفقا عليها في عقد العمل، وغالبا ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

- الأجر الشهري

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشارا، نجد أن هناك أنواعا أخرى للحوافز والمكافآت والتي تتمثل في صور مختلفة على سبيل المثال: (بربر، 2009)

▪ العلاوات المستحقة بداية كل عام

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وهي تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

▪ مكافأة نوعية العمل

هي رتبة في الدرجة تمنح اعترافا بالأداء ذي النوعية العالية والذي يتجاوز الأداء المقرر لوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة فترة معينة منذ بداية عمله لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التمييز في العمل.

▪ مكافأة العمل الخاص

وهي مبلغ نقدي وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديرا للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الانجاز التخصصي سواء كان مرتبطا بالعمل أو غير مرتبط به.

▪ مكافأة موظف العام

وهي مبلغ نقدي أو جائزة عينية أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل، على أن يكون مستوفيا لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

▪ مكافأة الانضباط في العمل

وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

▪ مكافأة الاقتراح

وهي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى تطوير مجال العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين إجراءات وظروف العمل بالمؤسسة.

▪ مكافأة نهاية الخدمة

هي مكافأة نقدية أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد أو لأسباب صحية أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

▪ المشاركة في الناتج أو الأرباح

يقدم هذا الحافز بمنطق أن العاملين قد ساهموا بمجهودهم في ناتج المنظمة وبالتالي لهم الحق في المشاركة في جزء من هذا الناتج. فالعمال في الغالب هم من يشاركون في مثل هذا النوع من الحوافز وهو حافز اقرب أن يكون جماعي على أن يكون فردي، وذلك لان حصيلة الناتج أو العمل تظهر في جماعات العمل.

هذا النظام يستفيد منه عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهو عادة استقطاع نسبة من أرباح الشركة حسب ما تحددها، ثم يتم توزيعها على العاملين كحافز، ويتم التوزيع حسب الوظيفة أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع على شكل نقدا ولمرة واحدة أو تقسيما إلى عدة مرات.

لنجاح هذا النوع من التحفيز يرى (ماهر، 2005) انه يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- اقتناع الإدارة أن الناتج النهائي يمكن أن يشارك فيه العاملون على اعتبار أنهم ساهموا فيه.
- ثقة الإدارة في العاملين وقدرتهم على تحسين الأداء.
- ضرورة وجود تعاون بين الإدارة والعاملين.
- اطمئنان العاملين على مستقبلهم الوظيفي وان هناك ضمان وظيفي.
- وجود نظام معلومات يتم بمقتضاه المشاركة بين الإدارة والعاملين على كل ما يمس نظام المشاركة في الناتج.
- القدرة على تحديد الأهداف أو الناتج الذي سيتم اتخاذه كمعيار لحساب الحافز.
- القدرة على قياس الناتج بشكل كمي دقيق ومقبول من العاملين والإدارة.

2. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، 2006).

وحاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديًا والبعض الآخر يشبع معنويًا، إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، فالحوافز 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 (عبد الرحمن، 2010).

وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية منها: (<http://mawdoo3.com>)

- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم.
- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

- الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولائهم ويدفعهم لمزيد من الجهد.
- تسليم الأوسمة والدرع: وهذا الحافز الايجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.
- كتب الشكر والثناء: الشكر والثناء كلمتان مترادفتان يقع اثر سماعهما ولو شفويا دون كتاب ذلك الوقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى ولم يمض دون أن يشعر به احد، إن كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية إذ أنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل.
- الدورات التدريبية الداخلية: التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيههم. والتدريب الداخلي يعد نوعا من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينيا، وكذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه وقدراته، ويشعره باهتمام المنظمة به ويعمله لاختياره للخروج لهذه الدورة ولو كانت دورة داخلية.

ويمكن تقسيم الحوافز من حيث أثر فاعليتها إلى: (العلاق، 2008)

1- حوافز ايجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين جودة عملهم وتقديم المقترحات والأفكار البناءة.

وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك، والحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل. الحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الانجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب.

وتهدف الحوافز الايجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتتمثل الحوافز الايجابية في: (العلاق، 2008)

- إشعار الفرد بانجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين المتميزين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة، والتهوية.

2- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه. ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع

للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ويعتبر هذا حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتجنب المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع عن العمل.

والحوافز السلبية تحدث نوازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين في العمل.

ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية.

ويرى الباحث بأن العقاب أو التهديد به و إن كان قد يحقق الطاعة من قبل العاملين، إلا أنه يؤثر سلباً على أداء العاملين من خلال:

- العقاب أو التهديد يخلق نوع من الخوف عند الفرد، وبالتالي هذا لا يمكنه من الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات العمل.
- العقاب دائماً يجعل الفرد متردد ويخلق لديه شعور عدم القدرة على تحمل المسؤولية في العمل نتيجة الخوف من الوقوع في الخطأ.

- فرض العقاب على الفرد دون توضيح أسبابه قد يولد لديه شعور عدم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

6.1.1.2 أهمية الحوافز وأهدافها

أولاً: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ويتضح أن للحوافز دوراً هاماً في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من المهم أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، ذلك زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة (<http://www.hrdiscussion.com/hr97742.html>).

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز في ما يلي: (المركسي، 2010)

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة و سياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله و تغييره أو إلغائه.
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياستها، وتعزيز قدراتهم.
6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
7. المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
8. جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة.
9. تخفيض معدلات الفاقد في العمل.
10. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ثانياً: أهداف الحوافز:

- يرى (الكردي، 2010) أن أهداف سياسة الحوافز تتمثل فيما يلي:
1. ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية، وبدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة وشحن همهم وحماسهم للقيام بالأداء بفعالية بما يحقق للشركة أهدافها وبما يضمن للموظفين استقرارهم ورضاهم الوظيفي.
 2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات.
 3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
 4. تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة
 5. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.

7.1.1.2 نظام الحوافز

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما انه لا يمكن أن تقتبس نظاما من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني انه يتناسب مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب أيضا طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور في المنظمة. وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز (كورتل، 2011).

ويتم تصميم نظام الحوافز خلال عدة مراحل لضمان نجاحه وإعطائه للنتائج المرجوة، وهذه المراحل هي كالتالي:

1- تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز لابد أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الإيراح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فانه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المراكز، الفروع، الأقسام) وكما نرى إن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والاهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز. ولذلك فان نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا

نظام جزئي لرجال البيع وذاك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان(القحطاني،2006).

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالا من الإدارة العامة إلى الإدارات والى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، وهذا يحقق أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2-دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي (عويضة،2008):

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي اقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي اقل مما يجب عليه، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، هل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالإعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل.

- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة.
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة أو عدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون.
- التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل (ممتاز، وجيد جدا، وجيد، ومقبول، وضعيف).

3- تحديد ميزانية الحوافز

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية (ماهر، 2010):
- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنودا جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها.
 - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.

4- وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات (عبد الرزاق، 2015):

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.
- تحديد ادوار الرؤساء الأعلى، ومدير الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من اجل الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.
- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة؟
- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

المبحث الثاني: الأداء

- مقدمة
 - مفهوم الأداء.
 - العوامل المؤثرة على الأداء.
 - تقييم الأداء.
1. مفهوم تقييم الأداء.
 2. أهداف تقييم الأداء.
 3. أهمية تقييم الأداء.
 4. طرق تقييم الأداء.
 5. خصائص نظام التقييم الفعال.
 6. مشاكل ومعوقات تقييم الأداء.

المبحث الثاني: الأداء

1.2.1.2 مقدمة

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر الأداء عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينات بحوثا متصلة حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب التي تركز على تحسين الأداء. وتختلف طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك لاختلاف نشاط كل وحدة بالمنظمة (النجار، 2008).

وقد تناولت كثير من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسع، حيث يعد مرجعا أساسيا في تقييم العاملين وفرز الحوافز والترقيات والمخالفات، كما ويعتبر قياس الأداء من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة، لذلك سعت المنظمات بمختلف مجالاتها لدراسة كيفية رفع أداء العاملين لديها للوصول للجودة المطلوبة منها، والعمل على فهم المعوقات التي تواجه قياس الأداء ومن ثم رفع الأداء.

2.2.1.2 مفهوم الأداء

• الأداء لغة:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performer) والتي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة (Performance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: "أداء مركز ذو مسؤولية ما ويعني الفعالية والإنتاجية"

(<http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html>).

• الأداء اصطلاحاً:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (الكبيسي، 2005) الأداء بأنه نشاط العامل من خلال ما يقوم به من واجبات ومهام ومسؤوليات، والتي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالعمل على أكمل وجه، كما عرف (الماضي، 2008) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامة بأي من الأعمال. واستناداً إلى ما سبق يرى الباحث بأن الأداء هو مجموع الأنشطة والسلوكيات والأفعال التي يقوم بها الفرد في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا (عقيلي، 2009).

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وهذه العناصر هي: (درة، 2004)

- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

- متطلبات العمل (الوظيفة): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

3.2.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما. وسيتم ذكر بعض هذه العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي: (الكردي، 2010).

1- وجود أهداف محددة:

فالمنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وذلك لوجود معيار محدد مسبقا مبني على أساس تحقيق أهداف هذه المنظمة.

المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى

الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

2- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

3- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

4- التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

4.2.1.2 تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية الوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين، وخاصة أن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (ابوخشبة، 2012).

وللتعرف على تقييم الأداء سيتم تناول الآتي:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

هناك عددا من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء، وكذلك بعض المفاهيم المرتبط به مثل قياس الأداء والذي يعني: الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، وكذلك تقدير الكفاءة والذي يعني: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكاناتهم في وظائف ذات مستويات أعلى (حمود وآخرون، 2007).

ويعرف (الكبيسي، 2005) تقييم الأداء بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء زملائهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق . ويرى (Goel, 2008) أن عملية تقييم العمل طريقة منهجية منظمة وذلك بالمقارنة

بالمناهج التي تتسم بالعشوائية أو تعد غير منهجية، ويعني ذلك أن يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مرة والذي شأنه أن يضمن حدوث نوعا من التوافق.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن الأهداف الأخرى لعملية تقييم الأداء: (عبد الواحد، 2008)

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع الحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- التعرف على المهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال، وتوصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- تحديد الأداء الحالي للموظف وعلية يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء:

يتضح من مفهوم الأداء انه يلعب دورا بالغا في زيادة الكفاءة الإنتاجية لأنه يحقق الفوائد

التالية: (المعشر، 2006)

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين: عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فان جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فانه سوف يبذل قصارى جهده في العمل.
- تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- تقديم معلمات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء: يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية.
- تقييم الأداء يشكل أداة مرجعية لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

رابعاً: طرق تقييم الأداء:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق: (ماهر، 2010)

1- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale): تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير.

2- طريقة الترتيب (Ranking): في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

3- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

4- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method): تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقيم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

5- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع

بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS):

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضع معاييرها للجدل، وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

7- طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives): تقوم هذه الطريقة على

مجموعة افتراضات أساسية، خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، الملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض تقييم الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

خامساً: خصائص نظام التقييم الفعال:

حتى يكون نظام التقييم فعال لا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص أهمها: (Mondy &

(2005,Others

1. ارتباط العمل بالمعايير: بمعنى أن تكون كافة المعايير المستخدمة في التقييم هي في إطار

التحليل الوظيفي، وأن يكون القياس الكمي على أساس هذه المعايير.

2. توقع الأداء: لا بد أن يعرف الموظف المعايير التي يتم استخدامها كمقياس للتقييم، وبالتالي يستطيع الموظفون أن يقيموا أنفسهم بناء على فهم للتوقعات، ويراعى هنا أن لا تكون هذه المعايير سهلة فيتهاون الموظف، ولا صعبة فلا يستطيع الموظف الوصول إليها.
3. النمطية: بمعنى انه لا بد من استخدام نفس المعايير ونفس الفترة لمن يتم تقييمهم على نفس الوظيفة، ولا بد من استخدام سجلات تحديد المسؤوليات، ونتائج الأداء، وكذلك يوقع الموظف على تقييمه، وإذا رفض التوقيع أو كانت له أي ملاحظات يدونها ثم يوقع.
4. تدريب المقيم: التدريب مهم للمقيم لإجراء التقييم بحيادية ومهنية ولضمان دقة التقييم.
5. التواصل المفتوح المستمر: حيث لا بد أن يكون هناك تواصل مفتوح ومستمر بين المقيم والموظف، وان يتم متابعة الأداء بشكل مستمر وحل المشاكل أول بأول، ليتعلم الموظف كيفية التغلب على المشاكل ولا تكون عقبة أمامه تؤثر على تقييمه.
6. مراجعة الأداء: هو إتاحة الفرصة للموظف لمراجعة تقييمه، ثم كتابة التعليقات سواء على الورقة أو شفها قبل أن يتم اعتماد التقييم النهائي.
7. الإجراءات القانونية: حيث لا بد أن تكون عملية التقييم في إطار الإجراءات القانونية الواجبة، حيث يحق للموظف التظلم والاسترحام وتقديم اعتراضات على التقييم.

سادسا: مشاكل ومعوقات تقييم الأداء:

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظف تبعا لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو نظام المؤسسة، ويمكننا أن نجمل أهم هذه المشكلات في النقاط الآتية: (الهيبي، 2003).

1- مشاكل ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقييم وأهمها:

- التمييز الشخصي للمقوم سواء كان تحيزا مقصودا أو غير مقصود.
- ميل الرئيس المباشر إلى تقييم المرؤوس ايجابيا أو سلبيا متأثرا بآرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقا.
- الميل نحو الوسط والأخذ بالأحكام الوسطى دون تمايز ملحوظ بين بنود التقييم مما يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي للأداء، الأمر الذي يؤثر سلبا في تحديد البرامج الملائمة لتدريب العاملين.
- التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة.
- تأثير شخصية المقوم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقييم الأفراد فقد يميل المقوم الى التشدد فيكون التقييم دائما اقل من مستوى الأداء الفعلي للأفراد، وعلى العكس قد يميل المقوم إلى التسهيل فيختلف تقييم الأفراد تبعا لمسئوله المباشر.
- الأولوية والحدثة: إذ يعتمد القائم بالعملية التقييمية إلى الأخذ بالاعتبار الأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى عطاء صورة عن احدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة.

2- مشاكل موضوعية ترتبط بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم، ويمكن إيجازها في الآتي:

- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الموظفين.
- عدم قابلية بعض عوامل التقييم للقياس لاسيما في قضايا الاتجاهات والانتماء والإخلاص، إضافة إلى صعوبة إخضاع عوامل أخرى للقياس الكمي الدقيق.
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي مما يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم، حيث على المؤسسة أن تحدد عدد المرات التي ستقوم بها بقياس الأداء.

المبحث الثالث: شركات المشروبات الفلسطينية

1.3.1.2 مقدمة

تعتبر صناعة المشروبات من الصناعات النامية في الاقتصاد الفلسطيني وأحد أسس الاقتصاد الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره، إذ عمل قانون تشجيع الاستثمار الفلسطيني الصادر عام 1998م على تخفيف المعوقات على الصناعات الجديدة، ونتيجة لذلك أصبح هذا القطاع يمثل نقطة جذب رئيسية للاستثمار، حيث يعمل ما يقارب 2000 عامل وعاملة في هذه الشركات، فنلاحظ خلال الأعوام الماضية زاد عدد الشركات التي تصنع المشروبات سواء المشروبات الغازية أو المياه المعدنية أو العصائر بأنواعها. فحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2016 بلغ عدد الشركات التي تصنع المشروبات والعاملة في منطقة الضفة الغربية 29 شركة.

2.3.1.2 مؤشرات زيادة خطوط إنتاج المشروبات

زادت حصة إنتاج المشروبات الفلسطينية في السوق المحلي بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، فنلاحظ في عام 2010م كانت حصة المشروبات في السوق الفلسطينية 37% وزادت هذه النسبة خلال عام 2015م لتصبح 46% وهذا يعود إلى تحسن جودة الصناعات المحلية وتعزيز ثقافة الاستهلاك المحلي عند المستهلكين (<http://www.pipa.ps>).

أصبح يشكل إنتاج المشروبات في بعض الشركات التي تصنع المواد الغذائية نسبة هامة من إنتاج هذه الشركات بالرغم أنها كانت تختص في بداية نشاطها بتصنيع المواد الغذائية فقط، نجد مثلاً أن شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية كانت تختص فقط بتصنيع الألبان والمواد الغذائية ولم يكن هناك أي خط إنتاج لتصنيع المشروبات لدى هذه الشركة، لكن خلال الأعوام الماضية

أدخلت الشركة عددا من خطوط إنتاج المشروبات (خط إنتاج مياه معدنية، خط إنتاج عصير النكتار الطبيعي، خط إنتاج الشراب) فأصبح يشكل إنتاج المشروبات ما نسبته 18% من إجمالي إنتاج الشركة، أيضا نجد شركة الجبريني لتصنيع الألبان قد أدخلت خط إنتاج المياه المعدنية تحت علامة تجارية مياه الجبريني، وكذلك أدخلت عددا من خطوط إنتاج العصائر الطبيعية والشراب فأصبح إنتاج المشروبات يشكل ما نسبته 13% من إنتاج هذه الشركة. بينما نجد بعض الشركات تختص فقط بتصنيع المشروبات، مثلا شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/ كابي تختص فقط بتصنيع المشروبات (مشروبات غازية، مياه معدنية، عصائر) أي بنسبة 100% من إنتاج الشركة ويعمل في هذه الشركة ما يقارب 600 عامل وعاملة، بدأت الشركة مزاولة نشاطها عام 1998م كشركة مساهمة خصوصية محدودة وكانت تصنع المشروبات الغازية فقط ثم قامت بشكل تدريجي بإدخال خطوط إنتاج جديدة لتصنيع المياه المعدنية والعصائر بأنواعها، واستطاعت الشركة تحقيق النجاح الباهر حيث أصبحت الشركة الأولى والأكبر في مجال تصنيع المشروبات.

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

نعرض في هذا الفصل بإيجاز أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، وترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المحلية:

1. دراسة أبوشرخ (2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 220 مفردة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز المقدمة وأداء الموظفين.

2. دراسة شراب (2007) بعنوان: تقييم اثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الحوافز لدى إدارات بلديات غزة الكبرى، فهناك غموض في سياسات منح الحوافز والمكافآت لدى موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى، فليس من الواضح ما الذي يجب فعله على الموظف حتى ينال المكافأة وما هي السياسات والقرارات

الواجب اتخاذها والظروف التي يساعد توفيرها في تحفيز الموظفين، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 300 مفردة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة المبحوثين للحوافز المادية 46.89%.
- ارتفاع استجابة الموظفين للحوافز المعنوية بالقياس للحوافز المادية، حيث كان للعلاقات الطيبة بين الموظفين والعلاقات الودية بين الزملاء معدل مرتفع في نتائج الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموظف و إن ظهر انه مناسب إلا انه لم يكن بالمستوى المطلوب.

3. دراسة العكش (2007) بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحافز الحكومي وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل في جمع البيانات من مجتمع دراسة قد بلغ 3350 موظفاً، تم انتقاء عينة منهم ممن يحصلون على حوافز في وزارات السلطة ويعملون في وظائف إشرافية وبلغت العينة 368 موظفاً.

وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هنالك اثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

- أن نظام المكافآت غير فعال وممتدّن ولا يعلم عن أسس وضعه وكيفية عمله معظم الموظفين.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك اثر سلبا على أداء الموظفين.

4. دراسة عواد (2005) بعنوان: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظام تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من 520 موظفا من مختلف مؤسسات السلطة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء.
- عدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام تقييم أداء فعال.
- وجود انطباع سلبي لدى الموظفين حول نظام تقييم الأداء المطبق نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح.
- غياب الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.
- عدم وجود التوصيف الوظيفي لمعظم الوظائف.

5. دراسة محيسن (2004) بعنوان: مدى رضا الموظفين في مؤسسات وكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة عن أنظمة التعويضات والحوافز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة في ظل استخدام أنظمة التعويض والحوافز المتعددة، وعلى العوامل الفاعلة في تحديد هذه المستويات سواء كانت تلك المرتبطة بنوعية الشخصية أو تلك المرتبطة بنوعية الحوافز، والتعرف على مستوى الرضا لدى موظفي الوكالة وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على رضاهم الوظيفي، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الشخصية لموظفي الوكالة وبين الرضا الوظيفي.

وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة بين الدرجة الخامسة والدرجة الثالثة عشر والبالغ عددهم 990 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من 254 موظف وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدني بارز في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث عن التعويضات والحوافز.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الراتب، العمر، سنوات الخبرة، مكان السكن، الحالة الاجتماعية ومستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز.

2.2.2 الدراسات العربية:

1. دراسة العنود (2015) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة

على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات في هذه البنوك، وأيضاً التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية ومدى العلاقة بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (1745) عامل، حيث قامت الباحثة باختيار عينة ملائمة بلغت (357) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من هذه البنوك التجارية، عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المعنوية المقدمة من هذه البنوك، وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك، وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2. دراسة غازي (2014) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لديهم ، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (449) موظفاً، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 150 موظفاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيازة الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط.

3. دراسة الجساسي (2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين إداريين وقد بلغ عددهم 1152 فرداً حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 290 فرداً من رؤساء

الأقسام و الموظفين الإداريين في المديریات المذكورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- وجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- وجود نظام حوافز مادية معنوية فعال في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

دراسة الشراري (2007) بعنوان: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف (المملكة العربية السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور في نظام الحوافز التي لاحظها الباحث لدى شرطة منطقة الجوف من خلال زيارته الميدانية لإدارة منطقة الجوف، حيث لاحظ وجود قصور في نظام الحوافز المعنوية والمادية للأفراد والضباط في منطقة الجوف وترك هذا القصور شعورا بعدم الرضا عن العمل لدى الأفراد والضباط.

وقد كان مجتمع الدراسة عبارة عن 200 ضابط و850 فردا وكانت العينة عبارة عن 212 فردا و50 ضابطا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج والتوصيات. وتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بحوافز مادية كافية من وجهة نظرهم.
- لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بأي من الحوافز المعنوية من وجهة نظرهم.
- الأفراد والضباط راضون عن بيئة العمل الوظيفية.

4. دراسة الجسار والجابر (2004) بعنوان: مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية في الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية من خلال دراسة ميدانية على موظفي وزارة المالية من مديريين ومرؤوسين في دولة الكويت، بلغ حجم العينة 300 مفردة تم توزيعها بإشراف الوزارة وبنسبة تعادل 20% من مجتمع الدراسة وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- إن سياسة المكافآت المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي.
- وجود اختلاف له دلالة إحصائية واضحة وتباين في الآراء أدت إلى فجوة بين الوظائف الإشرافية والمرؤوسين حول عدالة نظام المكافآت المالية.
- نظام المكافآت الحالي غير مطبق بصورة جيدة.

3.2.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Samuel & Joshua, 2016) بعنوان:

The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز المالية، وكيف يتم توزيع هذه الحوافز. طبقت هذه الدراسة على شركة Yedc لتوزيع الكهرباء في ولاية اداماوا في نيجيريا، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه الشركة والبالغ عددهم 75 موظفا وتكونت عينة الدراسة من 45 موظفا من خلال اخذ عينات عشوائية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة، أيضا عدم رضا الموظفين عن علاقة الإدارة بالموظفين.

2. دراسة (KVIST, 2012) بعنوان:

The Impact of Incentive Systems in Global Organizations

Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد، وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرا زينكا حتى

يستطيع التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرا زينكا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد.
 - نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.
3. دراسة (PSILOU،2011) بعنوان:

Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate

Sustainability.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على أربع مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS وبنك CREDIT SWISS وقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة وعالمية وبحث تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية على بقاء الموظفين في هذه المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم.
- لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها.
- تحسن نظم الحوافز المادية والمعنوية خلال السنوات الأخيرة في هذه المؤسسات.

4. دراسة (ERIKSSON،2011) بعنوان:

Reward Systems and Incentives in A Project Based Organization.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة للتحقق من استخدام أساليب مكافآت فعالة، وهل هذه الأنظمة لها دور في التأثير على الأداء أم لا؟ والتطرق إلى القصور في هذه الأنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تحدد أنظمة الحوافز لمدراء المشاريع السويديين حسب نوعية المشروع، أنظمة الشركة، المنصب، قدرات المدير الشخصية.
- مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.

5. دراسة (FOURIE, 2008) بعنوان:

An Examination of An Incentive To Maximization Performance in An Automobile Manufacturing Environment.

عمل الباحث على دراسة الحوافز على قطاع الصناعات الثقيلة في جنوب إفريقيا، وقد كانت العينة على مصنع سيارات في استرن كاب بجنوب إفريقيا، وبدأت الدراسة بعمل تحليل لوجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين في المصنع.

تم اخذ عينة من العاملين بالمصنع وكان عددها 150 عاملا لدراسة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية لديهم ومدى رضاهم في العمل، وقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلة في تحليل

البيانات بالإضافة إلى أدوات التحليل والبحث المستخدمة في مجالات العلوم الإنسانية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة كبيرة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين.
- وجود قصور كبير في نظم الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات.
- عدم الاهتمام بدائرة الموارد البشرية.

6. دراسة (CHOE & YIN، 2006) بعنوان:

Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance.

- يدرس هذا البحث العلاقة بين السلطة الإدارية والحوافز التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة ككل وذلك عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الادارية على أداء المدراء، مقابل التعويض وأداء الشركة.
- وقد توصل البحث إلى أهم النتائج الآتية:
- أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة.
 - إن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
 - أن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون اكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

1.4.2.2 التعليق على الدراسات المحلية:

إن الدراسات المحلية النابعة من المجتمع الفلسطيني لها طابع خاص، وخصوصا في مجال الحديث عن الحوافز، فالمجتمع الفلسطيني له طابع خاص يفرضه الاحتلال الصهيوني، وظروف عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي، حيث يمثل نظام الحوافز والمكافآت نظام ترف من وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المشاريع.

من هنا نرى أن جميع الدراسات المحلية أشارت إلى نتيجة جوهرية مشتركة في ما بين هذه الدراسات، ألا وهي عدم رضا المبحوثين فيها عن نظم الحوافز والمكافآت، وبالتالي معظم التوصيات في هذه الأبحاث تشير إلى ضرورة تفعيل وتحسين وإعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت، والاهتمام بالدوافع والعمل على دراسة الدوافع للعمل بطريقة سليمة.

2.4.2.2 التعليق على الدراسات العربية:

إن الدراسات الإقليمية التي بحثت في هذا المجال في الدول العربية المحيطة بنا أشارت إلى نتائج مختلفة نوعا ما عن النتائج التي حصل عليها الباحثون في الأبحاث والدراسات السابقة المحلية، فطبيعة الوطن العربي مختلفة عنا، فهناك دول غنية كدول الخليج وهناك دول فقيرة كالأردن، فالنتائج تأتي على اختلاف المنطقة التي يخرج منها البحث، فمثلا نجد أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية في دول الخليج أفضل منها في الدول العربية الأخرى كالأردن مثلا، والدراسات والأبحاث المعروضة تبرر ذلك. ففي بعض الأبحاث نرى وجود لأنظمة حوافز فعالة وحتى للدوافع النفسية أيضا والاهتمام بها مع وجود بعض القصور في النظام نفسه قد يحتاج إلى القليل من التعديل حتى يصبح متكاملًا، وفي بعض الأبحاث في دول أخرى نرى وجود تشابه بين

الدراسات المحلية وبين الدراسات في هذه الدول فلا وجود لنظام حوافز واضح، فجميع النتائج في هذه الدول التي تعاني من أزمات اقتصادية تبلورت حول ضرورة إصلاح نظام الحوافز والمكافآت ونظم الأجور وربطها جميعا بنتائج العمل والأداء ومدى استفادة المؤسسة من الموظف، وأيضا طالبت جميع هذه الأبحاث بضرورة ربط سلم الرواتب بجدول غلاء المعيشة في هذه الدول.

3.4.2.2 التعليق على الدراسات الأجنبية:

إن الدراسات في الدول الغربية والأجنبية تشير إلى وجود نظام حوافز فعال وسليم في بعض الأحيان، ولكن الباحثين أشاروا إلى ضرورة تفعيل هذه الأنظمة أكثر ومحاولة فهم طبيعة الإنسان الموظف والعامل في نفس الوقت، فهذه الدول لا تهتم فقط بالجانب المادي بل تهتم أيضا بالجانب النفسي والروحي، فبعض الموظفين في هذه الدول قد يفضل الاحترام والتقدير وكتب الشكر والثناء على المكافآت المادية، فالدول الأجنبية وخصوصا الدول الإسكندنافية يفضلون التقدير المعنوي على التقدير المادي بعكس بعض دول أوروبا والأمريكيين الذين يفضلون الجانب المادي على الجانب المعنوي في كثير من الأحيان.

ويرى الباحث أن هناك اختلافا واضحا بين هذه الدراسات التي تركز على تطوير وتحسين نظم الحوافز وإيصالها لحد الكمال مقارنة مع الدراسات المحلية والعربية التي يمكن القول أنها تطالب بوجود هذه النظم أولا حتى تقوم بعد ذلك بتطويرها وملاءمتها مع ارض الواقع.

إن الدراسة هنا تختلف بطبيعة الحال عن الدراسات السابقة بمكان تواجد الباحث في فلسطين في الضفة الغربية وما لها من طبيعة خاصة، وتختلف أيضا بمجتمعها وبعينه الدراسة المستخدمة، وعلى الرغم من اختلاف المتغيرات واختلاف البيئة التي أجريت بها الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى إلا أنها اتفقت مع العديد من هذه الدراسات على أن الحوافز لها دور رئيسي في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مصادر جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- المعالجة الإحصائية للبيانات.

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية في الضفة الغربية. هذا المنهج هو الأنسب لموضوع الدراسة والذي يعرف بأنه " يصف موضوع الدراسة ويحلل ويقارن ويقيم أملا في التوصل إلى توصيات وتعميمات يزيد بها رصيد العلم عن موضوع الدراسة من خلال دراسة الموضوع " (الخطيب، 2006).

3.3 مصادر جميع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1.3.3 المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية فيما يلي:

1. الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية للدراسة وصممت خصيصا لهذا الغرض، حيث وزعت على أكبر (4) شركات تصنع مشروبات وعاملة في الضفة الغربية وذلك استنادا إلى عدد العاملين في هذه الشركات.

2. المقابلات: أجرى الباحث 4 مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الشركات التي تم استهدافها وتوزيع الاستبانات عليها.

2.3.3 المصادر الثانوية:

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والوثائق والمقالات العلمية والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات التي تصنع المشروبات والعاملة في الضفة الغربية، وقد تم التعرف على هذه الشركات من خلال اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية ووزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وقد بلغ عددها (12) شركة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1.3): توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الشركة	العنوان	عدد العاملين
1	شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/ كابي	رام الله - بيتونيا	515
2	شركة الجنيدي لتصنيع الالبان والمواد الغذائية	الخليل - شارع السلام	430
3	شركة الجبريني لمنتجات المواد الغذائية والمشروبات	الخليل - نمره	270
4	شركة القصاروي التجارية الصناعية	الخليل - الحاووز	119
5	مصنع توب درينك للعصير	رام الله - نعلين	91
6	شركة كويل لصناعة المشروبات	رام الله - نعلين	82
7	شركة فروت توب لانتاج العصائر	طولكرم - الحي	71
8	شركة سنقرط للمياه المعدنية/ تاليا	الخليل	48
9	شركة الصفا للمياه المعدنية والغازية	طولكرم - نزلة عيسى	46

45	الخليل	شركة الفرات الاستثمارية	10
40	الخليل	شركة الفجر للصناعة والتجارة	11
35	الخليل	شركة الشريف للمواد الغذائية والشراب	12

- المصدر: وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني 2015.

5.3 عينة الدراسة

قام الباحث بإختيار أكبر (4) شركات تصنع مشروبات و عاملة في الضفة الغربية وذلك استنادا إلى عدد العاملين في هذه الشركات، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث وزعت 200 استبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب الشركات التي تم استهدافها

عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد العاملين	اسم الشركة
69	75	515	شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/ كابي
61	65	430	شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية
37	40	270	شركة الجبريني لمنتجات المواد الغذائية والمشروبات
20	20	119	شركة القصاروي التجارية الصناعية
187	200	1334	المجموع

ويبلغ عدد الاستبيانات المستردة (187) استبانة منها (186) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (3.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	البدائل	المتغيرات
124	ذكر	الجنس
62	أنثى	
30	أقل من 25 سنة	العمر
74	من 25 إلى أقل من 36 سنة	
55	من 36 إلى أقل من 45 سنة	
24	من 45 إلى أقل من 56 سنة	
3	56 سنة فما فوق	
29	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي
42	دبلوم	
93	بكالوريوس	
22	دراسات عليا	
49	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
47	من 6 - 10 سنوات	
59	من 11 - 15 سنة	
21	أكثر من 15 سنة	
5	إدارة عليا (رئيس مجلس إدارة، مدير عام)	الدرجة العلمية
36	إدارة وسطى (مدير دائرة)	
145	إدارة دنيا (مشرف، موظف، مندوب)	

6.3 أدوات الدراسة

1. الاستبانة: قام الباحث بتطوير وإعداد الاستبانة بالاستعانة بأدبيات ودراسات سابقة (ابوشرخ، 2010)، (شراب، 2011) على النحو الآتي:

1. إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات.
3. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (خمسة محكمين) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وحذف وإضافة ما يلزم.
4. توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي:

- القسم الأول: يتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة تتمثل في العوامل الديموغرافية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية.
- القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (57) فقرة موزعة على (4)مجالات كما يلي:

المجال الأول: الحوافز المادية ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثالث: فاعلية نظام الحوافز ويتكون من (12) فقرة.

المجال الرابع: أداء العاملين ويتكون من (15) فقرة.

2. المقابلات: أجرى الباحث 4 مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الشركات الاربعة التي تم استهدافها، وذلك من اجل التعمق في موضوع الدراسة، ولكسب أعلى درجة من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من 4 أسئلة.

7.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، والذين ابدوا عددا من الملاحظات حولها وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية التابعة لها.

8.3 ثبات أداة الدراسة

يعرف الثبات على مقياس الدقة بأنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظرف، فثبات الأداة يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن فقرات الاستبانة تصب جميعها في غرض الدراسة المراد قياسه (Carmines & Zeller, 1991).

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الحوافز المادية	186	15	0.832
الحوافز المعنوية	186	15	0.862

0.926	12	186	فاعلية نظام الحوافز
0.926	15	186	أداء العاملين
0.960	57	186	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة عالية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.96 ، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 96% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها و توزيعها مرة أخرى أي في حالة إعادة القياس، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها الى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاما معينة، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جدا 5 درجات، بدرجة كبيرة 4 درجات، لا رأي 3 درجات، بدرجة قليلة درجتين، بدرجة قليلة جدا درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار "ت" (t-test)، واختبار (LSD)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- تمهيد
- نتائج أسئلة الدراسة
- نتائج الفرضيات

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

جدول رقم (1.4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات

الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.77	4.12	تعطي الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب.	7ف
مرتفعة	0.81	4.02	تقود الحوافز المادية إلى الشعور المتزايد بالانتماء للشركة وحب العمل	11ف
مرتفعة	0.73	3.9	تشجع الحوافز المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد في العمل للحصول عليها.	10ف
مرتفعة	0.83	3.79	تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	9ف
مرتفعة	0.65	3.69	يشعرك نظام الادخار ونهاية الخدمة بالرضا الوظيفي.	14ف
متوسطة	0.88	3.62	تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري.	8ف
متوسطة	0.56	3.48	تمنح الشركة حوافز مادين للعاملين فيها في حال تحقيق الأهداف المطلوبة	2ف

متوسطة	0.95	3.49	تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها الشركة	ف13
متوسطة	0.97	3.33	تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت	ف15
متوسطة	1.05	3.30	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي.	ف1
متوسطة	1.12	2.99	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	ف12
متوسطة	1.13	2.74	توفر الشركة تأمين صحي فيها	ف3
متوسطة	1.01	2.55	توفر الشركة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	ف4
متوسطة	1.09	2.52	توفر لي الشركة بدل مواصلات.	ف5
متوسطة	0.99	2.37	توفر لي الشركة بدل سكن.	ف6
متوسطة	0.68	3.33	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات

الفلسطينية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8ف	تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق.	4.22	0.88	مرتفعة
6ف	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	4.19	0.64	مرتفعة
11ف	يساعدني عملي في الشركة على البروز في المجتمع.	4.14	0.78	مرتفعة
14ف	تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر.	4.12	0.71	مرتفعة
10ف	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي.	4.08	0.83	مرتفعة
7ف	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل.	3.98	0.84	مرتفعة
12ف	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل.	3.9	0.87	مرتفعة
5ف	تساعدني السلطات الممنوحة لي في عملي على القيام بالأعمال الموكلة لي.	3.86	0.8	مرتفعة
1ف	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمان الوظيفي.	3.81	0.87	مرتفعة
15ف	يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها.	3.59	0.82	متوسطة
9ف	تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة.	3.52	1.11	متوسطة
4ف	يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	3.36	1.01	متوسطة
13ف	توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية.	3.34	1.19	متوسطة
3ف	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.59	1.07	متوسطة
2ف	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	2.44	1.08	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.53	مرتفعة

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية أن المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.68) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف10	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر غالبا على أدائي الوظيفي.	3.91	0.7	مرتفعة
ف8	تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.81	0.83	مرتفعة
ف7	بيدي العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.	3.8	0.89	مرتفعة
ف11	لدي معرفة كافية بنظام الحوافز المطبق في الشركة.	3.74	0.88	مرتفعة
ف5	هناك تطور واهتمام كبير من الشركة حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	3.61	1.04	متوسطة
ف9	تسود العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة.	3.48	0.88	متوسطة
ف12	تراعي الشركة تناسب نظام الحوافز والمكافآت مع التدرج الوظيفي	3.44	1.04	متوسطة
ف1	تقدم الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.	3.42	0.95	متوسطة
ف6	العاملون راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح في العمل.	3.40	0.93	متوسطة
ف2	تتصف الحوافز التي تقدمها الشركة بالمرونة.	2.39	0.92	متوسطة
ف3	تتناسب الحوافز المقدمة مع الجهد الهد المبذول.	2.35	1.02	متوسطة
ف4	يشارك العاملون في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز.	2.33	1.13	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.30	0.78	متوسطة

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30) وانحراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات

المشروبات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف14	يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين.	4.21	0.76	مرتفعة
ف9	يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الأعمال.	4.2	0.81	مرتفعة
ف11	يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين.	4.19	0.81	مرتفعة
ف15	يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين	4.19	0.71	مرتفعة
ف10	تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	4.14	0.78	مرتفعة
ف12	يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل.	4.11	0.85	مرتفعة

مرتفعة	0.84	4.08	يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل.	ف8
مرتفعة	0.79	4.05	يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	ف6
مرتفعة	0.78	4.05	يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة	ف13
مرتفعة	0.78	4.03	يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	ف1
مرتفعة	0.84	4.03	يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطرابات وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية العمل.	ف2
مرتفعة	0.79	3.97	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين	ف4
مرتفعة	0.79	3.97	يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	ف7
مرتفعة	0.86	3.94	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل.	ف3
مرتفعة	0.86	3.9	يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل.	ف5
مرتفعة	0.53	4.66	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.66) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل على أن مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

3.4 نتائج الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود نظام حوافز فعال على مستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية .

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4) معادلة الانحدار بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
الحوافز المادية	0.648	0.068	11.535	0.000
أداء العاملين				

يلاحظ من الجدول (6.4) أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

ولمعرفة نوع العلاقة تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (7.4) يبين ذلك:

جدول رقم (7.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الحوافز المادية	0.648	0.000
مستوى أداء العاملين		

يلاحظ من الجدول (7.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.648)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه هناك علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين، أي كلما زادت الحوافز المادية زاد مستوى أداء العاملين.

ثانياً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4) معادلة الانحدار بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	0.737	0.047	14.802	0.000
الحوافز المعنوية				

يلاحظ من الجدول (8.4) أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

ولمعرفة نوع العلاقة تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والجدول (9.4) يبين ذلك:

جدول رقم (9.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	0.737	0.000
الحوافز المعنوية		

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.737)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه هناك علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين، أي كلما زادت الحوافز المعنوية زاد مستوى أداء العاملين.

4.4 نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية

يعزى لمتغير الجنس والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "t"	مستوى
ذكر	124	3.51	0.58	0.44	0.658
أنثى	62	3.47	0.60		

يتبين من خلال الجدول (10.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.44)، ومستوى الدلالة (0.65)،

أي أنه لا توجد فروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات

المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في

أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير

العمر، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.051	2.405	0.817	4	3.268	بين المجموعات
		0.340	181	61.50	داخل المجموعات
			185	64.77	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات

الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت

(0.051) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية. والجدول

(12.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (12.4) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.83	3.44	30	أقل من 25 سنة
0.56	3.43	74	من 25 إلى أقل من 36 سنة
0.48	3.46	55	من 36 إلى أقل من 45 سنة
0.43	3.77	24	من 45 إلى أقل من 56 سنة
0.49	4.07	3	56 سنة فما فوق

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في

أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير

المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	15.886	4.480	3	13.441	بين المجموعات
		0.282	182	51.330	داخل المجموعات
			185	64.771	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية. والجدول (14.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (14.4) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.56	2.94	29	توجيهي فأقل
0.60	3.61	42	دبلوم
0.49	3.51	93	بكالوريوس
0.49	3.92	22	دراسات عليا

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي
				توجيهي فأقل
			*0.66731	دبلوم
			*0.57308	بكالوريوس
	*0.40561	*0.31138	*0.97869	دراسات عليا

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أن الفروق كانت بين الدبلوم، و بين التوجيهي فأقل و كانت الفروق لصالح الدبلوم والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، كما جاءت الفروق بين البكالوريوس، و بين التوجيهي فأقل و كانت الفروق لصالح البكالوريوس والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، كما جاءت الفروق بين الدراسات العليا، و بين التوجيهي فأقل و كانت الفروق لصالح الدراسات العليا والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، وجاءت الفروق أيضا بين الدراسات العليا، و بين الدبلوم و كانت الفروق لصالح الدراسات العليا والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، كما جاءت الفروق بين الدراسات العليا، و بين البكالوريوس وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.008	4.060	1.354	3	4.063	بين المجموعات
		0.334	182	60.708	داخل المجموعات
			185	64.771	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.008) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية. والجدول (17.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17.4) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.76	3.31	49	أقل من 5 سنوات
0.50	3.60	47	من 6 - 10 سنوات
0.48	3.44	59	من 11 - 15 سنة
0.47	3.77	21	أكثر من 15 سنة

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (18.4).

دول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 6 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات				
من 6 - 10 سنوات	*0.29062			
من 11 - 15 سنة				
أكثر من 15 سنة	*0.45627		*0.33080	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أن الفروق كانت بين سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، و بين سنوات الخبرة من 6-10 سنوات و كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، كما جاءت الفروق سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة، و بين سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من 15 سنوات والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، كما جاءت الفروق بين سنوات الخبرة أكثر من 15 سنوات، و بين سنوات الخبرة من 11-15 سنة و كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من 15 سنوات والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.005	5.512	1.840	2	3.680	بين المجموعات
		0.334	183	61.092	داخل المجموعات
			185	64.771	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات

الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير

بلغت (0.005) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية.

والجدول (20.4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة

الوظيفية.

جدول (20.4) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية
0.73	3.24	5	إدارة عليا (رئيس مجلس إدارة، مدير عام)
0.52	3.77	36	إدارة وسطى (مدير دائرة)
0.58	3.43	145	إدارة دنيا (مشرف، موظف، مندوب)

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	الدرجة الوظيفية
			إدارة عليا
*0.34101			إدارة وسطى
			إدارة دنيا

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) أن الفروق كانت بين إدارة وسطى، و بين إدارة دنيا و كانت الفروق لصالح إدارة وسطى والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى شيء، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

5.4 نتائج المقابلات:

اعتمد الباحث على المقابلة كأداة من أدوات الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الشركات الأربعة التي تم استهدافها وتوزيع الاستبيانات عليها، وذلك من أجل التعمق أكثر في موضوع الدراسة ولحسب درجة أعلى من الدقة والموثوقية في النتائج. وتكونت المقابلة من 4 أسئلة جميعها تتحدث عن الحوافز وهي:

1- هل يوجد نظام حوافز رسمي معمول به في الشركة؟

من خلال الاطلاع على إجابات المبحوثين وجد الباحث أن بعض الشركات لديها نظام رسمي للحوافز ومطبق في الشركة ويتم وضعه بناء على أسس ومعايير معينة، وتفاصيل هذا النظام يختلف من دائرة إلى أخرى على سبيل المثال وجد الباحث أن رجال المبيعات يحصلون على حوافز أكبر ويتأثرون بها بشكل أكبر مقارنة مع العاملين في الدوائر الأخرى وهم يميلون إلى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية. أيضا وجد الباحث أن هناك شركات تطبق نظام الحوافز ولكن فعليا لا يوجد لديها نظام رسمي معطن عنه لان هذه الشركات لم يكن لديها دائرة خاصة بالموارد البشرية من قبل وتعتبر هذه الدائرة جديدة في هذه الشركات.

2- هل يتم اطلاع العاملين على نظام الحوافز المعمول به في الشركة عند البدء في عملهم؟

أجاب جميع مدراء دوائر الموارد البشرية بأنه يتم اطلاع العاملين سواء الجدد أو الحاليين على نظام الحوافز المعمول به في الشركة وعن أي تعديلات قد تطرأ على هذا النظام، ولكن طريقة اطلاع العاملين على نظام الحوافز تختلف من شركة لأخرى، فالشركات التي لديها نظام رسمي تقوم باطلاع العاملين على نظام الحوافز إما من خلال البريد الإلكتروني (ايميل يعمم على جميع الموظفين) أو من خلال الرئيس المباشر لكل قسم أو إدارة أو فرع والذي بدوره يتولى إبلاغ

مرؤوسيه، في حين أن الشركات التي لا تمتلك نظام رسمي يتم اطلاق العاملين فيها من خلال التحدث إليهم بصورة مباشرة إما من خلال مدير الموارد البشرية أو احد مدراء الدوائر في الشركة.

3- هل نظام الحوافز المعمول به في الشركة يراعي جميع القواعد والقوانين المنصوص عليها في قانون العمل الفلسطيني؟

أجاب جميع مدراء دوائر الموارد البشرية بأنه يتم مراعاة حقوق العمال حسب قانون العمل الفلسطيني ويتم مراعاة جميع الجوانب الخاصة بهم من حيث الأجور، الإجازات، السلامة والصحة المهنية، الخ، حيث يوجد رقابة من وزارة العمل والاتحاد العام لنقابات العاملين على هذه الشركات.

4- هل يتم إجراء تعديلات منتظمة على نظام الحوافز بما يتلائم مع أهداف الشركة والعاملين؟
كانت جميع الإجابات بأنه يتم إجراء تعديلات على أنظمة الحوافز وذلك بما يتلائم مع ظروف الشركة وأهدافها، وجد الباحث مثلاً أن بعض الشركات قد تزيد من الحوافز المادية المقدمة لرجال المبيعات في فصل الشتاء وذلك بسبب الركود النسبي في المبيعات في هذا الفصل.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- تمهيد
- مناقشة النتائج
- التوصيات

1.5 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يليها التوصيات والإجراءات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

2.5 مناقشة النتائج:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات

الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم تناسب أجور العاملين مع المؤهلات العلمية، وعدم مراعاة سلم الرواتب والأجور لمعدلات غلاء المعيشة والتضخم في أسعار السلع والخدمات وبالتالي عدم تناسب الأجور مع حجم التكاليف والنفقات التي يتكبدها العاملون، أيضا نجد تدني في العلاوات الاجتماعية الخاصة بالزوجة والأولاد، وانخفاض مستوى المساهمة في تغطية تكاليف العلاج الطبي. وبذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (شراب، 2007) والتي أظهرت عدم رضا كبير للعاملين في بلديات قطاع غزة عن الحوافز المادية، وكما وتتفق الدراسة أيضا مع دراسة (العنود، 2015) والتي أظهرت موافقة العاملين والعاملات عن الحوافز المادية في البنوك التجارية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات

الفلسطينية ؟

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الحوافز المعنوية لها أثر أكبر من الحوافز المادية على أداء العاملين، حيث أن استجابة العاملين للحوافز المعنوية أكبر منها للحوافز المادية ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: التعاون والإخاء والعمل بروح الفريق، التحديث المستمر للأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، تقديم بعض عبارات الشكر والتثناء للمرؤوسين وهذا يقود إلى شعور العاملين بتقدير الأداء. وبذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Appribaun & Kamal, 2000) في أن استجابة العاملين للحوافز المعنوية أكبر منها للحوافز المادية وبالذات من ناحية إثراء الوظيفة وتقدير الأداء، وأيضاً تتفق مع دراسة (حيدر، 2005) في أن الرضا عن الحوافز المعنوية لدى العاملين العرب أكثر منها لدى العاملين الأجانب، وفي نفس الوقت تختلف نتائج الدراسة مع دراسة (غازي، 2015) والتي أظهرت أن مستوى الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى منخفض.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات

المشروبات الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30) وانحراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم مشاركة العاملين في وضع المقترحات حول نظام الحوافز، عدم إتباع أسس ومعايير منظمة وملائمة عند منح الحوافز، الرضا النسبي للعاملين عن نظام الحوافز، عدم تطبيق مبدأ العدالة المطلقة في منح الحوافز، وهذا ما أكدته دراسة (السعد، 2001) أن عدم ملاءمة وفاعلية نظام الحوافز يؤثر سلبا على أداء العاملين. و تتفق نتيجة الدراسة أيضا مع دراسة (Jessie L. Grant, 2006) والتي أظهرت أن هناك رضا نسبي لدى أعضاء واتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية عن فاعلية نظام الحوافز.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في

شركات المشروبات الفلسطينية؟

أظهرت النتائج مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.66) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدل على أن مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن زيادة الحوافز المقدمة تؤدي إلى رفع أداء العاملين، فوجود نظام حوافز من شأنه أن يساهم بالشعور بالراحة والسعادة الكافية لدى العاملين، أيضا يساهم بتوفير الرغبة والجاهزية للعمل، ويساهم في زيادة الثقة بالنفس أثناء تأدية العمل، ويساعد العاملين على زيادة مهاراتهم وانجاز مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة وبالتالي رفع أدائهم. وهذا ما أكدته دراسة (Charness & Gneezy, 2006) بأن الحوافز تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف وأن هناك علاقة ايجابية ارتباطيه بين وجود نظام حوافز ومستوى الأداء الوظيفي، فكلما زادت الحوافز زاد الأداء الوظيفي، وأيضا أكدت دراسة (ابوالعز، 2002) على وجود أثر لأنظمة الحوافز

على درجة التوازن بين جوانب الأداء، كما أن دراسة (غازي، 2014) أكدت على وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

5. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود نظام حوافز فعال على مستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.648)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه هناك علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين، أي كلما زادت الحوافز المادية زاد مستوى أداء العاملين. وبذلك تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الوابل، 2005) والتي أكدت أن لنظم الحوافز المادية دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين.

ثانياً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.737)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه هناك علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين، أي كلما زادت الحوافز المعنوية زاد مستوى أداء العاملين. وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أكدت على وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد والحوافز المعنوية المقدمة على أداء الموارد البشرية.

6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس أظهرت النتائج أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.44)، ومستوى الدلالة (0.65)، أي أنه لا توجد فروق في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحوافز المقدمة تكاد أن تكون واحدة لدى الجنسين، وبالتالي لا يوجد فروق جوهرية بين الجنسين فيما يتعلق بأنظمة الحوافز وأثرها على الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد الحميد، 2009) بأنه لا يوجد فروق جوهرية بين الذكر والأنثى في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة

الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير

العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.051) أي أن هذه القيمة

أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية دائماً هي بحاجة إلى حوافز مادية ومعنوية،

بالتالي لا يوجد فروق جوهرية في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين يعزى لمتغير

العمر، وهذا ما أكدته دراسة (جواد، 2008) والمتعلقة بالرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

الديموغرافية لدى العاملين.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز

المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة

الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير

المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه

القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، وكانت الفروق لصالح الدراسات

العليا.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة شهادات الدراسات العليا يطمحون إلى رواتب وحوافز أعلى تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وبالتالي درجة تأثرهم أكبر بالحوافز. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (شراب، 2007) التي أثبتت بأنه توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلديات غزة عن أنظمة الحوافز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.008) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية. وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة.

ويرى الباحث بأن الأفراد ذوي الخبرة الأكثر يكونون على دراية وعلم أكثر بأنظمة الحوافز المطبقة في شركاتهم والشركات الأخرى، وبالتالي يتأثرون بشكل أكبر من غيرهم، وهذا ما أكدته دراسة (محيسن، 2004) والتي أثبتت أنه توجد علاقة طردية بين سنوات الخبرة وأنظمة الحوافز المادية والمعنوية لدى موظفي مؤسسات وكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.005) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية. وكانت الفروق لصالح الإدارة الوسطى.

ويرى الباحث أن التطلعات والطموح لدى موظفي الإدارة الوسطى تكون أعلى مقارنة بموظفي الإدارة الدنيا والعليا، وبالتالي درجة تأثرهم بالحوافز تكون أعلى. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (بسيسو، 2008) والتي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية في غزة عن نظام التعويضات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

8- مناقشة نتائج المقابلات:

أظهرت النتائج أن الشركات تقوم بتطبيق نظام الحوافز، فهناك شركات لديها نظام رسمي للحوافز في حين أن هناك شركات تمنح الحوافز دون أن يكون لديها نظام رسمي للحوافز، ويعزو الباحث ذلك لان هناك شركات لا يوجد فيها دوائر مختصة بشكل كامل بشؤون الموارد البشرية وبالتالي لا يوجد لديها صياغة رسمية لنظام الحوافز، علما بأنها تمنح الحوافز للعاملين. نجد أيضا أن هناك مراعاة من قبل الشركات لحقوق العمال والقوانين الخاصة بهم والمنصوص عليها في قانون العمل الفلسطيني وقد يرجع السبب في ذلك بسبب وجود رقابة دورية من وزارة العمل على هذه الشركات،

أيضا مراعاة الشركة للحقوق العمالية يزيد من درجة الثقة بين العامل والشركة، أيضا قد تقوم الشركات بإجراء بعض التعديلات على نظام الحوافز ويكون الهدف من هذه التعديلات تحقيق أهداف الشركة والعاملين معا.

3.5 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء وذلك على النحو التالي:

1. ضرورة ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم.
2. ضرورة تطبيق نظام التأمين الصحي على العاملين، ونظام العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد.
3. العمل على تحقيق مبدأ العدالة في منح المكافآت والحوافز.
4. العمل على عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.
5. ضرورة خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدرجة أكبر، وتقديم المساعدة والدعم لهم عند تعرضهم لظروف خاصة.
6. استحداث أنظمة حوافز جديدة مثل: الرحلات الترفيهية، تغطية جزئية أو كلية لرسم دراسية لأبناء العاملين.
7. تصميم نظام حوافز فعال ومرن قادر على تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين على حد سواء.
8. تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة واليات الترقية.
9. منح بعض الصلاحيات للعاملين كنوع من الحوافز المعنوية الممنوحة عند تحقيقهم أهداف معينة.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

يقترح الباحث القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

1. دراسة مقارنة بين نظام الحوافز المطبق في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة في فلسطين.

2. دراسة مقترحة لتطوير نظام الحوافز والمكافآت في الشركات الفلسطينية.

3. دراسة أثر مشاركة العاملين في تصميم أنظمة الحوافز على أدائهم في إحدى الشركات الفلسطينية.

المراجع

أولاً: المصادر و المراجع العربية:

- القران الكريم.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الازهر.
- أبو العز، محمد (2002). ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء تحليل نظري وتجريبي، مجلة البحوث التجارية، المجلد 24، العدد 2.
- الجساسي، عبد الله (2010). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان: الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- العاني، هيثم (2008). الإدارة بالحوافز، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية.
- العكش، علاء (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

- السلطان، حسن (2009). التعويضات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، سوريا: جامعة دمشق.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي اريد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي (2013). عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الشنطي، محمود(2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الشوابكة، يونس (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، عمان: مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
- الوايل، عبد الرحمن (2005). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكردي، أحمد (2010). نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، القاهرة: جامعة الأزهر.
- الدروبي، سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد (2006). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: مطابع الحسيني الحديثة.

- المصري، جمال (2009). أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- بسيسو، شفاء (2008). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية- حالة دراسية، وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- عبد الرزاق، علي (2015). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- بربر، كامل(2009). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، بيروت: مؤسسة مجد للدراسات والنشر.
- الغامدي، حمدان، (2012). الرضا الوظيفي لدى العاملين، الرياض: مكتبة نايف للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار(2010). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- عبد الحميد، حكيم(2009). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير منشورة، السعودية: جامعة ام القرى.
- الهيتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين (2010). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.

- جواد، خليل (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين، غزة: مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- محسين، وجدي (2004). مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويضات والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- ماهر، احمد (2005) الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- ماهر، احمد (2010). نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- مسلم، علي (2012). مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- القريوتي، محمد (2006). مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عبد الباري (2004). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عقيلي، عمر (2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار زهران لنشر والتوزيع.
- عويضة، إيهاب (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.

- شاويش، مصطفى (2006). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شراب، باسم (2007). تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- ربابعة، علي (2003). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- راتشمان، دافد وآخرون (2003). الإدارة المعاصرة (ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل بسيوني)، الرياض: دار المريخ للنشر.
- ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة)، الرياض: دار المريخ للنشر.
- هلال، محمد (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
- العمري، عوض (2006). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد(74).
- العميان، محمود (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
- سهيلة، عباس (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- عبد الرحمن، عنتر (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية والأبعاد الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الماضي، مساعد (2008). معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- عبد الواحد، مؤمن (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في غزة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- مرعي، محمد (2005). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، سوريا: جامعة دمشق.
- عواد، طارق (2005). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الشراري، عارف (2007). التحفيز وجوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- زيد، عبوي (2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
- زاهد، الديري (2010). إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- كورتل، فريد (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والطباعة والتوزيع.

- النجار، فريد (2008). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ابوخشبة، محمد (2012). مبادئ إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- المعشر، زياد (2006). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في مجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، عمان: مجلة النهضة.
- غازي، حسن (2014). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العنود، متعب (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حسن، راوية (2012). المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الخطيب، محمد (2006). مناهج البحث العلمي، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير، والخرشة، ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانياً:المصادر والمراجع الأجنبية:

- Dawie, Fourie (2008). An Examination of An Incentive To Maximization Performance in An Automobile Manufacturing Environment. **Master's thesis**, Rhodes University, On Line:
<http://hdl.handle.net/10962/d1003866>
- Choe , Ch and Yin, X (2004). **Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance**. (2006) University of New South Wales, On Line: <https://a1papers.ssrn.com>
- Kivst, Carolina (2012). The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca, **Master's thesis**, School of Business, and Law at the University of Gothenburg, On Line: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/29326>
- Elesarvit, Psilou (2011). **Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainability**, On Line:
<http://cdn2.hubspot.net/hub/217956>
- Tobisas, Eriksson (2011). Reward Systems and Incentives in a Project Based Organization, **Master's Thesis**, Chalmers University, Sweden. On Line: <http://publications.lib.chalmers.se/records /155093.pdf>

- Dewaker, Goel (2008). **Performance Appraisal and Compensation Management: A Modern Approach**, New Delhi, PHI Learning Private Limited. On Line: <http://www.kopykitab.com/ebooks/2016/05/6751>
- Charness,G and Gneezy,U (2006). **Incentives and Habits**, University of California.
- Robert, Kreinter and Angelo Kinick (2003). **Organization Bahavior**, 7 edition, Irwin, Mc Graw. On Line: <http://www.abebooks.com/Organizational-Behavior--7th-Edition-Kreitner-Robert/6503640005>
- Mondy, R and Noe, R (2005). **Human Resource Management** , edition 9, New jersey, Prentice Hall. On Line: <http://www.abebooks.com/book-search/isbn/0131447165/>
- Tella, Ayeni and Popoola (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Libraries Personnel n Academic and Research Libraries in Oye State, Nigeria. On Line: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>
- Samuel & Joshua (2016). The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. **International Journal of Research in Business Studies and Management**, Volume (3) number (2) . On Line: <http://www.ijrbsm.org/pdf/v3-i1/1.pdf>

- Jessiel L. Grant (2006). **An Examination of the Job Satisfaction of Mid Level Managers in Student Affairs Administration**, Western Michigan University Kalamazoo, Michigan. On Line:

<http://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>

- Petty, G, and Hatcher, L.M. (1991). Job Satisfaction Of Faculty From Technical Institutes Community. **Journal Of Studies In Technical Censers**, Volume (13) number (4). On Line:

<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED417119.pdf>

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html> . بتاريخ 2016/04/22
- <http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaid/posts> بتاريخ 2016/05/01
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts> بتاريخ 2016/05/05
- <http://www.hrdiscussion.com/hr97742.html/> بتاريخ 2016/04/26
- <http://mawdoo3.com/> بتاريخ 2016/07/02
- <http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162> بتاريخ 2016/09/10
- <http://www.pipa.ps> بتاريخ 2016/12/01

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسئلة المقابلة

	التاريخ		اسم الشركة
	المكان		اسم المقابل

السؤال الأول: هل يوجد نظام حوافز رسمي معمول به في الشركة؟

السؤال الثاني: هل يتم اطلاق العاملين على نظام الحوافز المعمول به في الشركة عند البدء في عملهم؟

السؤال الثالث: هل نظام الحوافز المعمول به في الشركة يراعي جميع القواعد والقوانين المنصوص عليها في قانون العمل الفلسطيني؟

السؤال الرابع: هل يتم إجراء تعديلات منتظمة على نظام الحوافز بما يتلائم مع أهداف الشركة والعاملين؟

ملحق رقم (2)

طلب تحكيم استبيان



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور /المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

أحيط سيادتكم علما بأنني اجري دراسة علمية بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل بعنوان أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً ليخرج هذا الاستبيان بصورة معبرة وملائمة للإجابة على الفرضيات المطروحة.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحث: خالد أبوعلان

إشراف: د.ناصر جرادات

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د.سمير ابوزنيد	جامعة الخليل
2	د.اسامة شهوان	جامعة الخليل
3	د.عدنان قباجة	جامعة الخليل
4	د.محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
5	د.ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية

ملحق رقم (4)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



استبانة

جامعة الخليل / كلية الدراسات العليا

تخصص إدارة أعمال (MBA)

أخي الكريم / أختي الكريمة ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل تخصص إدارة الأعمال، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان :

" أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية"

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

■ ملاحظة: هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث: خالد ابوعلان

أولا : البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 36 سنة

من 36 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 56 سنة

56 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي :

توجيهي فأقل دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 6 – 10 سنوات

من 11- 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- الدرجة الوظيفية :

إدارة عليا (رئيس مجلس إدارة، مدير عام) إدارة وسطى (مدير دائرة)

إدارة دنيا (مشرف، موظف، مندوب)

					11	تقود الحوافز المادية إلى الشعور المتزايد بالانتماء للشركة وحب العمل
					12	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم
					13	تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها الشركة
					14	يشعر نظام الادخار ونهاية الخدمة بالرضا الوظيفي
					15	تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت

المجال الثاني: الحوافز المعنوية

					1	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمان الوظيفي
					2	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
					3	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
					4	يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين
					5	تساعدني السلطات الممنوحة لي في عملي على القيام بالإعمال الموكلة لي
					6	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة
					7	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل
					8	تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق

					تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	9
					تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي	10
					يساعدني عملي في الشركة على البروز في المجتمع	11
					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	12
					توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	13
					تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر	14
					يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	15

المجال الثالث: فاعلية نظام الحوافز

					تقدم الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة	1
					تتنصف الحوافز التي تقدمها الشركة بالمرونة	2
					تتناسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول	3
					يشارك العاملون في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز	4
					هناك تطور واهتمام كبير من الشركة حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	5
					العاملون راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح في العمل	6

					7	بيدي العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز
					8	تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					9	تسود العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة
					10	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر غالبا على أدائي الوظيفي
					11	لدي معرفة كافية بنظام الحوافز المطبق بالشركة
					12	تراعي الشركة تناسب نظام الحوافز والمكافآت مع التدرج الوظيفي

المجال الرابع: أداء العاملين

					1	يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
					2	يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم
					3	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل
					4	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين
					5	يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل
					6	يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة

					يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	7
					يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	8
					يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الأعمال	9
					تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	10
					يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين	11
					يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	12
					يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة	13
					يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين	14
					يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين	15

انتهت الاستبانة

ملحق رقم (5)

ملحق رقم رقم (٥) أسماء مصانع المشروبات في الضفة الغربية

State of Palestinian
Ministry of National Economy



دولة فلسطين
وزارة الاقتصاد الوطني

التاريخ: ٢٠١٦/٠٦/٢٢

الموضوع: مصانع المشروبات في فلسطين/ الضفة الغربية

الرقم	اسم المصنع	المنتج	العنوان	الهاتف
١	شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/ كابي	مشروبات غازية ومياه معدنية وعصائر	رام الله - بيتونيا	٠٢-٢٩٠٧٠٢١
٢	شركة كوول لصناعة المشروبات	مشروبات غازية وعصائر	رام الله - نعلين	٠٢-٢٤٨١٢١٥
٣	مصنع توب درنك للعصير	عصائر	رام الله - نعلين	٠٢-٢٤٨٢٤٥٥
٤	شركة الصفا للمياه المعدنية والغازية	مياه معدنية ومشروبات غازية	طولكرم - نزلة عيسى	٠٢-٢٦٥٦٤٤٩
٥	شركة فروت توب لانتاج العصائر والمياه المعدنية	عصائر	طولكرم - الحي الجنوبي	٠٢-٢٦٨٧٠٦٠
٦	شركة الجنيدي لتصنيع الالبان والمواد الغذائية	عصائر نكتار طبيعي ومياه معدنية	الخليل - شارع السلام	٠٢-٢٢٢٩٠١١
٧	شركة الجبريني لمنتجات المواد الغذائية والمشروبات	عصائر ومياه معدنية	الخليل	٠٢-٢٢٥٩٦١٢
٨	شركة القصراوي التجارية الصناعية	شراب	الخليل - الحاووز	٠٢-٢٢٣٣٩٥٠
٩	شركة سنقرط للمياه المعدنية /تاليا	مياه معدنية	الخليل	٠٢-٢٢٥٤٦٣٢
١٠	شركة الفرات الاستثمارية	شراب وعصير طبيعي	الخليل	٠٢-٢٢٥٢٣٥٩
١١	شركة الفجر للصناعة والتجارة	شراب	الخليل	٠٢-٢٢٤٠٦٢٠
١٢	شركة الشريف للمواد الغذائية والشراب	شراب	الخليل	٠٢-٢٢٢٥٩٥٦

Ramallah - Tel.: 972 2 2987640/1, Fax: 972 2 2981207 - P.O box 1629
Gaza - Tel.: 972 8 2829143, 972 8 2829140/1, Fax: 972 8 2826149 - P.O box 4023

ملحق رقم (6)

ملحق رقم (6) عدد المنشآت العاملة في قطاع المشروبات / الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

State of Palestine
Palestinian Central Bureau of Statistics



دولة فلسطين
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في تجمع الضفة الغربية حسب أنشطة اقتصادية مختارة، ٢٠١٢

عدد المنشآت	النشاط الاقتصادي	رمز النشاط
٢٩	صناعة المشروبات الخفيفة (المرطبات) وإنتاج المياه المعدنية وغيرها من المياه المعبأة	١١٠٤

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ٢٠١٦، تعداد المنشآت ٢٠١٢

ملاحظة: يتم توفير البيانات حسب النشاط الاقتصادي.

ملاحظة: البيانات اعلاه تمثل فقط بيانات تعداد المنشآت السنوية في العام ٢٠١٢، ولا تمثل بيانات المنشآت المسجلة لدى الجهات الرسمية لعدم توفرها.

For Corr. : P.O.Box 1647, Ramallah - Palestine

Tel: 02-2982700 هاتف

للمراسلات: ص.ب: ١٦٤٧، رام الله، فلسطين

Web Site: <http://www.pcbs.gov.ps> صفحة الكترونية

Fax: 02-2982710 فاكس

E-mail: diwan@pcbs.gov.ps بريد الكتروني

Hebron: 02-2220222 الخليل

Nablus: 09-2381752 نابلس

Gaza: 08-2820885 غزة

Toll Free: 1800 300 300 الرقم المجاني

ملحق رقم (7)

أسماء المقابلين

الوظيفة	الشركة	اسم الشخص
مدير دائرة الموارد البشرية	شركة المشروبات الوطنية	رامي عفانة
مدير دائرة الموارد البشرية	شركة الجبريني لمنتجات المواد الغذائية والمشروبات	ايهاب ابومرخية
مدير دائرة الموارد البشرية	شركة الجنيدي لتصنيع الالبان والمواد الغذائية	سائد الحراوي
مدير دائرة المبيعات	شركة القصراوي التجارية الصناعية	موفق قصراوي