الجمهورية العربية السورية Syrian Arab Republic

وزارة التعليم العالي Ministry of higher Education

الجامعة الافتراضية السورية Syrian Virtual University

أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)

The impact of the incentive system on improving the performance of employees

Case Study of Syrian Telecommunications Company (Tartous Branch)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمالMBA

إعداد الطالب:

عمار حسن علوشAmmar_82709

إشراف:

أ. د. باسم غدير

العام الدراسي

2019

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

البقرة، الآية 32

الإهداء

إلى من قدم الغالي والنفيس من أجل تربيتنا وتعليمنا

إلى من لم يكل ولم يمل في تقديم نصائحه التي زادتني ثقةً وأمل

إلى من تمنيت أن أكون عند حسن ظنه وكما يتمنى ويرغب

إلى من اعتلاه الشيب حتا شببنا

إلى ملهمي وسر نجاحي

أبي الغالي

إلى صاحبة القلب الطيب والعطاء غير المحدود

إلى من تدعي وتصلي من أجلي في كل حين

إلى من ألتجأ إليها في أوقاتي العصيبة

إلى نبع الحنان

أمي الغالية

إلى من شاركوني غرفتي ووسادتي في طفولتي ولحظات سعادتي وحزني في شبابي

إلى من يلهموني القوة والدعم في كل تفاصيل حياتي

أخوتي وأخواتي

إلى شريكة حياتي وشريكة لحظاتي الحلوة والمرة

إلى ملهمتي وسبب فرحتي وهنائي

زوجتي الغالية

إلى من كانوا لي خير أخوة وسند

أصدقائي

إلى كل من ترك أثراً ايجابياً أو سلبياً في حياتي

شكراً لكم جميعاً

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي طيلة فترة دراستي هذه وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة **الأستاذ الدكتور** باسم غدير الذي قدم لي النصائح والدعم والتوجيه حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية.

وأتقدم بعظيم التقدير والامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وأضم بشكري وامتناني زملائي العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس) الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح الدراسة.

وأتقدم بالشكر أيضاً لكل من أسهم في نجاح دراستي سواء بالخبرة والإرشاد وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات المطلوبة.

شكراً لهم جميعاً

ملخص الدراسة

الطالب: عمار حسن علوش

العنوان: أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

الجامعة الافتراضية السورية **عام:2019**

إشراف الأستاذ الدكتور: باسم غدير

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده(الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس). كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في مركز اتصالات عين الزرقا وفي مركز طرطوس1 ومركز طرطوس2 وبعض المقاسم في محافظة طرطوس من عاملين ورؤساء أقسام ورؤساء دوائر والبالغ عددهم الكلي 2200 عامل تقريباً، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (49) إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز.

أكدت الدراسة على وجود أثر ايجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أنّ الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر ايجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل (بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أنّه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأنّها تعد العنصر الأكثر أهمية لدى العاملين، وضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والإدارية ليصار الى تلبيتها، وأيضاً تقييم أداء العاملين للوقوف على المشاكل التي تعترضهم في العمل من أجل محاولة التخلص منها.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، أداء العاملين، أبعاد نظام الحوافز

Abstract

The purpose of this study is to test the effect of the incentive system on the performance of employees and to determine the direction and degree of influence of the incentive system in its dimensions (material incentives, moral incentives) in the performance of employees in the Syrian Telecommunications Company (Tartous Branch). It also aims at the most influential dimensions of incentives "in the performance of workers, in addition to the extent to which the dimensions of the incentive system and the performance of workers vary according to the demographic variables (gender, age, years of experience, qualification, social status).

To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a number of workers at the Ain Zarqa Telecom Center, Tartous 1 Center, Tartous 2 Center and some of the districts in Tartous Governorate. The total number of employees was 2400. The number of answers was statistically analyzed (49). A number of interviews were also conducted with staff and incentives officials.

The study also found that moral incentives are the most influential dimensions of the incentive system in the performance of workers. There is also a positive effect of the average strength of the incentive system as a whole (by the interaction of its dimensions with each other) in the performance of workers. The study found that the dimensions of the incentive system and the performance of workers differ according to the demographic variables (gender, age, years of experience, qualification, social status).

The study ended with evaluating a number of recommendations. The most important of these is the need to increase the monetary mass of the material incentives provided in order to cope with the high prices and inflation and increase the interest in moral incentives as it is considered the most important element of the workers. The need to define the exact needs of technical and administrative staff to be met. On the problems they face in the work in order to try to get rid of them.

Keywords: incentive system, employee performance, incentive system dimensions

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة البدء	ب
صفحة الإهداء والتقديم	ج
صفحة لجنة الحكم	د
ملخص الدراسة	ه
ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملحقات	ل
الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة	1
1.1 مشكلة الدراسة	3
2.1 تساؤلات الدراسة	3
3.1 أهداف الدراسة	4
4.1 منهجية الدراسة	5
الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للدراسة	9
1.2. خلفية الدراسة	10
2.2. أنموذج الدراسة	19
3.2. اجراءات الدراسة والمقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات	21
4.2. فرضيات الدراسة	23
الفصل الثالث الإطار النظري	25
1.3. مفهوم الحوافز	26
2.3. أهمية الحوافز	26
3.3. أهداف نظام الحوافز	27
4.3. أنواع الحوافز	28
5.3. النظريات المفسرة للحوافز	30

6.3. مقومات فاعلية نظام الحوافز	33
7.3. العقبات التي تواجه نظام الحوافز	34
8.3. أداء العاملين	35
9.3. محددات الأداء	36
10.3. طرق تقييم الأداء	36
11.3. تصنيف الأداء	37
12.3. قياس الأداء	38
الفصل الرابع القسم العملي	41
القسم الأول	42
1.1.4.اختبار ثبات أداة الدراسة	42
2.1.4. وصف عينة الدراسة	43
القسم الثاني	44
1.2.4.الإجابات المتعلقة حول اجابات العاملين على الجزء الأول	44
2.2.4.الإجابات المتعلقة حول اجابات العاملين على الجزء الثاني(أبعاد الحوافز)	46
3.2.4.الإجابات المتعلقة حول اجابات العاملين على الجزء الأول(أداء العاملين)	48
4.2.4. اتجاه وموقف أفراد العينة اتجاه أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين	49
القسم الثالث	49
1.3.4. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	49
2.3.4. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	56
3.3.4. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	61
4.3.4. استنتاجات الدراسة	64
5.3.4. المقترحات	65
6.3.4. أهمية الدراسة	66
المراجع العربية والأجنبية	68

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(1/1)	مقياس ليكرت الخماسي	6
(1/2)	توزع عبارات الاستبانة	7
(2/1)	استعراض الدراسات السابقة	13
(2/2)	الدراسات السابقة المعتمدة في قياس أبعاد الدراسة	22
(1/4)	اختبار ألفا كرونباخ	42
(2/4)	وصف عينة الدراسة	43
(3/4)	إجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الأول	45
(4/4)	موقف أفراد العينة من عبارات الجزء الأول	46
(5/4)	إجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الثاني	47
(6/4)	إجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الثالث	49
(7/4)	اتجاه وموقف أفراد العينة حول أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين	49
(8/4)	الارتباط الخطي الثنائي Bivariate correlation	50
A/9/4	جدول Model Summary لبعد الحوافز المادية	52
B/9/4	جدول ANOVA لبعد الحوافز المادية	52
C/9/4	جدول Coefficients لبعد الحوافز المادية	52
A/10/4	جدول Model Summary لبعد الحوافز المعنوية	53
B/10/4	جدول ANOVA لبعد الحوافز المعنوية	53
C/10/4	جدول Coefficients لبعد الحوافز المعنوية	54
A/11/4	جدول Model Summary لكافة أبعاد الحوافز	55
B/11/4	جدولANOVA لكافة أبعاد الحوافز	55
C/11/4	جدولCoefficients لكافة أبعاد الحوافز	55
12/4	البعد الأكثر تأثيراً في أداء العاملين	56
(13/4)	تحليل Independent Sample T Test لمتغير الجنس	57
(14/4)	تحليل One Way ANOVA لمتغير العمر	58
(15/4)	تحليل One Way ANOVA لمتغير الخبرة الوظيفية	59
(16/4)	تحليل One Way ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	60
(17/4)	تحليل Independent Sample T Test لمتغير الحالة الاجتماعية	61

(18/4)	تحليل Independent Sample T Test لمتغير الجنس	62
(19/4)	تحليل One Way ANOVA لمتغير العمر	62
(20/4)	تحليل One Way ANOVA لمتغير الخبرة الوظيفية	63
(21/4)	تحليل One Way ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	63
(22/4)	تحليل Independent Sample T Test لمتغير الحالة الاجتماعية	64

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1/1	الأسلوب الاستنباطي للدراسة	5
2/1	نموذج الدراسة	21
3/1	طرق تقييم الأداء	37

قائمة الملحقات

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	الاستبانة	75
(2)	ملحق متعلق بالمقابلات التي أجراها الباحث	78
(1.2)	المقابلة التي أجراها الباحث مع العمال الفنيين في المراكز الهاتفية	78
(2.2)	المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس دائرة الموارد البشرية	79
(3.2)	المقابلة البشرية التي أجراها الباحث مع رئيس شعبة التوظيف	79
(1.3)	ملحق تحديد السويات الوظيفية من أجل تحديد الشرائح المعمول بها في نظام الحوافز	81
(2.3)	ملحق تصنيف الفئات الوظيفية بغرض منح الحوافز الانتاجية	83
(3.3)	ملحق الدليل الإرشادي لملء استمارة تقييم أداء العاملين بغرض منح الحوافز الإنتاجية	84
(4.3)	ملحق معايير تقييم العامل خلال فترة التقييم(أربع أشهر)	85

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

2.1 تساؤلات الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 منهجية الدراسة

مقدمة:

يرجع استخدام الحوافز إلى عصر حركة الإدارة العلمية، التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين، ومنذ ذلك الحين، يمتلك القطاع الخاص توظيف استخدام الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين. المقصود من تلك الميزة هو دفع الموظف إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل. إنها أداة يمكن إشراكها من قبل أي شركة، سواء كانت الشركة تتبع للقطاع العام أو الخاص وبغض النظر عن نوع المهمة. (Tongo,2016)

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية ويبذلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها يكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية.(منير عباس،2017).

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم(Tella, Ayaeni and Popoola,2007).

ووفقاً لـ Mathis and Jackson (2009)فإنّ أداء العاملين الجيد ضروري جداً للمنظمة، حيث يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يرتكز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب.(نجيب،2013)

وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأنّ حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الأفراد، ولأنّ انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز(الشوابكة،2011).

1.1: مشكلة الدراسة Statement of the Problem

تعاني الشركة السورية للاتصالات من انخفاض في مستويات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب: قد تكون الأزمة السورية قد لعبت دوراً كبيراً في هذا الانخفاض لما سببته من انخفاض في أعداد العاملين، فقبل الأزمة السورية كان عدد العاملين في فرع اتصالات طرطوس ما يقارب 2400 عاملاً، أما في الفترة الحالية العدد لا

يتجاوز عدد العاملين 2200عاملاً، بالإضافة الى النقص الحاد بالمواد التي نتج عن تدمير معامل الكابلات والمستلزمات الهاتفية في محافظة حلب[1].

كما يعود الانخفاض في مستويات الأداء الى انخفاض كتل الحوافز التي كانت تخصص للمحافظات، فمحافظة طرطوس كان نصيبها من كتل الحوافز قبل الأزمة حوالي(30) ثلاثين مليون ليرة سورية مقسمة على أربعة أرباع في السنة الواحدة، أما بعد الأزمة انخفضت مخصصاتها من كتل الحوافز لتصبح أقل من (20) عشرين مليون ليرة سورية مقسمة إلى ثلاثة أثلاث في السنة الواحدة.[2]

ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع العاملين والمسؤولين عن نظام الحوافز في فرع اتصالات طرطوس تبين أنّ العمال مستائين من نظام الحوافز الذي تتبعه الشركة وسيما بعد استبعاد نظام المكافآت الذي كانت تتبعه الشركة قبل الأزمة، حيث كانت هناك مكافآت للمتميزين في عملهم ومكافآت رئيس دائرة، كما أنه تم حرمان العمال من حقهم في أخذ بدل الإجازات الذي كان يصرف لهم في نهاية كل سنة.

كما أنّ عدم الاهتمام بأوضاع العمال الفنيين في الشبكات الهاتفية وحرمانهم من حقهم في الوجبات الغذائية التي كانت تصرف لهم قبل الأزمة أدّت الى انخفاض في مستوى أداء العاملين[3].

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ هذه الدراسة جاءت مكملة للدراسات السابقة التي اعتمدناها وذلك لتبيان أثر نظام الحوافز بأبعاده (مادية، معنوية) في تحسين أداء العاملين، وذلك بعد التماس الكثير من المشاكل التي يعاني منها العمال في الشركة نتيجة ضعف عملية التحفيز، حيث لوحظ انخفاض جودة تقديم الخدمة الهاتفية والشكاوي الكثيرة لدى مشتركي الهواتف بسبب البطء في عملية اصلاح خطوطهم الهاتفية الثابتة وذلك بسبب عدم رضا العمال عن شركتهم .

وبهدف توجيه اهتمام الإدارة إلى النواحي الضعيفة في العملية الحالية، وذلك من أجل تدارك مواطن القصور والضعف، ومن أجل تحسين أداء العاملين في الشركة كونها عنصر هام في العملية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية. تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هي درجة تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؟

2.1: تساؤلات الدراسة Study Questions

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

---

1 وفق مقابلة مع رئيسة شعبة التوظيف.
2 وفق مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية
3 وفق مقابلة مع العمال والفنيين في الشركة.

- ما هي درجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (حوافز مادية، حوافز معنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؟

- ما هي درجة تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؟

- ما هي درجة تأثير الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؟

- ماهي أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيراً في أداء العاملين؟
- هل تختلف أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي)؟
- هل يختلف أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي)؟

3.1: أهداف الدراسة Study Objectives

تحديد درجة تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

وتتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

* تحديد درجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (حوافز مادية، حوافز معنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

- تحديد درجة تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

- تحديد درجة تأثير الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

* تحديد ماهي أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيراً في أداء العاملين.

* دراسة فيما إذا كانت أبعاد نظام الحوافز تختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي).

* دراسة فيما إذا كان أداء العاملين يختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي).

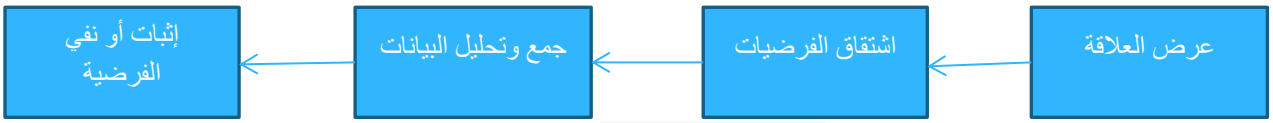
4.1 منهجية الدراسة Study Methodology

تم الاعتماد على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، أي أنّ التفكير سيكون منصباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، أي تم تحويل العلاقة التي تربط بين نظام الحوافز و الأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات الازمة لذلك، فإذا دعمت البيانات الفرضية فسيتم التوصل إلى أنّ العلاقة صحيحة.

تنطوي المقاربة الاستنباطية على تطوير نظرية تخضع لاختبار، ويتم فيها البحث لتفسير العلاقة السببية بين المتغيرات، وهي النهج السائد في العلوم الطبيعية، حيث تمثل القوانين أساس التفسير وتسمح بتوقع الظواهر والتنبؤ بحدوثها والسماح بالتحكم بها.(Saunders et al,2009,pp.124-125)

يعود السبب الرئيس لاعتماد المقاربة الاستنباطية للدراسة إلى وجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين والتي ساعدت في تكوين الإطار المفاهيمي للدراسة.

الشكل (1/1) الأسلوب الاستنباطي للدراسة



المصدر: اعداد الباحث

1.4.1 طرائق الدراسة Study Method

تم الاعتماد في الدراسة على دراسة الحالة حيث أنّ الدراسة ستركز على شركة واحدة وهي الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

2.4.1 الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة Statistic Methods

1- اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات لفقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة.

2- الأوساط الحسابية والتكرارات والمقاييس الوصفية والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

3– استخدام تحليل الارتباط الثنائي (Bivariate Correlation Analysis) لتحديد اتجاه العلاقة بين أبعاد التحفيز وأداء العاملين .

4- استخدام تحليل (One Sample T-Test) لتحديد موقف أراد العينة من أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين ووصف واقعهما في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس).

5- استخدام تحليل (Multiple Line Regression Analysis و Simple Liner Regression) لدراسة اتجاه وتأثير أبعاد نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

6– استخدام تحليل ANOVA وتحليل Independent samples T – Test لدراسة فيما إذا كانت أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين يختلفان باختلاف المتغيرات الديمغرافية.

أدوات جمع البيانات وتحليلها:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

3.4.1 مجتمع وعينة الدراسة Study Society and Sample

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس) ويبلغ عددهم حوالي 2200 موظفاً، وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الحوافز وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين في مقسم عين الزرقا ومركز طرطوس1 ومركز طرطوس2، حيث قسم الباحث الموظفين إلى ثلاث طبقات (طبقة العاملين الفنيين، طبقة العاملين الإداريين، طبقة المدراء)، وتم توزيع 58 استبانة واستعاد الباحث 53 وتم استبعاد 4 استبيانات نتيجة الإجابة عليها بشكل عشوائي وتناقص الإجابات.

واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي حيث تم إعطاء موافق بشدة بقيمة (5) درجات، موافق

(4) درجات، حيادي (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق أبداً(1) درجة.

الجدول (1/1)مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث

4.4.1 أداة الدراسة Study Tool

تم تصميم الاستبيان ليتناسب مع الفرضيات التي تسعى الدراسة لاختبارها، لقد تم اختيار (28) ثمانية وعشرون سؤالاً وتم توزيعهم على متغيرات الدراسة.

الجدول (1/2) توزع عبارات الاستبانة

المحور	العبارات	المجموع
المتغيرات الديمغرافية	من 1 - 5	5
الحوافز	من 6- 8	3
أبعاد الحوافز	من 9 - 24	16
أداء العاملين	من 25 - 28	4

المصدر: من اعداد الباحث

5.4.1 محددات الدراسة Study Limitations

المحددات العلمية:

يتناول هذا البحث بعدين فقط لنظام الحوافز وهي (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)،فيما لم يتناول عدد من الأبعاد التي وردت في الدراسات السابقة مثل (الحوافز الاجتماعية، فاعلية نظام الحوافز، وغيرها) وذلك لأنّ الحوافز الاجتماعية مثل (تأمين ظروف العمل المناسبة وتوفير الشركة للعلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد) أدرجها الباحث ضمن البعدين المشار اليهما في الدراسة وهذا ما تم استبيانه من خلال المقابلات غير المهيكلة التي أجراها الباحث في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)،كما تعتبر الأبعاد التي تهتم بها الشركة أكثر من غيرها.

كما تجدر الإشارة إلى أن الباحث عانى من بعض الصعوبات في جمع الاستبيان بسبب عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة فيه نتيجة الخوف من سوء استخدامه.

المحددات الزمانية:

1 – نفذت الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019.

2- قياس المتغيرات تم في فترة زمنية محددة.

المحددات المكانية:

1 – سيتم أخذ آراء عينة من مقسم اتصالات عين الزرقاء ومقسم طرطوس 1 ومقسم طرطوس 2وبعض مقاسم المحافظة.

2– لا يمكن تعميم النتائج على شركات أخرى لأنّ نتائج الدراسة خاصة بالشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للدراسة:

Conceptual Framework

1.2 خلفية الدراسة

2.2 نموذج الدراسة

3.2 إجراءات الدراسة والمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

4.2 فرضيات الدراسة

1.2: خلفية الدراسة Background of the study

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي او سلبي, ويشكل عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل تأثيراً في اداء العاملين (الموظفين) المجتهدين وقد يؤثر سلباً على ادائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المستهدفة.

أكّدت العديد من الدراسات على أهمية وجود نظام فعّال ومتوازن للحوافز والمكافآت بجميع أشكالها (حوافز مادية، حوافز معنوية.. الخ).

فوفقاً لدراسة خديجة خروبي (2016) إنّ الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائها وزيادة انتاجهم.

يتمثل الهدف الرئيس لدراسة التحفيز باستنباط القوى الكامنة لدى الأيدي العاملة واستثمار طاقاتها من أجل تقديم أفضل ما لديها لزيادة الإنتاج بأفضل جودة ممكنة .

وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة المدير في استخدام الحوافز لزيادة مستوى أداء العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع هيكلية نظام الحوافز (نوار خرخاشي،2017).

إنّ المتتبع لنتائج الدراسات التي بحثت بأثر نظام الحوافز في أداء العاملين يلاحظ أنّ هذه النتائج اختلفت[4] فيما بينها وعلى الرغم من أنّ معظم الدراسات السابقة قد أكّدت على وجود أثر إيجابي في أداء العاملين إلا أنّ نتائج هذه الدراسات كانت متفاوتة من حيث شدة واتجاه التأثير، وفي هذا السياق أشارت العديد من الدراسات ومنها Muhammad ibrar(2015)**والتي شملت 100 موظف وموظفة في المدارس الخاصة في باكستان أنّ للحوافز أثر** إيجابي قوي على أداء الموظفين، و وافقتها أيضا دراسة Sravan Kumar Reddy and Sarfraz Karim (2013)إلى أنّ الدراسة التي أجراها العكش (2007)بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات المنظمة الفلسطينية في قطاع غزة، **أكدت أنّ نظام الحوافز والمكافآت له تأثير ضعيف** في تحسين أداء العاملين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحافز الحكومي وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء.

وتبين أنّ **هنالك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين** في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأنّ نظام المكافآت غبر فعّال ومتدن ولا يعلم عن أسس وضعه وكيفية عمله معظم الموظفين.

[4] جدول رقم (1/2) استعراض الدراسات السابقة

ومن الدراسات من أكّدت إلى عدم **وجود تأثير واضح للحوافز** في تحسين أداء العاملين وفي دراسة

Al Jishi (2009) بعنوان التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للمرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات، وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للمرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل .

واتفقت معها دراسة بكر عواد ومحمود عودة (2011) بأنه لا يوجد ارتباط له دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) وأداء ورضا العاملين في مشفى نابلس التخصصي.

إنّ الاختلاف في نتائج الدراسات لم يعزى فقط إلى اتجاه وشدة التأثير وانما امتد ليشمل البعد الأكثر أو الأقل تأثيراً بين العاملين وهو درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وفي المشاركة في وضع هيكلية نظام الحوافز المتبع.

فقد أكّدت دراسة Ainas Eltarhuni(2017)أنّه يجب على إدارة المستشفى زيادة مشاركة الأطباء في صياغة الخطط والقرارات الذي من شأنه تحسين أدائهم وتعميق الرضا الوظيفي.

وأكّدت أيضاً دراسة طه بخيت(2016) في أنّ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وفي وضع استراتيجيات التحفيز يزيد من ولاء الموظفين.

كذلك الأمر قد يعزى هذا الاختلاف إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية على التحفيز من جهة، وعلى أداء العاملين من جهة أخرى.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة غازي حسن عودة الحلايبة (2013) أنّ هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح من لديهم خبرة وظيفية أقل من خمس سنوات عن من لديهم خبرة أكثر من 10سنوات، أي أنّه كلما زادت الخبرة الوظيفية للموظف كلما انخفضت درجة تأثره بنظام الحوافز المتبع.

بينما لا تأثر المتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) على فعالية نظام الحوافز، وفي سياق أخر أكدت دراسة حسن القضاة (2017) بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الاردن.

بينما أكّدت دراسة Elumah Lucas et al (2016)أنّه توجد علاقة سلبية قوية بين الحوافز المالية والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية، بالإضافة إلى أنه كانت هناك أيضاً علاقة سلبية ضعيفة بين الحوافز المعنوية والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية.

فيما اختلفت العديد من الدراسات في تفضيل أنواع الحوافز عن غيرها من الحوافز الأخرى، ففي دراسة غازي حسن عودة الحلايبة، الأردن(2013) حيث أكّدت هذه الدراسة على حيازة **الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض**، وحيازة الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط ،كما وجدت علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

فيما أكّدت الدراسة التي أقامها الباحثان علي سعدون عبد الله الخزعلي وعلي حسون كتاب العادلي (2017) أنّ الحوافز المادية لها دور في تحسين الأداء أكثر من الحوافز المعنوية، ونستنتج ذلك من خلال الوسط الحسابي العام لجميع إجابات المحورين حيث كان للحوافز المادية (4.02) أما الحوافز المعنوية فبلغ (3.87).

وبحسب رأي الباحث يجب أن لا نهمل الصلة الوثيقة بين البرامج التدريبية التي تقوم بها الشركات والمؤسسات ونظام الحوافز المتبع فيها، حيث أنّ وجود برامج تدريبية فعّالة سوف يؤدي إلى أنّ النصيب الأكبر من الحوافز سوف يذهب للموظف المتدرب والمتخصص في مجال عمله.

فبحسب دراسة Ainas Eltarhuni (2017) والتي أقيمت على 180طبيب وطبيبة في مستشفى بنغازي، أكّدت أنّه يجب أن يكون التركيز على برامج التدريب للأطباء وينبغي أن يكون البدل الاستثنائي (الحافز) للموظفين الأكفاء حتى يشعرون بأنهم قيّمون في شركتهم ومميزون.

واتفقت معها دراسة Ermias Berhan Aausc (2017) والتي أقيمت على 258 موظف وموظفة في البنك الأهلي في اثيوبيا، حيث كان من نتائج هذه الدراسة أنّ وجود خلل في نظام الحوافز سوف يؤدي إلى خلل في نظام التدريب، كما أكدت هذه الدراسة من جهة أخرى إلى أنّ مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وسياسات الحوافز المتبعة في البنك الأهلي سوف تؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي بدوره سوف يسهم في تحسين ادائهم.

وفقاً لدراسة Judith Chepkemoi (2018) إنّ اتباع نظام حوافز يعطي العمال والموظفين حقهم يشعرهم بالرضا عن عملهم ويرفع من ولائهم لمكان عملهم، وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة الذي يعتبر من إحدى نقاط الضعف التي تعاني منها الكثير من الشركات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث المنهج يلاحظ الباحث أنّ الدراسات السابقة كلها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركه بين البحوث السابقة، والبحث الحالي يتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي مسترشداً بالبحوث والدراسات السابقة إضافة إلى المنهج الاستنباطي الذي يهدف الذي يهدف الى التحول من العام الى الخاص.

أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة الحوافز على حدة ودراسة الدافعية على حدة ودراسة العلاقة بينهما، ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.

الجدول(2/1) استعراض الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	عينة البحث	النتائج	المكان
(حورية عاشور،2016)	1 - التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مديرية التجارة. 2 - التعرف على أكثر الحوافز جاذبة بالنسبة للعمال. 3- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها. 4- التعرف على تأثير الحوافز في أداء المورد البشري.	نظام الحوافز	أداء العاملين	28 موظف	1 – تلعب الحوافز دور هام في تحسين أداء العاملين وتطويره. 2 – يوجد عدة أنواع للحوافز منها المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية. 3 - يمكن قياس مستوى الأداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيستين الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات و نواتج العمل و حوادث العمل، تغيب عن العمل (دوران العمل)، و الثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان	الجزائر

					)وهذه الأخيرة تستخدم بشكل أكبر.	
(نوار خرخاشي،2017)	1- دراسة واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وإظهار أهميته ومصادره وبيان خطوات نجاحه في المنشآت الرياضية. 2-التعرف على دور الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية. 3- التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.	نظام الحوافز	الأداء الوظيفي	20موظف من موظفي المركب المتعدد الرياضات- 18فبراير - لولاية بسكرة.	1 - الزيادة في الأجر برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية. 2 – المكافآت التي يحصل عليها العمال تساهم في رفع المجهودات في المنشاة الرياضية. 3- اشراك العاملين في اتخاذ القرار يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم والزيادة في مواظبتهم على العمل. 4 - للترقية أهمية كبيرة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين داخل المنشأة الرياضية.	الجزائر
(طه بخيت،2016)	1. معرفة مدى تأثير إتباع نظام حوافز على كفاءة أداء العاملين. 2 . بيان مدى تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية تحفيز على كفاءة أداء العاملين. 3 . ابراز الدور الذي يمكن أن يلعبه وضع خطة للتحفيز ضمن الخطط العامة للمنظمة على كفاءة أداء العاملين.	نظام الحوافز. نظام التخطيط	أداء العاملين	60 موظف من بنك النيلين	1 – وضع نظام فعّال للحوافز يؤدي الى كفاءة العاملين. 2- -حرص البنك علي تشجيع العاملين للمشاركة في عملية التحفيز باستمرار أدى إلى الالتزام التنظيمي. 3- سعي البنك للاستمرار في وضع استراتيجيات فعّالة لعملية التحفيز أدى إلى تحسين موقفه التنافسي.	السودان
(Muhammad ibrar,2015)	تهدف الدراسة إلى اظهار تأثير نظام المكافآت على أداء العاملين في المدارس الخاصة	نظام المكافآت	أداء الموظفين	100موظف وموظفة	وجود علاقة إيجابية قوية بين نظام المكافآت والأداء الوظيفي للموظفين	باكستان
(Ermias Berhan Aausc,2017)	1. تحديد مستوى تأثير نظام المكافأة على أداء الموظف في البنك الأهلي. 2. تحديد أثر المكافأة المالية على أداء الموظف في البنك الأهلي.	نظام المكافآت	أداء العاملين	258 موظف وموظفة	1 -تلعب الحوافز دوراً هاماً في تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين. 2 – مشاركة الموظفين في	أثيوبيا

	3. التحقق من أثر المكافآت غير المالية على أداء الموظف في البنك الأهلي. 4. تحديد ما إذا كان هناك أي فرق في مستوى الأداء بسبب المكافآت المالية و مكافآت غير مالية في البنك الأهلي. 5. تحديد تأثير نظام المكافأة على أداء الموظف المستحق.				اتخاذ القرار وفي وضع استراتيجيات التحفيز يزيد من ولاء الموظفين. 3 – المكافآت المالية والمناصب تذهب بشكل كبير الى الذكور. 4- وجود خلل في نظام الحوافز سوف يؤدي إلى خلل في نظام التدريب.	
(Ainas Eltarhuni,2017)	تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الطبيب	نظام الحوافز. البرامج التدريبية.	أداء الطبيب	180 طبيب وطبيبة في مستشفى بنغازي	1. يجب على إدارة المستشفى التخطيط والتوازن في الحوافز المالية وغير المالية لموظفيها، ولا يمكن إهمال أي من هذه الحوافز. 2. يجب أن توفر إدارة المستشفى فرص متكافئة للتحفيز بطريقة عادلة. 3. يجب أن يكون التركيز على برامج التدريب للأطباء وينبغي أن يكون الحافز الاستثنائي المعطى للموظفين الأكفاء لكي يشعروا بأنهم مميزون في شركتهم. 4. يجب على إدارة المستشفى زيادة مشاركة الأطباء في صياغة الخطط والقرارات.	
(Su-Ming Huang،2015)	1- لاستكشاف رأي موظفي صناعة الفنادق السياحية على نظام الحوافز. 2- استكشاف العلاقة بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. 3- إثبات ما إذا كان الرضا الوظيفي هو متغير الوسيطين نظام الحوافز وأداء	نظام المكافآت والحوافز. المهارات الوظيفية. الرضا	الأداء الوظيفي	300 موظف من الفنادق السياحية الدولية والفنادق العامة في	1- نظام الحوافز له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي وبالتالي الرضا الوظيفي له دور إيجابي في تحسين أداء العاملين. 2 - المهارات الشخصية	تايوان

	العاملين. 4- لإثبات ما إذا كان الحوافز هي العامل الوسيط المشرف بين الدافع والرضا الوظيفي.	الوظيفي.		اربع مدن كبرى في تايوان	تعمل دور الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي . 3- الرقابة الداخلية للموظف (رقابته على نفسه) تمكنه من محاسبة نفسه عن التقصير وبالتالي دفعه الى المزيد من الجهد من أجل تحسين أدائه.	
(غازي الحلايبة،2013)	1 – تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. 2- التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. 3- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. 4 – الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء.	الحوافز الاجتماعية. الحوافز المعنوية. الحوافز المادية	أداء العاملين	150 موظف وموظفة موزعين من كل طبقات مجتمع الدراسة حسب وزنها (مدير، رئيس قسم ،موظف اداري)	1 – هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح من لديهم خبرة وظيفية أقل من خمس سنوات عن من لديهم خبرة أكثر من 10سنوات. 2 - حازت الحوافز الاجتماعية على المرتبة الاولى من تفضيلات موظفي أمانة عمان الكبرى يليها الحوافز المعنوية وفي المرتبة الأخيرة الحوافز المادية.	الأردن
(Atambo et al,2015)	1 - دراسة دور أنظمة الحوافز على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في كينيا، 2- تصميم وتنفيذ أنظمة حوافز فعالة للموظفين في المستشفيات العامة.	نظام الحوافز. الولاء الوظيفي.	أداء العاملين في المستشفيات	205 من العاملين في المستشفيات من أطباء وممرضين وممرضات	1 – الحوافز لها تأثير ايجابي على اداء العاملين في قطاع الصحة. 2- توفير الحوافز لموظفي المستشفى يحفزهم ويشجعهم نحو إظهار السلوك المطلوب لتعزيز الأداء. 3 - تفاني والتزام العمال لتقديم الخدمات في المستشفى بشكل كبير. 4- تؤثر سياسة الحوافز في	كينيا

					المستشفى إيجاباً على أداء الموظف. 5 - سيشجع تقديم الحوافز الفردية والجماعية الموظفين على العمل بشكل أفضل. 6- خطة الحوافز المتفاوض عليها والمصممة بشكل جيد ستعزز الأداء في المستشفى. 7 - عدم انتظام تقديم الحوافز يعوق أداء الموظفين.	
(حسن القضاة،2017)	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.	نظام الحوافز	أداء العاملين	120 عامل وعاملة	1 - يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للحوافز المادية على جودة وكفاءة وفاعلية العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. 2- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للحوافز المعنوية على جودة وكفاءة وفاعلية العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. 3 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن	الأردن
(بكر عواد ومحمود عودة ،2011)	1 . التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمستشفى نابلس التخصصي. 2 .التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع. 3 .التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين.	الحوافز المادية .الحوافز المعنوية	أداء الموظفين	78 من العاملين في مشفى نابلس التخصصي في مدينة نابلس	لا يوجد ارتباط له دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) ورضا العاملين في مشفى نابلس	فلسطين

	4 .دراسة أهمية تحديث نظام الحوافز من أجل رفع مستوى اداء العاملين.				التخصصـي.	
(Judith Chepkemoi,2018)	التحقق في تأثير الحوافز على أداء الموظف في خدمة الغابات الكينية – مقاطعة أوشين غيشو	نظام الحوافز	أداء الموظفين	115 موظف وتضم هذه العينة جميع العاملين في محطات ادارة الغابات في كينيا	1 – نظام الحوافز الفعّال يمكن أن يؤدي الى زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار. 2- نظام الحوافز الفعّال يعمل على تخفيض معدل دوران العمل. 3 – الحوافز تعمل على تعزيز روح التعاون والتشاركية بين الموظفين. 4 – تساهم في زيادة الكفاءة وتحسين خدمة العملاء. 5 – تعمل على تحسين صورة الشركة وزيادة الولاء الوظيفي لدى العمال	كينيا
(Elumah Lucas et al,2016)	هدف الدراسة إلى دراسة تأثير الحوافز المالية والحوافز المعنوية على الأداء التنظيمي لموظفي الجامعات النيجيرية .تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية للموظفين ، ومعرفة نهج الحوافز المطبقة ومعرفة مستوى الأداء في الجامعات النيجيرية	الحوافز المادية. الحوافز المعنوية.	أداء الموظفين	218 موظف من مختلف الجامعات الحكومية في نيجيريا	1- مستوى الحوافز المقدمة للموظفين في الجامعات النيجيرية غير كاف، الحوافز المالية في المرتبة الأولى في حين أن الحوافز المعنوية في المرتبة الثانية. 2 - هناك مستوى عال من الأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية. 3- توجد علاقة سلبية قوية بين الحوافز المالية والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية. 4- كانت هناك أيضاً علاقة سلبية ضعيفة بين الحوافز المعنوية والأداء التنظيمي في	نيجيريا

					الجامعات النيجيري	
(Sravan Kumar Reddy and Sarfraz Karim,2013)	لتقييم أثر الحوافز على الإنتاجية، دافع العمل، التغيب، دوران العمل، معنويات الموظفين، مكافأة الموظف الفعال، المشاكل المتعلقة بالصحة والعمل الجماعي. التأكيد على فحص مستويات الرضا من العمال والموظفين حول خطط الحوافز المنفذة ؛ لفحص إذا كان هناك أي اختلافات كبيرة في الاستفادة منها، وأخيرًا اقتراح تدابير لتحسين نظام الحوافز.	نظام الحوافز	أداء الموظفين	120 موظف	1 – هناك تأثير إيجابي قوي للحوافز على أداء العاملين. 2- لا يعتبر الموظفون أن الحوافز هي السبب الرئيسي لبقائهم في الشركة لوقت أطول وإنما هناك عوامل أخرى تلعب الدور الأساسي في بقاؤهم في الشركة لوقت أطول.	الهند
(Safia Minhaj,2016)	1- لاستكشاف أنواع عديدة من الحوافز التي تلقاها الموظفون في القطاع المصرفي في باكستان. 2- تحليل أثر تلك الحوافز على أداء عمل الموظفين؛ إما أن أدائهم بعد الحصول على حوافز مختلفة يزيد أم لا.	الحوافز المادية. الحوافز المعنوية.	أداء الموظفين	512 موظف من البنوك المختارة في باكستان	1 – تعمل الحوافز على زيادة إنتاجية الموظفين في البنوك الباكستانية. 2 – زيادة مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء الوظيفي.	باكستان

المصدر : من اعداد الباحث

2.2: أنموذج الدراسة Study Model

يتكون أنموذج الدراسة من نظام الحوافز كمتغير رئيس بأبعاده (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين كمتغير تابع، وفيما يلي تعريف بمتغيرات الدراسة:

نظام الحوافز Incentive System

تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية لمنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف المحيطة.(عبد الفتاح المغربي،2007)

وبذلك **نستنتج** بأنّ نظام الحوافز مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالشركة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب وتحاول الشركة من خلاله تلبية حاجات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

الحوافز المادية Material Incentives

وفقاً لـ Judy(2017)إنّ الحوافز المالية هي محفزات تشير إلى المكافآت النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية على سبيل المثال. الأجور والمرتبات والمكافآت واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية وما إلى ذلك. وينبغي أن تكون الحوافز المالية ذات قيمة كبيرة ويجب أن تكون متكافئة مع الآخرين.

فإن المكافآت المالية تشمل جميع المكافآت التي لها قيمة نقدية وتضاف إلى إجمالي المكافآت. وتشمل هذه المكافآت الراتب الأساسي، ومدفوعات الجدارة، والأجور القائمة على المهارات، والحوافز، والأجر المرتبط بالخدمة، والمكافآت، ومخططات التقدير المالي، والمزايا مثل المعاشات التقاعدية، والمرور المدفوع ، والغطاء الطبي للموظف والمعالين. (نوري وكورتل،2011:ص271)

الحوافز المعنوية Moral Incentives

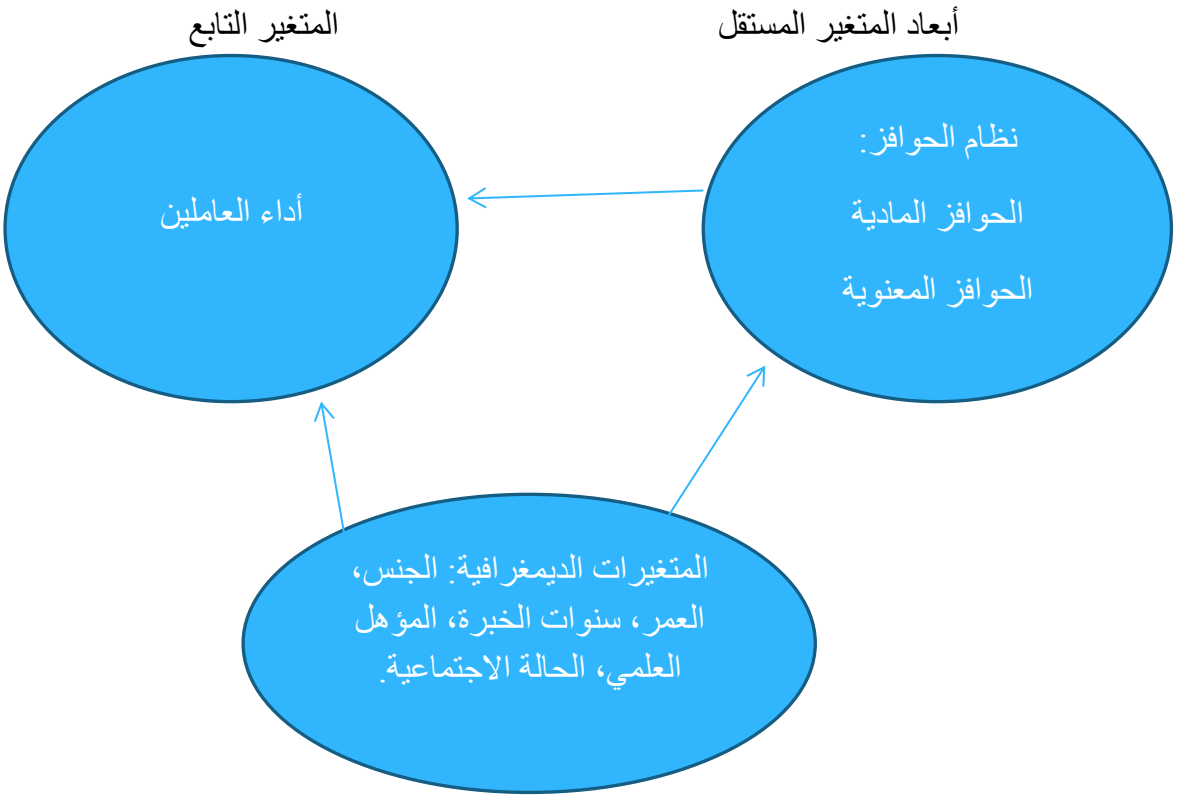
وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فترة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الاشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه افراد التنظيم، التدريب، وجدولة العمل المرن ...الخ. (نوري وكورتل،2011:ص271).

أداء العاملين Performance of Employees

جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملّائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة (زويش،2014:ص43).

كما عرفه Afshan et al (2012) بأنه إنجاز مهام محددة يتم قياسها وفقاً لمعايير محددة سابقاً، كالسرعة والدقة وإتقان العمل والتكلفة. ويكمن الأداء الفعال في تحسين الإنتاج، وإتقان استخدام التكنولوجيا.

الشكل(2.1): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث

3.2 إجراءات الدراسة والمقاييس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لدراسة أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين وفقاً لدراسات سابقة ومن ثم تم استرداد الإجابات وترميزها وتفريغها على برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً للتوصل الى النتائج ومناقشتها والإجابة على تساؤلات الدراسة ووضع النتائج والتوصيات في ضوء النتائج المحققة. ويحدد الجدول التالي مجموع العبارات المستخدمة في الدراسة لقياس كل من نظام الحوافز وأداء العاملين.

الجدول (2.2) الدراسات السابقة المعتمدة في قياس أبعاد الدراسة

	العبارات	الباحثين
6	تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين	حورية عاشور
7	أنا راض عن نظام الحوافز المقدمة في شركتي	Su-Ming Huang
8	أشعر بالانتماء الى شركتي وأحب العمل فيها بفضل الحوافز التي تقدمها لي	طه بخيت
9	تزودني الشركة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة	Ermias Berhan Aausc
10	يزداد ولائي لشركتي كلما قدمت لي ساعات عمل اضافية	Safia Minhaj
11	أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية	Elumah Lucas et al
12	تميزي في عملي يدفع إدارة الشركة الى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة	(Ainas Eltarhuni
13	يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي	Ermias Berhan Aausc
13	يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي	نوار خرخاشي
14	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	Elumah Lucas et al
15	توفر الشركة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	غازي الحلايبة
16	تزودني الشركة بمقابل مادي (بدل اجازات) في أخر كل سنة	Atambo et al
17	انخفاض معدل غياب العاملين عن العمل سببه الحوافز المقدمة في شركتي	Judith Chepkemoi
18	أحصل على ترقيات بشكل متواتر في شركتي	نوار خرخاشي
19	يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها	نوار خرخاشي
21	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	Sravan Kumar Reddy and Sarfraz Karim
22	توفر الشركة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي	غازي الحلايبة
23	يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين	نوار خرخاشي
24	المدير يهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	طه بخيت
25	يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة	Ainas Eltarhuni

26	إن العمال في شركتي قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم	حورية عاشور
27	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	Su-Ming Huang
28	توجد لدى العاملين مهارات كافية لتأدية مهامهم بشكل جيد	Su-Ming Huang

المصدر: من اعداد الباحث

4.2: فرضيات الدراسة Hypotheses

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والتي أشارت معظمها إلى وجود أثر إيجابي قوي لنظام الحوافز على أداء العاملين مثل دراسة Safia Minhaj (2016)، Sravan Kumar Reddy and Sarfraz Karim (2013)، Atambo et al (2015)، Su-Ming Huang(2015)، حورية عاشور(2016)، Berhan (2017)Ermias، Aausc، Muhammad ibrar (2015).

ووفقاً للأسلوب الاستنباطي الذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والمعرفي للدراسة واشتقاق الفرضيات، فإنه تم الاعتماد على أسلوب الفرضية البديلة في صياغة الفرضيات حيث تم وضع الفرضيات التالية:

1.4.2: الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده(الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في تحسين أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

H1.A: يوجد أثر ايجابي قوي للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

H2.B: يوجد أثر ايجابي قوي للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

2.4.2: الفرضية الرئيسة الثانية:

H2: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

وينبثق عن هذه النظرية خمس نظريات فرعية:

H2.A1: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف الجنس.

H2.B: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف العمر.

H2.C: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف عدد سنوات الخبرة.

H2.D: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المؤهل العلمي .

H2.E: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف الحالة الاجتماعية.

3.4.2: الفرضية الرئيسة الثالثة:

H3: يختلف أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

وينبثق عن هذه النظرية خمس نظريات فرعية:

H3.A: يختلف أداء العاملين باختلاف الجنس.

H3.B: يختلف أداء العاملين باختلاف العمر.

H3.C: يختلف أداء العاملين باختلاف عدد سنوات الخبرة.

H3.D: يختلف أداء العاملين باختلاف المؤهل العلمي.

H3.E: يختلف أداء العاملين باختلاف الحالة الاجتماعية.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

3.1 مفهوم الحوافز

2.3 أهمية الحوافز

3.3 أهداف نظام الحوافز

4.3 أنواع الحوافز

5.3 النظريات المفسرة للحوافز

6.3 مقومات فاعلية نظام الحوافز

7.3 العقبات التي تواجه نظام الحوافز

8.3 أداء العاملين

9.3 محددات الأداء

10.3 نمط الأداء

11.3 طرق تقييم الأداء

12.3 تصنيف الأداء

3.13 قياس الأداء

1.3:مفهوم الحوافز The Concept of Incentives

تعرف الحوافز بأنّها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (عواد،2012)

كما عرفها ماهر(2010) بأنّها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإنّ التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزاً أو مكافأة، ويحتاج الأمر أنّ 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.

وعرفها فيصل (2011) بأنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.

وبهذا المعنى فإنّ الحافز هو المنبر الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغباته.

وبالتالي نستنتج أن عملية التحفيز عملية منظمة ومتكاملة تهدف الى خلق روح الابداع والتميز لدى العاملين من أجل تحسين أدائهم وتقديم عملهم بالجودة المطلوبة والعمل على تفادي نقاط الضعف الحالية.

2.3: أهمية الحوافز Importance of Incentives

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتأتي أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها :

*** أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:**

وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات .

- ترقية المركز التنافسي للمنظمة .

- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

*** أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:**

1 - إنّ أهمية الحوافز كما بين الجساسي تكمن في أنّ الموظف(أياً كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمس لأداء العمل وراغب فيه، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس ايجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية(الجساسي،2011 ، ص10).

2 - تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

3 - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة (ربيع، 2008، ص541 -545).

3.3: أهداف الحوافز The Objectives of Incentives

للحوافز عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

1- أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير :**طالما أنّ العمل السيئ سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- **أداة للتغذية المرتدة :**يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- **الدعم المالي :**يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.**

ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي، لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة :**

تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية** : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة** :ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

2- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :**تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.(عبد الحميد وأخرون ،2008،ص 294)

4.3: أنواع الحوافز Types of Incentives

الحوافز المادية وتشمل على :

1. الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين، وتعتبر مساعدة دفع لتلبية احتياجاته الأساسية ويمكن أن تؤثر على رفع وتحسين الأداء.

2. الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز والزيادات الخاصة بالعامل المتميز حتى عام واحد بعد تاريخ التعيين أو من تاريخ الاستحقاق، ويعطي مكافأة خاصة أو حافز أو عمل إضافي، لا سيما إذا كان هناك موظف تقديره ممتاز لمدة سنتين متتاليتين أو بذل جهد خاص أو اقتصادي للمنظمة لا يحول دون منح هذا البدل زيادة الاستحقاق في الوقت المحدد.

3. المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة أو أعمال أو أبحاث أو اقتراحات للمساعدة في تحسين أساليب العمل أو تحسين الأداء أو توفير التكاليف.

4. العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة . (Bilal Almomani at el,2017).

ووفقاً لدراسة Jeffrey and Schaffer (2007) فإنّ الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلباً من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز، لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجه، مما يعطيها ميزة على أشكال أخرى من الحوافز.

ثانياً: الحوافز المعنوية :

وتشمل ما يلي:

1. **إشراك الموظفين في الإدارة:** إنها فرصة للموظفين لنشر أدائهم و أفكارهم في التخطيط لتطوير المنظمة والتغلب على المشاكل التي تعترضهم، مما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء إلى المنظمة.

2 - **اقتراحات الأنظمة:** الأنظمة عبارة عن اقتراحات حول طريقة مشاركة العمال في اتخاذ القرار و قيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار في المنظمة لزيادة وتحسين الأداء والمساءلة والحد من الشكاوى.

3. **الترقية:** تعتبر أحد العوامل التي تحفز الموظفين على العمل، وتوفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في المنظمة.

4. **الشعور بالاستقرار:** الشعور بمعامل الاستقرار في مكان العمل يعني أداء أكثر وأفضل، و العكس هو الصحيح، ويجب أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح المنظمة.

5. **التكيف الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين سوف يؤدي حتماً إلى أداء أعلى، ولكن إذا كان هناك شعور بالغربة والكراهية بين العمال (شعور سلبي) سيؤثر هذا بالتأكيد على جو العمل وبالتالي الأداء.

6. **ظروف العمل:** ظروف العمل تعني (درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية) كلها تؤثر على أداء الموظف.

7. **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** الذي بدوره يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل، ويحقق نوع من الارتياح النفسي والجسدي للموظف.

8. **إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير:** وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف، ودعوات لحضور الحفلات الموسيقية أو الغداء أو العشاء، وطلب الاقتراحات من الموظفين. (Bilal Almomani at el,2017)

أما العزاوي وجواد(2010،ص. 341) فيقسمون الحوافز الى الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.

حيث تقسم **الحوافز الايجابية** الى حوافز مالية وحوافز غير مالية، حيث تشمل الحوافز المادية على المكافآت، المنح، البدلات، الراتب الشهري.

وتشمل الحوافز غير المالية على المشاركة في اتخاذ القرار، ملائمة الوظيفة لشخص العامل، الثناء والمدح واحساس العامل بأهمية وظيفته.

أما **الحوافز السلبية** تتضمن الخصم، عدم الترقية، النقل، الفصل من الوظيفة.

5.3: النظريات المفسرة للحوافز Explanatory Theories of Incentives

من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر ما يلي:

نظرية الإدارة العلمية :تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلر بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية، وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر(المال)العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل، ونظراً لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه مادياً وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازه بالأداء .

وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، فقد قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته(الفريجات وآخرون،2009 ، ص104).

نظرية أبراهام ماسلو:

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

الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs :وتتضمن جميع الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوع وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمراريته في الحياة.

حاجات الأمن والطمأنينة Safety and Security Needs :وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل.

الحاجات الاجتماعية : Social Needs حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له .ولذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلّقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

الحاجة للتقدير Esteem Needs :الحاجة للتقدير ذات شقين يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها وتقود الرغبة في إشباعها في شعور الفرد بالمقدرة والقوة، والشق الآخر له أن يتم تدعيمها من الآخرين بحيث أنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم.

الحاجة لتحقيق الذات Self-Actualization Needs: وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن ينظر إليه بمنظار أخلاقي وبنّاء من خلال قدراته ومواهبه وأفكاره بحيث يسعى لكي يشار إليه بالبِنان بين زملائه وأقرانه، فالأفراد المتميزون والأذكياء يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتحقيق، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها.

ومن مزايا هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على استيعابها من قبل المدراء وفهمها واستخدامها في تحفيز العاملين، إلا أنّ ما يؤخذ عليها صعوبة تطبيقها على جميع الأفراد وفي كل الأوقات وفي نفس الظروف حيث أن لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

نظرية العاملين :قام هيرزبرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، من خلّال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية أطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كما يلي:

العوامل الدافعة Motivation Factors:وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي :الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، طبيعة العمل ذاته، مسؤولية الفرد، فرص التقدم بالعمل، والنمو والتطور.

العوامل الوقائية Hygiene Factors :وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي :نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة، الحياة الشخصية، العلاقات بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.

فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وبالتالي توصل هيرزبرغ إلى أنّ هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل:

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

ثانيهما :العوامل الصحية أو الوقائية :وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل(بيئة العمل الخارجية) وقد أطلق عليها العوامل الصحية أو الوقائية لأنّ وجودها في العمل يمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله ولكن لاتعد لوحدها محفزاً قوياً لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أنّ عدم وجودها يسبب نوعاً من عدم الرضا لدى العاملين.(جواد الغزاوي،2010،ص 340)

6.3: مقومات فاعلية نظام الحوافز Elements of the Effectiveness of the Incentive System

يتفق الباحث مع GERALD SINCLAIR في أن الاعتراف بمجهود العامل يعتبر أحد أكبر أدوات التحفيز التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والذهاب إلى أبعد من (شكراً) أو (عمل جيد) مبسّط.

يجب أن يكون لبرنامج الحوافز الفعّال جميع السمات التالية:

1- مشاركة الموظف في اتخاذ القرار: مشاركة الموظف هو الجزء الأساسي من وجود خطة ناجحة. سيسمح إشراك الموظفين في تحديد الأهداف أو الحوافز بتقديم الأداء الأفضل بالإضافة إلى فهم أفضل لتوجيهات الشركة وكيفية تأثير مشاركتهم على الصورة الكلية للشركة.

2 - أهداف الأداء الرئيسية المستهدفة / S.M.A.R.T: هذه هي الأهداف التي تحركها حاجة الشركات والتكلفة والقيم التنظيمية. أهداف SMART محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة بعمل الشركة، وتستند إلى الوقت.

3 - الإدارة المتسقة للحوافز: يفشل العديد من أنظمة الحوافز بسبب أسباب مثل: الإدارة لا تحدد الفترة الكافية لتحفيز العمال، ولا يتم الدفع في الوقت المناسب، أو تكون الحسابات غير صحيحة أو لا يتم الاعتراف بها بشكل ثابت.

يجب أن يكون هناك مستوى قوي من الالتزام والتواصل من الإدارة من أجل الحفاظ على الفعالية.

4 – يجب أن يكون هناك فهم واضح من قبل الموظفين لنظام الحوافز المتبع في الشركة من خلال توضيح الأسس التي يرتكز عليها هذا النظام والميزانية المتاحة لتحديد كتل الحوافز الموزعة، الأمر الذي يؤدي بالموظفين الى الوعي الكامل بكافة عمليات التحفيز والمكافآت المتبعة في الشركة.

5 – خلق روح المنافسة الشريفة بين الموظفين واضفاء بيئة إيجابية للموظفين من أجل إثبات ذاتهم وامكانياتهم في الشركة، الأمر الذي يؤدي بالموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم من أجل إثبات أنفسهم كموظفين فاعلين في الشركة. .(GERALD SINCLAIR,2015 Elements of an Effective Incentive Program) https://www.icmi.com/.../Elements-of-an-Effective-Incentive-Progra

7.3: العقبات التي تواجه نظام الحوافز Obstacles to the Incentive System

1.7.3. تقليل الدافع الداخلي :

الدافع الجوهري هو الدافع الداخلي، الذي يوصف في الغالب كعاطفة، والذي يركّزنا على مهمة ويبقينا مشاركين بغض النظر عن التحديات التي تعترضنا.

عرضت إحدى التجارب على أطفال المدارس (جزءاً من مجموعة من الأطفال) مكافأة في صورة شهادة إذا اختاروا الرسم خلال فترة اللعب الحر(التسلية)، كان الرسم نشاطاً اختاروه بالفعل لأنهم استمتعوا به، وأظهرت التجربة أنّ هؤلاء الأطفال الذين حصلوا على شهادة في الرسم بدأوا بالفعل في الرسم بأقل إبداع من أقرانهم الذين استمروا في القيام بذلك من دون أجر.

بالنسبة لهؤلاء الأطفال، لم يعد الأمر يدور حول الرسم، بل عن المكافأة وهذا لم يكن كافياً للحفاظ على هذه الموهبة.

2.7.3. تخفيض الأداء:

في عام 2009 نظرت كلية لندن للاقتصاد في أكثر من 50 دراسة حول أجور الشركات لبرامج الأداء وخلصت إلى أنّ هذه الخطط يمكن أن تؤدي إلى أداء أسوأ.

أظهرت الدراسات السلوكية التي أجريت في الهند أنّه كلما ارتفعت المكافأة، كان أداء المشاركين أسوأ في سلسلة من ألعاب اختبار المهارات.

وبالمحصلة استنتج الباحث أنّ تركيز العاملين على المكافأة يؤدي إلى انخفاض النتائج المطلوبة.

3.7.3.طمس عنصر الأبداع:

تعمل الحوافز والمكافآت على تضييق نطاق تركيز العاملين، من خلال حصر تركيزهم على الحوافز التي سيحصلون عليها وهنا سوف يضمحل الأداء وخاصة إذا كانت المهمة تتطلب مستوى من الإبداع، وهو ما تتطلبه معظم الوظائف في هذا العصر.

4.7.3.مزاحمة الأخلاق الحسنة:

من خلال إضافة المكافأة، تنخفض قدرة الشخص على اتخاذ قرار قائم على الأخلاق والمبادئ والقيم ويجبره على جعله مبنياً على المكافأة.

5.7.3. التشجيع على التراخي في العمل .

6.7.3. عدم الاكتفاء بالقليل:

واحدة من أكثر الحوافز إثارة للاهتمام هي أنه مثل إدمان المخدرات، فإنّ تقديم المكافآت لإكمال مهمة يخلق الحاجة إلى نفس المكافآت أو أكبر للمهام المستقبلية ذات الطبيعة نفسها، سرعان ما تصبح هذه المكافآت أقل في التأثير وينخفض أداء العاملين، مما يعني أنه يلزم مكافأة أكبر لتشجيع الأداء المحسّن في كل مرة.

7.7.3. تعزيز التفكير على المدى القريب:

المكافآت لديها أيضا ميل للحد من التفكير على المدى الطويل، لأن فيها تشجيع على التركيز على المهام الفورية (ما هو مطلوب للحصول على المكافأة) على حساب العواقب أو الفرص على المدى الطويل.

https://blog.mcquaig.com/7-problems-with-employee-incentives **7PROBLEMS WITH** Harcourt,2015 , **EMPLOYEE INCENTIVES**,

8.3: أداء العاملين Performance of Employees

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة، ويلاحظ أنّ بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء، بينما يحدد بعضها التكلفة، ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعة.

فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف. (Hussein and Aykan,2016).

هناك ثلاث مجموعات مميزة للموظفين عن طريق ميزات محددة، المجموعة الأولى هم الموظفون الموالون لأهداف الشركة التي يعملون بها، والثانية هم الموظفون الرسميون الذين يركزون على القواعد والإجراءات الموجودة في الشركة، بينما يسعى المستقلون الذاتيون إلى ايديولوجيتهم الخاصة. تعريف هذه الأنواع من الموظفين يساعدنا على التنبؤ بأي نوع من المحفزات الأكثر فعالية في تحسين أداء الأفراد. على سبيل المثال، زيادة الأجور المرتكزة على الأداء إلى أقصى حد الأداء، خاصة عندما تدفع مع المال أكثر من الفوائد الإضافية. الشرط ليكون الموظف راض هو أن تتناسب الحوافز المقدمة له مع الأداء الذي يبذله.

.(Ofelia and Alina,201)

وهنا لم يتفق الباحث مع كامل مضمون الدراسة التي قام بها القيسي(2016،ص.48)حيث **اتفق معه** أنه من أجل تقليل الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف يتوجب على المنظمة أن تعمل على تطوير الأداء

الفعلي ليصل الى الأداء المستهدف، **بينما لم يوافقه الرأي** في أنه يجب العمل على تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.

9.3: محددات الأداء Performance Determinants

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهذه المحددات كالآتي:

- **الجهد المبذول :**والمقصود به درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم محددات الأداء، والجهد كما يرى "بورتر و لولر يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.
- **نوعية الجهد :** والمقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.

من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

* **الخبرة السابقة :** وهذا يكون انطلاقا من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها.

* **الاتصال بالعملاء والرئيس :** تعتبر هذه الوسيلة من أفشل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس

الجودة ونوعية الجهد في العمل.

* **نمط الأداء:** ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، فنمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يضاهيه بالأهمية في أداء مهامه. (خلايفة العلمي،2016،ص 34-35).

10.3: طرق تقييم الأداء Methods of Performance Evaluation

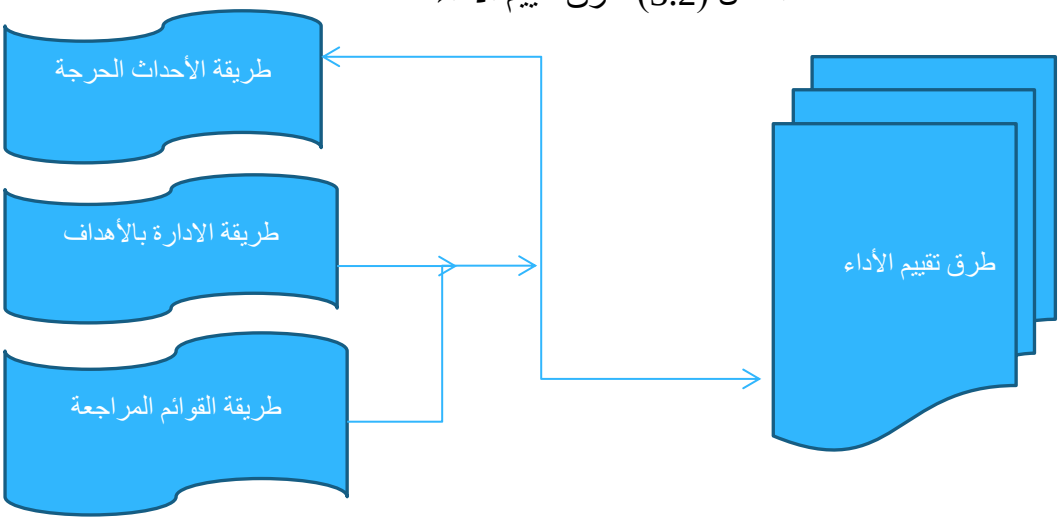
الطرق الحديثة :يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها:

1- طريقة الأحداث الحرجة : يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض، وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

2- طريقة الإدارة بالأهداف :هنا يقوم مديرو الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديداً دقيقاً، ويتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية .

3- طريقة القوائم المراجعة :لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة للأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا وعند اتمام العملية تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر للمناقشة مع أفراد العاملين. (سهيلة عباس ،2007،ص.254)

الشكل (3.2) طرق تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الباحث

11.3:تصنيف الأداء Performance Classification

وفقاً لـ rodrego (2015) يتم تصنيف الأداء وفق المعايير الأربعة الآتية:

القدرة: تحقيق هدف محدد يتطلب قدرة الفرد على تحقيقه، ووفقاً لدراسات تحديد الأهداف، فقد أثبتت دراسات سابقة أنّ أداء الموظف في تحقيق الهدف يمكن أن يكون محدوداً من خلال قدرته. كما أن إعداد الأهداف فعّال للغاية للأشخاص الذين لديهم قدرة أكبر من الأشخاص ذوي القدرة المنخفضة.

- الالتزام: عندما يصبح هدف الفرد أكثر تحدياً، يميل الالتزام إلى الانخفاض، مما يؤدي بدوره إلى خفض الأداء. لا تؤدي الأهداف الصعبة إلى الأداء العالي إلا إذا كان الشخص ملتزماً بها.

• التغذية الراجعة: هناك دليل على أن تحديد الأهداف والتغذية المرتدة تؤدي إلى تحسين الأداء، حيث أن تحديد الأهداف بدون وجود ردود فعل غير فعال. يتم توجيه الإجراءات بواسطة الأهداف بينما تتم مراقبة تقدم هذه الإجراءات من خلال التعليقات، يتم تحسين الأداء عندما يعمل المرء نحو تحقيق هدف ويتلقى تغذية مرتدة أن هناك تقدم بطيء في المقابل، لم يتم تحسين الأداء عندما يتلقى الفرد ملاحظات أنه مثابر في تحقيق أهدافه.

• تعقيد المهمة : يمكن تعريف المهمة على أنها سلسلة من الإجراءات التي تبدأ في السعي لتحقيق هدف معين يمكن القيام به بحرية أو من أجل مكافأة، يتطلب الإنجاز الناجح للمهمة مستوى مهارة عالية، قد يكون من الصعب تنفيذ المهمة لأنها تتطلب الكثير من الجهد والمهارة والخبرة، وبالتالي قد يكون من الصعب القيام بمهمة أقل صعوبة إذا كان أدائها يتطلب الكثير من الجهد.

وبالتالي **يرى الباحث** أنّه يجب تعيين العامل وفق اختصاصه العلمي والفني لكي يتناسب مع أي مهمة قد تقدّم له في المستقبل.

12.3: قياس الأداء Performance Measurement

عملية قياس الأداء المصممة بشكل جيد تعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز التخطيط والإدارة الفعالة للمنظمة، ومن خلال قياس الأداء يمكن التفوق في سوق العمل من خلال زيادة التحفيز ومراقبة الأداء وتحسين عملية الاتصال وتحديد المشاكل التي تواجه العاملين.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يعطي صورة واضحة لدراسة وتحديد استراتيجية الإدارة، وأيضاً يؤدي إلى تمكين الوعي الصحيح للظروف الإيجابية الحالية التي تؤثر على تقدم المنظمة.

ومن جهة أخرى يمكن أن تكون منهجية القياس الضعيفة عاملاً رئيسياً يساهم في إحباط تقدم المنظمة، ويتضح الدور الهام لقياس الأداء من خلال:

- **مراقبة تقدم العمل:** يمكن القيام بذلك باستخدام مخرجات عملية القياس لمراقبة التقدم الذي تحرزه المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها المحددة، الأمر الذي يجعل من تحديد المستقبل وتحديد وضعها الحالي ممكناً.

- **مراقبة تأثير الاستراتيجيات والخطط:**

تمكن المخرجات من اختبار تأثير وإمكانية وضع الاستراتيجيات والخطط ومن خلالهم يمكن ملاحظة التنفيذ ومراقبته، لذلك يمكن ضمان النجاح في تحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال اختيار التدابير الصحيحة.

- تشخيص المشكلة:

إذا فشلت المنظمة أو كانت في حالة انخفاض غير متوقع لأعمالها، يمكن أن تظهر المخرجات أعراض الفشل وبالتالي يمكن تحديد الأسباب المحتملة التي أدت الى هذا الفشل، ونتيجة لذلك يمكن البحث عن المشاكل وأسبابها من أجل ضمان حمايتها من المشاكل المحتملة في المستقبل.

- دعم اتخاذ القرار:

من خلال قياس أداء المنظمة يمكننا تحديد الأسباب التي أدت الى نجاحها والفرص المحتملة التي يمكن أن تستخدمها لمزيد من التطوير والتقدم في المستقبل، كما يمكننا تحديد إذا كانت المنظم قادرة على كسب رضا عملائها وتحقيق أهدافها المرجوة بالإضافة الى الإشارة الى مكان وكيفية التصرف.

ومن خلال قياس الأداء يمكننا أن نضمن أن ا0تخاذ القرارات تستند الى الحقائق بدلاً من الافتراضات ولا يمكن تحقيق العمليات الدقيقة الموجهة نحو الأهداف إلا من خلال دليل مباشر للعمليات وردود فعل دقيقة وفي الوقت المناسب على الأداء التشغيلي. **(SSRN,2015)**

خاتمة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث حاول أن يحيط بالخلفية النظرية لنظام الحوافز وأداء العاملين، وتبين من خلاله أنواع الحوافز التي تقدمها الشركة(الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، وتم تبيان أهمية الحوافز بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها.

وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الحوافز بكافة أبعاده، وما هي أهم العقبات التي تواجه أنظمة الحوافز، بالإضافة الى تحديد مقومات نظام الحوافز الفعّال الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم، ويوضح هذا الفصل أيضاً كيف يعدّ تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للمنظمة من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، بالإضافة الى تحديد العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض على العاملين الإلمام بها.

وهذا ما سيتم اختباره في القسم العملي من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة التي بين أيدينا من أجل اختبار درجة تأثير المتغيرين الرئيسيين الذين اخترناهما (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (أداء العاملين).

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع

القسم العملي

القسم الأول

1.1.4 اختبار ثبات أداة الدراسة

2.1.4 وصف عينة الدراسة

القسم الثاني

1.2.4 الإجابات المتعلقة حول اجابات العاملين على الجزء الأول(الحوافز)

2.2.4 الإجابات المتعلقة حول اجابات العاملين على الجزء الثاني(أبعاد الحوافز)

3.2.4 الإجابات المتعلقة حول اجابات العاملين على الجزء الأول(أداء العاملين)

4.2.4 اتجاه وموقف أفراد العينة اتجاه أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين

القسم الثالث

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

4.3.4 استنتاجات الدراسة

5.3.4 المقترحات

6.3.4 أهمية الدراسة

1.1.4اختبار ثبات أداة الدراسة:

يمكن القول أنّ الصدق يشير إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساساً بقابلية تكرار التجارب والاكتشافات العلمية، ولن يتأتى إلا بمعاينة وأدوات جمع بيانات ومعالجة إحصائية مناسبة، أما الثبات فيشير إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهماً صحيحا، أي بمدى دقة النتائج وعلوّ درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت أخر من طرف باحث أخر، ومن ثم قابلية تعميمها.(فضيل دليو،2014).

تم تصميم الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة ولكن لضمان صدقها ووثوقيتها فقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار "ألفا كرونباخ" (Reliability Analysis-Cronbachs Alpha)

وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(1/4) ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	28

يستخدم مقياس ألفا كرونباخ ثبات وموثوقية المقياس، فإذا كانت نتيجة هذا الاختبار:

1 - 0.6> فهذا يشير إلى أن النتائج غير مرضية أو أن البيانات لا يمكن الاعتماد عليها.

2 – 0.7= فهذا يشير إلى أن البيانات مقبولة ويمكن الاعتماد عليها.

3 - 0.8= فهذا يشير إلى أن الثبات جيد أو نعتبر أن البيانات الناتجة يمكن الاعتماد عليها.

(Mamahit and Worang,2016)

ونلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الأداة أكبر من 0.6 حيث بلغت0.792 وهي نسبة عالية لأغراض إجراء الدراسة الأمر الذي يدل على ثبات جيد جداً لأداة الدراسة.

2.1.4 وصف عينة الدراسة:

الجدول(2/4) وصف عينة الدراسة

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	32	%65.3
	أنثى	17	%34.7
العمر	25 سنة فما دون	7	%14.3
	26 – 35 سنة	12	%24.5
	36 – 45 سنة	21	%42.9
	46 – 55سنة	9	%18.4
	56 سنة وما فوق	0	%0
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	2	%4.1
	6– 10سنوات	9	%18.4
	11 – 15 سنة	13	%26.5
	16 – 20 سنة	7	%14.3
	21 سنة وما فوق	18	%36.7
المؤهل العلمي	اعدادية وما دون	0	%0
	ثانوية	11	%2.4
	معهد	14	%28.6
	جامعي	22	%44.9
	دراسات عليا	2	%4.1
الحالة الاجتماعية	عازب	10	%20.4
	متزوج	39	%79.6

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائيSPSS

يتضح من الجدول أن خصائص عينة البحث كما يلي:

النوع : تبين أنه 65.3%من عينة البحث هي ذكور، مقابل 34.7%ما تبقى من نسبة عينة البحث هي أناث، ويعزى هذا التباين إلى أن نسبة الذكور التي تلتحق بالمعاهد ومدارس الاتصالات ذات الطابع الفني والانتاجي تكون أكبر من نسبة الإناث.

العمر: النسبة الكبيرة من أفراد العينة 42.9%تتراوح أعمارها من 36إلى 45 سنة، تليها فئة الأعمار من 26 إلى 35سنة بنسبة 24.5%تليها فئة الأعمار من 46 إلى 55 سنة بنسبة 18.4%وبعدها فئة الأعمار 25سنة فما دون بنسبة 14.3%بينما لم يوجد ولا فرد من فئة فوق 56 سنة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من فئات الأعمار المتوسطة والشابة التي تملك خبرة جيدة في مجال الاتصالات.

الخبرة: تبين أن 36.7%من العينة تملك خبرة 21 سنة وما فوق في مجال عملها، تليها 26.5% تملك خبرة من (11 – 15) سنة، و18.4%من العينة تملك خبرة (6 – 10) سنوات، وهناك 14.3%من أفراد العينة تملك خبرة (16 –20) سنة، بينما فقط4.1% تملك خبرة خمس سنوات وما دون، وهذا بالطبع يدل على أن 63.2%من العينة تملك خبرة وظيفية أكثر من 11 سنة.

المؤهل العلمي: تبين أن 44.9%من عينة الدراسة حاصلين على شهادة جامعية، بينما 28.6% حاصلين على شهادة معهد متوسط، و2.4% من العينة حاصلين على شهادة الثانوية، بينما هناك 4.1%حاصلين على دراسات عليا ولا يوجد أي فرد من العينة شهادته العلمية إعدادية وما دون، هذا يدل بدوره على أنّ معظم أفراد العينة من **الفئة المثقفة والمتخصصة في مجال عملها.**

الوضع الاجتماعي: غالبية أفراد العينة هي من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم في العينة 79.6% وبلغت نسبة العزوبية في العينة 20.4%.

القسم الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة

1.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات الأفراد حول الجزء الأول (الحوافز):

نلاحظ من الجدول أن حوالي 77.1%من العينة يؤكدون أن للحوافز دور كبير في تحسين أدائهم، بينما 12.3%من العينة لا يعتقدون بأن للحوافز دوراً في تحسين أدائهم.

بينما نلاحظ أن هناك 87.8% من العينة غير راضيين عن الحوافز المقدمة في شركتهم، في المقابل هناك 4.1%فقط راضيين عن الحوافز المقدمة لهم.

بينما هناك 57.1% من العينة لا يشعرون بأنهم منتمين لشركتهم وغير راضيين عن العمل فيها، و22.5%من العينة راضيين عن العمل في شركتهم وينتمون إليها.

الجدول(3/4) إجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الأول

العبارة	الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين	غير موافق أبداً	4	%8.2
	غير موافق	2	%4.1
	محايد	3	%6.1
	موافق	19	%38.8
	موافق بشدة	21	%42.9
أنا راض عن الحوافز المقدمة في شركتي	غير موافق أبداً	17	%34.7
	غير موافق	26	%53.1
	محايد	4	%8.2
	موافق	2	%4.1
	موافق بشدة	0	%0
أشعر بالانتماء الى شركتي وأحب العمل فيها بفضل الحوافز التي تقدمها لي	غير موافق أبداً	10	%20.4
	غير موافق	18	%36.7
	محايد	10	%20.4
	موافق	9	%18.4
	موافق بشدة	2	%4.1

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وهذا ما تؤكده نتائج اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test عند مستوى دلالة (sig=0.000<0.05) مع المقارنة مع وسطي المقياس[5] التي تم اختيارها، نجد أنّ موقف العينة من الحوافز المقدمة في شركتهم وموقفهم من الحس بالانتماء الى شركتهم يميل لأن يكون **سلبي**، بينما يعتبرون وبدرجة مرتفعة بأنّ الحوافز تلعب دوراً كبيراً في تحسين أدائهم.

[5] القيمة التي تم المقارنة معها هي 3.4 وقد تم اختيارها لاستبعاد الإجابات الحيادية والتي تتراوح بين (2.6 و 3.4)

الجدول(4/4) موقف أفراد العينة من عبارات الجزء الأول

العبارة	المتوسط	sig	الموقف
تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين	4.04	0.000	ايجابي
أنا راض عن الحوافز المقدمة في شركتي	1.86	0.000	سلبي
أشعر بالانتماء الى شركتي وأحب العمل فيها بفضل الحوافز التي تقدمها لي	2.51	0.000	سلبي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

2.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول الجزء الثاني(أبعاد نظام الحوافز):

نلاحظ من الجدول (5/4) أن المتوسط العام لإجابات العاملين حول واقع نظام الحوافز في الشركة قد بلغ 3.12 مما يدل على رضا متوسط لأفراد العينة عن نظام الحوافز الذي تقدمه الشركة.

وقد جاءت العبارة رقم(8) (أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية) في المرتبة الأولى (4.24) تليها العبارة رقم (10) يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي (4.04) تليها العبارة(16) يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها (3.96) مما يؤكد على مدى حساسية أفراد العينة للتغير الإيجابي في الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة.

الجدول(5/4) إجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الثاني

رقم العبارة	العبارة	تكرار الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		النسبة المئوية لدرجات الإجابة						
9	تزودني الشركة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة	2	19	15	11	2	2.84	0.965
		%4.1	%38.8	%30.6	%22.4	%4.1		
10	يزداد ولائي لشركتي كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية	2	12	11	21	3	3.22	1.026
		%4.1	%24.5	%22.4	%42.9	%6.1		

11	أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية	0	2	2	27	18	4.24	0.723
		%0	%4.1	%4.1	%55.1	%36.7		
12	تميزي في عملي يدفع إدارة الشركة إلى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة	1	17	7	15	9	3.29	1.190
		%2	%34.7	%14.3	%30.6	%18.4		
13	يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي	0	5	5	22	17	4.04	.935
		%0	%10.2	%10.2	%44.9	%34.7		
14	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	12	21	5	9	2	2.35	1.165
		%24.5	%42.9	%10.2	%18.4	%4.1		
15	توفر الشركة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	8	10	12	17	2	2.90	1.177
		%10.3	%20.4	%24.9	%34.7	%4.1		
16	تزودني الشركة بمقابل مادي (بدل اجازات) في أخر كل سنة	16	18	0	11	4	2.37	1.365
		%32.7	%36.7	%0	%22.4	%8.2		
17	ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في شركتي	3	12	5	26	3	3.29	1.099
		%6.1	%24.5	%10.2	%53.1	%6.1		
18	أحصل على ترقيات بشكل متواتر في شركتي	5	16	15	11	2	2.78	1.046
		%10.2	%32.7	%30.6	%22.4	%4.1		
19	يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها	1	1	5	34	8	3.96	0.735
		%2	%2	%10.2	%69.4	%16.3		
20	توفر الشركة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية	8	9	8	20	4	3.06	1.265
		%16.3	%18.4	%16.3	%40.8	%8.2		
21	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	7	9	9	20	4	3.10	1.229
		%14.3	%18.4	%18.4	%40.8	%8.2		
22	توفر الشركة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي	8	16	11	14	0	2.63	1.074
		%16.3	%32.7	%22.4	%28.6	%0		
23	يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين	9	12	7	20	1	2.84	1.214
		%18.4	%24.5	%14.3	40.8%	%2		

24	يهتم مديري كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	6	15	17	10	1	2.69	1.004
		%12.2	%30.6	%34.7	%20.4	%2		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

3.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول الجزء الثالث (أداء العاملين):

نلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لإجابات العاملين حول واقع أداء العاملين في الشركة قد بلغ 3.42 مما يدل على رضا متوسط لأفراد العينة عن أداء العاملين في الشركة.

وقد احتلت العبارة رقم(27)(يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد 4.02) واحتلت العبارة رقم(25) (يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة أحملها 2.86)المرتبة الأخيرة وهذا يتوافق مع نظام الاستقطاب والتعيين الذي تتبعه الشركات من أجل ملئ الشواغر بغض النظر عن التخصص الوظيفي.

الجدول(6/4)إجابات أفراد العينة حول عبارات الجزء الثالث

رقم العبارة	العبارة	تكرار الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		النسبة المئوية لدرجة الإجابة						
25	يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة	4	21	4	18	2	2.86	1.137
		%8.2	%42.9	%8.2	%36.7	%4.1		
26	أن العمال في شركتي قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم	4	12	11	19	3	3.10	1.104
		%8.2	%24.5	%22.4	%38.8	%6.1		
27	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	0	5	10	27	7	4.02	0.803
		0%	%10.2	%20.4	%55.1	%14.3		
28	لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم	1	2	3	32	11	3.73	0.836
		%2	%4.1	%6.1	%65.3	%22.4		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

4.2.4 اتجاه وموقف أفراد العينة من أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين:

أراد الباحث معرفة اتجاه وموقف أفراد العينة نحو واقع عملية الحوافز في شركته(الحوافز المادية والحوافز المعنوية)وواقع أداء العاملين من خلال فحص Tللعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت كل من أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين يميل الى الجانب الموجب(أي يتجاوز وسط المقياس 3.4).

الجدول(7/4) اتجاه وموقف أفراد العينة من أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين

أبعاد الحوافز	المتوسط	sig	الدرجة
الحوافز المادية	3.18	0.000	متوسط
الحوافز المعنوية	3.04	0.000	متوسط
أداء العاملين	3.42	0.000	جيد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

حيث يعتبر من 4.2 ل 5 (موقف إيجابي قوي تجاه واقع الحوافز وأداء العاملين)،ومن 3.40ل 4.2 (موقف إيجابي جيد لأفراد العينة تجاه واقع الحوافز وأداء العاملين)، ومن 2.6 ل 3.4(موقف متوسط)،ويعتبر ما دون ذلك موقف ضعيف أو سلبي، بذلك يكون موقف أفراد العينة تجاه الحوافز المادية والحوافز المعنوية موقف متوسط وموقفهم تجاه أداء العاملين موقف جيد وهذا يعني أن العاملين في الشركة يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب.

القسم الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات:

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده(الحوافز المادية والحوافز المعنوية) في تحسين أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس).

لاختبار هذه الفرضية أراد الباحث أولاً أن يتأكد من وجود ارتباط خطي بين أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين من خلال معامل الارتباط الخطي Pearson Correlation الذي يستخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة

بين متغيرين كميين ويتراوح بين (1- و 1+) ويعتبر الارتباط موجب كلما اقترب معامل الارتباط من 1+ وبالتالي يدل على وجود علاقة قوية إيجابية بين المتغيرين حيث أن إشارة المعامل تدل على اتجاه العلاقة.

ويعتبر الارتباط سالباً كلما اقترب معامل الارتباط من -1،وبالتالي يدل على علاقة سلبية عكسية بين المتغيرين.

الجدول(8/4) الارتباط الخطي الثنائي

العبارة	أداء العاملين		حجم العينة	درجة الارتباط
	Person correlation	Sig		
الحوافز المادية	0.300	0.036	49	ضعيف
الحوافز المعنوية	0.393	0.005	49	متوسط
الحوافز	0758	0.001	49	قوي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

بملاحظة الجدول نجد أنه (وعند مستوى دلالة لكل الأبعاد$sig<0.05$) نلاحظ وجود ارتباط إلا أنّ هذا الارتباط متفاوت من حيث درجته فهو متوسط القوة مع أداء العاملين عند الحوافز المعنوية حيث بلغت درجة الارتباط 0.393 وهناك ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الحوافز ككل وأداء العاملين حيث بلغت درجة الارتباط 0.758 في حين نجد أنّ هناك ارتباط ضعيف بين الحوافز المادية وأداء العاملين حيث بلغت درجة الارتباط 0.300.

لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لجأ الباحث إلى تحليل الانحدار الخطي والذي يستخدم أيضاً للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (أداء العاملين) بدلالة المتغيرات المستقلة (أبعاد نظام الحوافز)بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل

$(Y=B0 + B1X)$، حيث يمثل Y أداء العاملين ويمثل X أبعاد نظام الحوافز(نموذج الانحدار الخطي البسيط).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H1.A:يوجد أثر ايجابي قوي للحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على أداء العاملين:

من خلال الجدول (B/9/4) Model Summary يتبين أنه يوجد أثر للحوافز المادية على أداء العاملين حيث (F=4.656 , Sig=0.036<0.05).

مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي أستطيع استخدام نموذج الانحدار(المتمثل حالياً بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الجدول (C/9/4) Y=9.850+.242X أي أن أي زيادة في X الحوافز المادية المتميز بمقدار 1 سوف يؤدي ذلك الى زيادة في Y (أداء العامل) بمقدار 242. (نسبة التغير بالحوافز المادية التي سيرافقها تغير في أداء العاملين).

وبملاحظة الجدول (A/9/4) نجد أن R=.300 (معامل الارتباط الخطي)[6] كما نجد أنّ

R Square=.090 (نسبة المعلومة المشروحة من أداء العاملين بدلالة نموذج الانحدار الحالي المتمثل بتحديد المكافآت المالية) أي أن بعد الحوافز المادية يشرح 9% من التغيرات في أداء العاملين وباقي التغيرات تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد، وبالتالي يوجد أثر للحوافز المادية في أداء العاملين ومن الجدول (8/4)يمكننا القول بأننا نستطيع رفض الفرضية البديلة وبالتالي:

يوجد أثر ايجابي ضعيف القوة للحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

[6] يمثل R معامل بيرسون أيضاً Person Correlation=.300 من الجدول (8/4) السابق

الجدول(A/9/4) والجدول (B/9/4)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.300[a]	.090	.071	2.26070

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.794	1	23.794	4.656	.036[a]
	Residual	240.206	47	5.111		
	Total	264.000	48			

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

الجدول(C/9/4)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.850	1.820		5.413	.000
	الحوافز المادية	.242	.112	.300	2.158	.036

a. Dependent Variable: أداء العاملين

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H1.B:يوجد أثر ايجابي قوي للحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس).

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على أداء العاملين:

من خلال الجدول(B/10/4) Model Summary يتبين أنه يوجد أثر للحوافز المعنوية على أداء العاملين حيث (F=8,582 , Sig=0.005≤0.05)

مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي أستطيع استخدام نموذج الانحدار البسيط (المتمثل حالياً بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الجدول (C/10/4) Y=9,488+0.174X أي أنّ أي زيادة في X الحوافز المادية بمقدار 1 سوف يؤدي ذلك الى زيادة في Y (أداء العامل) بمقدار 0.174 (نسبة التغير بالحوافز المعنوية التي سيرافقها تغير في أداء العاملين).

وبملاحظة الجدول (A/10/4)نجد أن R=0.393 (معامل الارتباط الخطي) كما نجد أنّ

R Square=0.154 (نسبة المعلومة المشروحة من أداء العاملين بدلالة نموذج الانحدار الحالي المتمثل بتحديد المكافآت المالية) أي أن بعد الحوافز المعنوية يشرح 15% من التغيرات في أداء العاملين وباقي التغيرات تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد، وبالتالي يوجد أثر للحوافز المعنوية في أداء العاملين ومن الجدول (8/4) يمكننا القول بأننا نستطيع رفض الفرضية البديلة وبالتالي:

يوجد أثر ايجابي متوسط القوة للحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

الجدول(A/10/4) والجدول (B/10/4)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393[a]	.154	.136	2.17938

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.764	1	40.764	8.582	.005[a]
	Residual	223.236	47	4.750		
	Total	264.000	48			

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

الجدول (C/10/4)

Coefficier Double-click to activate

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.488	1.476		6.430	.000
	الحوافز المعنوية	.174	.059	.393	2.930	.005

a. Dependent Variable: أداء العاملين

وللتنبؤ بقيمة أداء العاملين من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، لجأ الباحث إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Liner Regression Analysis ونجد من خلال الجدول **(B/11/4)** يتبين أنه يوجد أثر للحوافز ككل على أداء العاملين حيث (F=63.389 , Sig=0.000<0.05)[7]

مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي أستطيع استخدام نموذج الانحدار(المتمثل حالياً بمتغير مستقل واحد) لشرح تغيرات المتغير التابع، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الجدول **(C/11/4)** Y=1.301+.419X[8] أي أنّ أي زيادة في X أبعاد الحوافز ككل بمقدار 1 سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في Y (أداء العامل) بمقدار 419.،وبملاحظة الجدول (A/11/4) نجد أن R=.758 (معامل الارتباط الخطي) كما نجد أن R Square=0.574 (نسبة المعلومة المشروحة من أداء العاملين بدلالة نموذج الانحدار الحالي) أي أن بعد الحوافز الكلية يشرح 57% من التغيرات في أداء العاملين وباقي التغيرات تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد، وبالتالي يوجد أثر للحوافز ككل في أداء العاملين ومن الجدول يمكننا القول بأننا لا نستطيع رفض الفرضية البديلة وبالتالي:

يوجد أثر ايجابي قوي للحوافز ككل في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس).

7 قيمة F أصبحت أكبر من سابقاتها في جدول ANOVA الخاص بكل بعد على حدى وباعتبار معامل F يدل على قوة أثر نظام الحوافز في الأداء وكلما كان هذا المعامل أكبر كلما دل على أثر أكبر وهذا ما يفسر أن نظام لحوافز بأبعاده مجتمعة يؤثر في أداء العاملين أكثر من تأثير أي بعد بمفرده.

8 معامل الانحدار الخطي المتعدد هي من الشكل Y=a+B1X1+B2X2+...BnXn إلا أننا قمنا بجمع أبعاد نظام الحوافز إحصائياً

الجدول(A/11/4) والجدول (B/11/4)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758[a]	.574	.565	1.54646

a. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151.598	1	151.598	63.389	.000[a]
	Residual	112.402	47	2.392		
	Total	264.000	48			

a. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

b. Dependent Variable: أداء العاملين

الجدول (C/11/4)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.301	1.575		.826	.413
	نظام الحوافز	.419	.053	.758	7.962	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ولتحديد البعد الأكثر تأثيراً في أداء العاملين استخدم الباحث طريقة (Stepwise):

نستنتج من الجدول أنّ الحوافز المعنوية هي البعد الأكثر تأثيراً في أداء العاملين بمعامل ارتباط R=0.393 ونسبة المعلومة المشروحة من تغيرات أداء العاملين R Square=.154 (15%) وقيمة (sig=0.005,F=8.582) ومن خلال الجدول يتبين أنه تم استبعاد بُعد الحوافز المادية وفق طريقة (Stepwise).

الجدول (12/4) البعد الأكثر تأثيراً في أداء العاملين

البعد	Model Summary		ANOVA		Coefficients Sig
	R	R Square	F	Sig	
الحوافز المعنوية	0.393	0.154	8.582	0.005	0.000
Excluded Variables	Sig				
الحوافز المادية	0.065				

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تختلف أبعاد الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية).

سيتم اختبار الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية:

1- H2.A: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار(Independent Sample T Test)، ونلاحظ من الجدول بالنسبة للحوافز المادية فإن الوسط الحسابي للذكور هو 15.93والوسط الحسابي للإناث هو 15.94 ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث نلاحظ من اختبار ليفين Leven's test لتجانس التباينات أنّ sig=0.162>0.05 مما يعني أننا نستطيع قراءة نتيجة Independent Sample T Test من السطر الأول Equal variances assumed (شرط تساوي التباينات محقق).

وبما أنّ sig=0.997>0.05 فهذا يعني أنّه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي للذكور والمتوسط الحسابي للإناث كما أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية تعزى لمتغير الجنس

وبنفس الطريقة بالنسبة للحوافز المعنوية نلاحظ من اختبار ليفين Leven's test لتجانس التباينات أنّ sig=0.656>0.05 مما يعني أننا نستطيع قراءة نتيجة Independent Sample T Test من السطر الأول Equal variances assumed (شرط تساوي التباينات محقق).

وبما أنّ sig=0.819>0.05 فهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي للذكور والمتوسط الحسابي للإناث كما أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المعنوية تعزى لمتغير الجنس

وبنفس الطريقة بالنسبة لأبعاد نظام الحوافز مجتمعة نلاحظ من اختبار ليفين Leven's test لتجانس التباينات أن sig=0.982>0.05 مما يعني أننا نستطيع قراءة نتيجة Independent Sample T Test من السطر الأول Equal variances assumed (شرط تساوي التباينات محقق).

وبما أن sig=0.841>0.05 فهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي للذكور والمتوسط الحسابي للإناث كما أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بالتالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير الجنس.

الجدول(13/4)تحليل Independent Sample T Test لمتغير الجنس

البعد	الوسط الحسابي لمتغير الجنس		Leven's sig	Independent Sample T Test sig	شرط تساوي التباينات
	ذكور	إناث			
الحوافز المادية	17.678	17.705	0.716	0.982	Equal variances assumed
الحوافز المعنوية	24.21	24.58	0.656	0.201	Equal variances assumed
الحوافز	41.90	42.29	0.983	0.841	Equal variances assumed

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

H2.C: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير العمر.

تم استخدام اختبار (On Way ANOVA) لاختبار الفرضية ويرتبط هذا التحليل بمعامل فيشر F(يجب أن يكون أكبر من 1لكي نستطيع قراءة Sig فإذا كان F<1 بالتالي لا تختلف أبعاد نظام الحوافز باختلاف العمر وكلما كانت قيمة Fأكبر كلما دل ذلك على وجود اختلاف).

نلاحظ من الجدول (14/4) أنه يوجد مؤشرات على اختلاف في المتوسطات الحسابية بين مستويات الأعمار إلا إننا لا نكتفي بتلك الفروقات بل يجب أن نتأكد من الدلالة الاحصائية عن طريق تحليل ANOVA.

نلاحظ أيضاً من مستوى الدلالة لاختبار التجانس لكل أبعاد نظام الحوافز(Homogeneity of Variance) نجد أنّ Sig>0.05 أي أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم مما يؤكد على أنّ شرط تساوي التباينات محقق.

ونلاحظ من الجدول أنّ قيمة F 0.894للحوافز المعنوية 1.50 أكبر من 1 إلا أنّ sig>0.05 بالتالي: **لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير الجنس.**

الجدول (14/4) تحليل One Way ANOVA لمتغير العمر

الأبعاد	الوسط الحسابي لمتغير العمر					Homogeneity of Variance sig	ANOVA		Post Hoc
	25 سنة وما دون	26- 35 سنة	36- 45سنة	46 - 55سنة	56 سنة وما فوق		F	Sig	
الحوافز المادية	0	15.28	15.58	16.38	15.88	0.166	0.327	0.806	
الحوافز المعنوية	0	24.14	22.25	26.04	23.33	0.206	1.50	0.227	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

H2.D: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار (On Way ANOVA) لاختبار الفرضية ونلاحظ من الجدول أنّ قيمة F للحوافز المعنوية أصغر من 1 (كما أن sig>0.05) وقيمة F للحوافز المادية هي 0.308 أصغر من 1 وsig>0.05 بالتالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (15/4) تحليل One Way ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	الوسط الحسابي لمتغير لسنوات الخبرة					Homogeneity of Variance sig	ANOVA		Post Hoc
	5سنوات وما دون	6-10سنوات	11-15سنة	16- 20 سنة	21 سنة وما فوق		F	Sig	
الحوافز المادية	16.50	15.50	16.50	15.14	16.05	0.298	0.308	0.871	
الحوافز المعنوية	26.50	22.60	23.08	26.14	25.22	0.049	0.834	0.511	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

H2.E: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار (On Way ANOVA) لاختبار الفرضية ونلاحظ من الجدول أنّ قيمة F للحوافز المادية والحوافز المعنوية أصغر من 1 (كما أن sig>0.05) وبالتالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (16/4) تحليل One Way ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	الوسط الحسابي لمتغير المؤهل العلمي					Homogeneity of Variance	ANOVA		Post Hoc
	اعدادية وما دون	ثانوية	معهد	جامعي	دراسات عليا	sig	F	Sig	-
الحوافز المادية	0	16.72	15.28	15.95	16	0.964	0.491	0.691	-
الحوافز المعنوية	0	24.36	23.85	24.40	27	0.214	0.197	0.898	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

H2.F: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار(Independent Sample T Test)، ونلاحظ من الجدول (18/4)بالنسبة للحوافز المادية فإنّ الوسط الحسابي للغير متزوجين هو 16.00 والوسط الحسابي للمتزوجين هو 16.02 ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث نلاحظ من اختبار ليفين Leven's test لتجانس التباينات أنّ sig=0.496>0.05 مما يعني أننا نستطيع قراءة نتيجة Independent Sample T Test من السطر الأول Equal variances assumed (شرط تساوي التباينات محقق).

وبما أنّ sig=0.982>0.05 فهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي لغير متزوجين والمتوسط الحسابي للمتزوجين.

وأيضاً بالنسبة للحوافز المعنوية نلاحظ أنّ sig=0.791 وبالتالي لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي لغير المتزوجين والمتوسط الحسابي للمتزوجين، كما أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بالتالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس)يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (17/4) تحليل Independent Sample T Testلمتغير الوضع الاجتماعي

البعد	الوسط الحسابي لمتغير الوضع الاجتماعي		Leven's sig	Independent Sample T Test sig	شرط تساوي التباينات
	عازب	متزوج			
الحوافز المادية	16.00	16.02	0.496	0.982	Equal variances assumed
الحوافز المعنوية	24.72	24.23	0.028	0.791	Equal variances assumed

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

يختلف أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية, المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

سنختبر الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية:

H3.A – 1:يختلف أداء العاملين باختلاف الجنس.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار(Independent Sample T Test)، ونلاحظ من الجدول بالنسبة لأداء العاملين فإنّ الوسط الحسابي للذكور هو14.03والوسط الحسابي للإناث هو13 ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث نلاحظ من اختبار ليفين Leven's test لتجانس التباينات أن sig=0.277>0.05 مما يعني أننا نستطيع قراءة نتيجة Independent Sample T Test من السطر الأول Equal variances assumed (شرط تساوي التباينات محقق).

وبما أنّ sig=0.822>0.05 فهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي للذكور والمتوسط الحسابي للإناث كما أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بالتالي:

لا يختلف أداء العاملين باختلاف الجنس.

الجدول (18/4) تحليل Independent Sample T Test لمتغير الجنس

البعد	الوسط الحسابي لمتغير الجنس		Leven's sig	Independent Sample T Test sig	شرط تساوي التباينات
	ذكور	إناث			
أداء العاملين	14.09	13	0.277	0.158	Equal variances assumed

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H3.B: يختلف أداء العاملين باختلاف العمر.

تم استخدام اختبار (On Way ANOVA) لاختبار الفرضية ونلاحظ من الجدول أن قيمة F لأداء العاملين أقل من 1 (كما أن sig=0.494>0.05) وبالتالي لا يختلف أداء العاملين باختلاف العمر، ومن اختبار تجانس التباينات Homogeneity of Variance نجد أن Sig=0.88>0.05 وبالتالي شرط تساوي التباينات محقق وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم: **لا يختلف أداء العاملين باختلاف العمر.**

الجدول (19/4) تحليل One Way ANOVA لمتغير العمر

البعد	الوسط الحسابي لمتغير العمر					Homogeneity of Variance sig	ANOVA	
	25 سنة وما دون	26 – 35سنة	36 - 45 سنة	46 – 55سنة	56 سنة وما فوق		F	Sig
أداء العاملين	0	13.28	13.41	14.19	13.33	0.888	0.494	0.688

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H3.C: يختلف أداء العاملين باختلاف سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار (On Way ANOVA) لاختبار الفرضية ونلاحظ من الجدول أن قيمة F لأداء العاملين أكبر من 1 ولكن (sig=0.06>0.05) وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم:

لا يختلف أداء العاملين باختلاف سنوات الخبرة.

الجدول (20/4) تحليل One Way ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

البعد	الوسط الحسابي لمتغير سنوات الخبرة					Homogeneity of Variance sig	ANOVA		Post Hoc
	5 سنوات وما دون	6 – 10سنة	11 – 15 سنة	16– 20سنة	21 سنة وما فوق		F	Sig	-
أداء العاملين	12.30	12.30	132.83	15.57	13.55	0.534	2.449	0.06	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H3.D:يختلف أداء العاملين باختلاف المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار (On Way ANOVA) لاختبار الفرضية ونلاحظ من الجدول أنّ قيمة F لأداء العاملين أصغر من 1 وأيضاً (sig=0.90>0.05) وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم :**لا يختلف أداء العاملين باختلاف المؤهل العلمي.**

الجدول (21/4) تحليل One Way ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

البعد	الوسط الحسابي لمتغير المؤهل العلمي					Homogeneity of Variance sig	ANOVA		Post Hoc
	اعدادية وما دون	ثانوية	معهد	جامعي	دراسات عليا		F	Sig	-
أداء العاملين	0	13.90	13.71	13.63	13.50	0.705	0.037	0.990	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H3.E: يختلف أداء العاملين باختلاف الحالة الاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار(Independent Sample T Test)، ونلاحظ من الجدول بالنسبة لأداء العاملين فإن الوسط الحسابي للغير متزوجين هو 12.90 والوسط الحسابي للمتزوجين هو 13.94ولمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين الوسط الحسابي للمتزوجين والوسط الحسابي للغير متزوجين نلاحظ من اختبار ليفين Leven's test لتجانس التباينات أن sig=0.342>0.05 مما يعني أننا نستطيع قراءة نتيجة Independent Sample T Test من السطر الأول Equal variances assumed (شرط تساوي التباينات محقق).

وبما أنّ sig=0.199>0.05 فهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي لغير المتزوجين والمتوسط الحسابي للمتزوجين كما أننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بالتالي:

لا يختلف أداء العاملين باختلاف الحالة الاجتماعية.

الجدول (22/4) تحليل Independent Sample T Test لمتغير الحالة الاجتماعية

البعد	الوسط الحسابي للحالة الاجتماعية		Leven's sig	Independent Sample T Test sig	شرط تساوي التباينات
	عازب	متزوج			
أداء العاملين	12.90	13.94	0.342	0.199	Equal variances assumed

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

4.3.4 استنتاجات الدراسة Research Result

1 – تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة، حيث أنّ 77.1% من أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

2- العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم، حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن هناك 87.8% من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.

3– تعدّ الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنةً مع الحوافز المادية، واتضح ذلك من تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أنّ الحوافز المعنوية تشرح حوالي 15%من تغيرات التابع المتغير(أداء العاملين)، في حين أنّ الحوافز المادية تشرح حوالي 9% من تغيرات أداء العاملين.

4- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)،وذلك بعد الاعتماد على تحليل Independent Sample T Test لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية، وتحليل ANOVAلمتغيرات(العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة، حيث أكد 87.7% من أفراد العينة على امتلاك العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في شركتهم.

6- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية التي يمتلكها العامل، حيث أن حوالي نصف أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

5.3.4: المقترحات Recommendations

1- على الرغم من تأكيد إدارة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس) على أهمية الحوافز فإنه يجب العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية، حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في الشركة وتأمين بيئة عمل مناسبة له.

2- ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم، وذلك من خلال الإقلال من سياسة الاكتناز التي تتبعها الشركة.

3 – ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والادارية ليصار الى تلبيتها. وذلك من خلال إرسال لجان بشكل شهري الى المقاسم الهاتفية وإجراء حوارات مع العاملين الفنيين والاداريين للتعرف على مشاكلهم وحاجاتهم.

4 – ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله ، وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتمييز العامل النشيط عن غيره ومكافأته بشكل فردي.

5 – أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل وبالتالي يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز اضافية، وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر للعامل بإرسال كتب لفرع الاتصالات تتضمن أسماء العمال المميزين في عملهم ليصار الى مكافأتهم.

6 – ضرورة العمل على ترقية العامل بناء على اختصاصه وعلى شهادته العلمية التي يمتلكها، وذلك من خلال اتباع سياسة استقطاب وتعيين تعتمد على التخصص العلمي والفني.

6.3.4 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تطبق هذه الدراسة في بيئة جديدة وهي الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس) وتعتبر الأولى من نوعها في الشركة وبشكل عام فإن الدراسات التي تناولت أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين نادرة في الشركة السورية للاتصالات.

أيدت نتائج هذه الدراسة كل من (Su-Ming Huang,2015)،(Muhammad ibrar,2015)، (حورية عاشور،2016)، (نوار خرخاشي،2017)، (حسن القضاة،2017).

الأهمية العملية:

يمكننا القول بأن نتائج هذه الدراسة تساعد الشركة السورية للاتصالات في اتخاذ قرارها الإداري وزيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية، وتجنب مواطن القصور والخلل فلي نظام الحوافز مما يحسن من عملية التحفيز الحالية، وهذا ما ينعكس إيجابياً على الأداء.

فتركيز الشركة أكثر على الحوافز المعنوية يساعدها في رفع سوية الأداء لدى العاملين.

بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الأخرى لعملية التحفيز كالتحديد الدقيق لما يحتاجه العاملين بالإضافة إلى اهتمامها بالتقييم الدوري للأداء وتقييم عملية التحفيز من خلال التغذية العكسية التي يقدمها العالمين.

تمكن هذه الدراسة الشركة السورية للاتصالات من استخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة في الشركة وخاصة أن الفئة العظمى في الشركة هي من فئة الشباب وذلك من خلال تحفيزهم بالطرق التي تمكنهم من تقديم أفضل الأداء لديهم.

تسليط الضوء على هذا الموضوع في الشركة السورية للاتصالات يمكن أن يوجه انتباه الإدارة لمزيد من الدراسات التي من شأنها تحسين الواقع الحالي للشركة بمختلف الأصعدة.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

بينت هذه الدراسة أن الحوافز تشرح 57% من التغيرات في أداء العاملين وباقي التغيرات في أداء العاملين تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، ولذلك يوصي الباحث بإجراء الدراسات التالية والتي يمكن أن تساعد في تفسير تغييرات أكثر في أداء العاملين:

- يقترح الباحث إجراء دراسة تتعلق بأثر نظام الحوافز بأبعاده(الحوافز الاجتماعية، فاعلية نظام الحوافز) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
- يقترح الباحث إجراء دراسة تتعلق بأثر التدريب (وسائل التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم التدريب) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
- يقترح الباحث بإجراء دراسة تتعلق بأثر (دوران العمالة، سياسة الاستقطاب والتعيين) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
- يقترح الباحث بإجراء دراسة تتعلق بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.

المراجع العربية:

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

2- حسونة، فيصل.(2011). **إدارة الموارد البشرية**. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص79

3- حورية عاشور .(2016) "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري (دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة)".رسالة ماجستير غير منشورة. كلية :الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف

4- الخزعلي علي سعدون عبد الله و العادلي علي حسون كتاب. (2017) "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة القادسية، العراق

5-خلايفة العلمي.(2016) "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري". شهادة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم - التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، ص ص 11 – 12

6- خلايفة العلمي(2016) **"مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري"**. شهادة ماجستير، الجزائر :جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، ص ص34-35

7- دليو، فضيل.(2014)" معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والنوعية" **مجلة العلوم الاجتماعية** – عدد 19/2014

8- ربيع، هادي مشعان.(2008) **علم النفس الإداري.** الأردن:مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

9- زويش، سامية.(2014)"محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة" . رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.

10- سهيلة محمد عباس،(2007) **إدارة الموارد البشرية .**الطبعة الثالثة، إدارة وائل للنشر .الأردن، ص254

11- الشوابكة، يونس.(2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، عمان: **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**.

12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي.(2007)**"الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"**. المكتبة العصرية

13- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة.(2008) **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى، دار العربية للنشر والتوزيع ، ص 294

14- عبد الوهاب نوار خرخاشي . (2017) "واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعــة محمد خيضر ،بسكرة

15- العزاوي , نجم عبد الله , جواد , عباس علي .(2010) **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى، اليازوري , عمان : الأردن .

16- العكش ،علاء .(2007)."نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة ،غزة: الجامعة الاسلامية.

17- عواد، بكر وعودة، محمود .(2011)"تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"، مشروع تخرج غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة النجاح الوطنية، نابلس

18-عواد، فتحي. (2012) . **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة** . دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. عمان.

19- عودة الحلايبة ،غازي حسن . (2013) "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط

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

21 - الفريجات، خضير كاظم حمود، اللوزي، موسى سلّمة، الشهابي، أنعام(2009) **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** .مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع .الأردن.

22 - القضاة، حسن صالح . (2017) "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين"، **مجلة الباحث** - عدد 17/2017.

23- ماهر، أحمد .(2010) **نظم الأجور والتعويضات**. الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية : مصر.

24- محمد أحمد بخيت، طه بخيت.(2016) "أثر الحوافز على أداء العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العلية. جامعة النيلين.

المراجع الانكليزية:

1- Atambo ,W .N and Kabare ,K and Munene .C(2015) "The role of employee incentives on performance: a survey of public hospitals in Kenya" **Global Business and Economics Research Journal** ISSN: 2302-4593 Vol. 2 (12): 29 – 44.

2- Almomany .B and Al omary .A and Al momani .N and Omar .M(2017**)** **"The impact of incentives on the performance of employees in public sector"** European journal Business and Management ,Vol.9, ISSN 2222-283
.

3- ChepkemoI ,j.(2018)" Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County**",IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 20, Issue 3, PP 26-3.

4- Eltarhuni, A. and Alaqeli ,E.(2017)" Impact of Incentives on Physicians' Performance at Pediatric Hospital in Benghazi" **IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR- JNHS)**. e-ISSN: 2320–1959.p- ISSN: 2320–1940 Volume 6, Issue 4 Ver. V. (Jul.Aug.2017), PP 32-3.

5- Rodrego.(2015)" IMPACT OF MOTIVATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCES" **the Write Pass journal".**

6- Ermias. B. A,(2017)" **The effect of reward system on percieved employee performance"**, Unpublished Master Thesis, University of Addis Ababa .

7- Huang,S.B. (2015)" A Study of the Effect of Incentive System on Job Performance- Locus of Control as a Moderator**" Candidate of Ph.D. Program in Business**, Feng Chia University, Taiwan.

8- Judy, N (2017)" **Effects of Incentives and Rewards on Employe Productivity in small Banks in Kenya,** Unpublished Master Thesis in Business Administration (MBA), UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA.

9- Lucas ,E. and Alaniyi ,I and Peter,S.(2016)"The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance", Arabian Journal of Business and Management Revi Volume 6 , Issue 5, p p 129-136.

10- Mamahit, C. and Worang, F. (2016)" The Comparative Study of Employee Performance before and After Training**", Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi,** Vol. 16, No. 04, pp . 133-144.

11- Minhaj ,S(2016)," EFFECTS OF MOTIVATIONAL INCENTIVES ON EMPLOYEES' PERFORMANCE" **South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law**, Vol. 9, Issue 2 ,ISSN 2289-1560.

12- Muhammad, I ,(2015).THE IMPACT OF REWARD ON EMPLO PERFORMANCE" International Letters of Social and Humanistic Sciences Vol. 52 (2015) pp 95.

13- Ofelia, R. and Alina. G. I.(2016)" The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations" Valahian Journal of Economic Studies, Volume 7 (21) Issue 2.pp:49-55.

14- Reddy ,S.K and Karim .S(2013)," Impact of Incentive Schemes on Employee Performance "Science, **Technology and Arts Research Journal**, 2(4),p p 122-125.

15- Saunders, M., Lewis, PH. and Thornhill,A.(2009).**Research Methods for Business Students**, Fifth edition, Italy: Rotolito Lombarda .

.

16- Jeffrey,S. and Shaffer,V(2007)"The Motivational Properties of Tangible Incentives" Publications SAGE.

المواقع الالكترونية:

1- SSRN. (2015) **An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements.** https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2599439. Access Data 7/12/2018

2- The McQuaing Institute.(2014) **7 PROBLEMS WITH EMPLOYEE INCENTIVES,**

https://blog.mcquaig.com/7-problems-with-employee-incentives. Access Data7/12/2018

3- ICMI.(2015) Elements of an Effective Incentive Program,

https://www.icmi.com/.../Elements-of-an-Effective-Incentive-Progra. Access Data 9/12/2018

4- Tella, Ayeni and Popoola (2007). **Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Libraries Personnel n Academic and Research Libraries in Oye State**, Nigeria. **http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article**Access Data. 15/12/2018

5- AI JISHI, HALA ABDULHADI,(2009).Motivation and its Effection Performance on Nurses in Aramco, Open University Malaysia, online, Available at. http:// WWW.masterstudies net\media\pda. Access Data 18/12/2018

6- Tongo, C.I. (2006). Incentive Factors Affecting Productivity of Public Servants in Ogun State; http://www.ilo.org/public/english/iira/documents/congress/regional/la gos2011/istparallel/sessionk/incentivesfactor.pdf Access Data 23/12/2018

الملحق:

1- الاستبانة:

السادة المحترمون:

نرجو تعبئة هذا الاستبيان الذي هو من متطلبات الحصول على ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية قسم إدارة أعمال.

إن كل المعلومات الواردة في الاستبيان هي لأغراض علمية بحتة وتتمتع بالسرية والخصوصية اللازمة

شكراً لتعاونكم ووقتكم.

المشرف	**الطالب**
أ .د. باسم غدير غدير	**عمار علوش**

1	**الجنس:**	ذكر		أنثى						
2	**الوضع الاجتماعي**	عازب		متزوج						
3	**العمر:**	25 وما دون		26-35		36-45		46-55		56 وما فوق
4	**سنوات الخبرة**	5 وما دون		6-10		11-15		16-20		21 فما فوق
5	**المؤهل العلمي**	إعدادية وأقل		ثانوية		معهد		جامعي		دراسات عليا

الجزء الأول: الحوافز		غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
6	تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء					

	العاملين					
7	أنا راض عن الحوافز المقدمة في شركتي					
8	أشعر بالانتماء الى شركتي وأحب العمل فيها بفضل الحوافز التي تقدمها لي					
الحوافز المادية						
9	تزودني الشركة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة					
10	يزداد ولائي لشركتي كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية					
11	أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية					
12	تميزي في عملي يدفع إدارة الشركة إلى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة					
13	يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي					
14	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم					
15	توفر الشركة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد					
16	تزودني الشركة بمقابل					

	مادي (بدل اجازات) في أخر كل سنة					
الحوافز المعنوية						
17	ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في شركتي					
18	أحصل على ترقيات بشكل متواتر في شركتي					
19	يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها					
20	توفر الشركة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية					
21	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي					
22	توفر الشركة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي					
23	يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين					
24	يهتم مديري كثيراً بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد					
ثانياً: أداء العاملين						
25	يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة					
26	أن العمال في شركتي					

	قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم					
27	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
28	لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم					

ملحق(1.2)يتعلق بالمقابلات التي أجراها الباحث مع عمال وفنيي المقاسم الهاتفية:

- تعتبر الشركة السورية للاتصالات من القطاعات المنتجة في سوريا وعلى الرغم من نظام الحوافز في الشركة قائم على انتاجية العمال لا يأخذ العامل حقه من الحوافز .
- برنامج التقييم الذي تتبعه الشركة كلفها المليارات ولكنه لم ينصف العاملين فيها.
- غياب الحوافز التشجيعية التي كانت تصرف للعمال ما قبل الأزمة وكذلك حرمان العمال الفنيين وخاصة اختصاص (لحامين الكوابل) من الوجبة الغذائية التي كانت تصرف لهم كل ثلاث أشهر أثر بشكل سلبي على رضا العمال وبالتالي انعكس سلبياً على أدائهم.
- نظام المؤسسة العامة للاتصالات كان أكثر إنصافاً للعامل من نظام الشركة السورية للاتصالات لأن الحوافز كانت تعطى للعامل كل ثلاث أشهر وكان يتخطى نصيب العامل من الحوافز مبلغ 10000(عشرة ألاف ليرة سورية) بينما في نظام الشركة تعطى الحوافز كل أربعة أشهر ويبلغ حدها الأعظمي 10000(عشرة ألاف ليرة سورية)للعامل المتميز فقط.
- حرمان العمال من تعويض العمل الإضافي الذي كانوا يتقاضوه بشكل ربعي(كل ثلاثة أشهر) نتيجة زيادة عدد ساعات عملهم فوق عدد الساعات المطلوبة أدى إلى توجه العمال الى العمل خارج الشركة(شركات خاصة) وانخفض نتيجة ذلك ولاء العمال لشركتهم .
- اهتمام أغلب العاملين بمتابعة تحصيلهم الدراسي من أجل تحسين وضعهم الوظيفي في الشركة سبب لهم ضغط عمل وأخرهم عن مواكبة أحدث البرامج التكنولوجية والإدارية.

ملحق (2.2)يتعلق بالمقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس دائرة الموارد البشرية:

- بعد المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية تبين أنه هناك نقص كبير في الكتلة النقدية المخصصة لمحافظة طرطوس عن ما قبل الأزمة حيث كانت تصل ل000 000 30(ثلاثون مليون ليرة سورية) قبل الأزمة، أما في الثلاث السنوات الأخيرة لم يتجاوز نصيب المحافظة من الكتلة النقدية للحوافز 20 000 000(عشرين مليون ليرة سورية).
- ونتيجة للأعمال الارهابية في بعض المحافظات تم ندب عدد لا بأس به من العاملين في تلك المحافظات الى محافظة طرطوس، حيث تصرف رواتبهم ومخصصاتهم من الحوافز على نفقات فرع طرطوس للاتصالات، وذلك حد من نصيب العامل من الحوافز نتيجة زيادة عدد العاملين.
- يتم صرف الحوافز الانتاجية كل أربع شهور وفق جدول تقييم العاملين الذي يعبي بياناته الرئيس المباشر للعمال، يتم التقييم وفق المعايير(حجم العمل، إتقان العمل وفاعليته، المهارات القيادية، مهرات الإدارة الذاتية، مهارات التواصل والتفاعل، المبادرة والتطوير الذاتي، الاستقلالية والموثوقية, الالتزام والمسؤولية).
- التركيز على معيار حجم العمل وتمييزه عن باقي المعايير نظرا" لأنه يعكس الجهد الذي يبذله العامل والمهام التي تقع على عاتقه.
- يتم ترميز المعايير السابقة وفق مقياس للأداء مكون من ست درجات من (0 – 6) يعطى لكل معيار، حيث تدل الدرجة (3)على أن العامل يقدم أداء كاف ويلبي المطلوب، والدرجة (6) تعني أن العامل أدائه متميز وأعلى بكثير من المطلوب، في حين تعني الدرجة (0)أن العامل أدائه غير كاف وأدنى بكثير من المستوى المطلوب.
- تم تطبيق هذا البرنامج في عام 2017، وتوزع الكتلة النقدية على المراكز الهاتفية وفق إنتاجية كل مركز، حيث يتم حساب الدخل الصافي لكل مركز على مدى أربع شهور ويتم خصم المصاريف منها(أكبال هاتفية، وصلات هاتفية... الى أخره)، صافي المبلغ يتم توزيعه الى العمال.

ملحق (3.2) يتعلق بالمقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس شعبة التوظيف:

أكدت المقابلة التي أجراها الباحث مع المهندسة رئيس شعبة التوظيف أنه طرأ تغير كبير في أعداد العاملين ما بعد الأزمة التي تمر بها البلاد، حيث أكدت المهندسة أن عدد العاملين ما قبل الأزمة بلغ حوالي 2400 عامل، فيما يبلغ العدد حالياً حوالي 2200 عامل ويعود هذا النقص نتيجة التحاق بعض من العمال الشباب في الخدمة الاحتياطية في الجيش العربي السوري، فضلاً عن حالات التقاعد لبعض العمال كبار السن.

تم تعويض البعض من هذا النقص في أعدا العاملين من خلال حالات ندب العمال الذين كانوا يعملون في بعض المحافظات التي كانت تشهد أعمال ارهابية.

ملحق (1.3) تحديد السويات الوظيفية من أجل تحديد الشرائح المعمول بها في نظام الحوافز:

سورية للاتصالات المساهمة المغفلة
الحي: خمسة عشر مليار ليرة سورية
سجل تجاري ١٠٨ دمشق

قـرار رقم / ٦٣ /

إدارة الشركة السورية للاتصالات
ون الاتصالات رقم /١٨/ لعام ٢٠١٠ وقانون الشركات رقم /٢٩/ لعام ٢٠١١
الأساسي للشركة السورية للاتصالات المصدق بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣٢٧٤/ م ٠ و تاريخ ١٢/٦/٢٢
رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣١٥٢/ تاريخ ٣/ ١٢ /٢٠١٤ المتضمن إعادة تشكيل مجلس إدارة الشركة السورية للاتصالات
إدارة الموارد البشرية المرفوعة في ٢٠١٦/٥/٢١
ر المجلس في اجتماعه رقم / ١١ / المنعقد بتاريخ ٢٠١٦/٦/٢

يقـــرر ما يأتي :

حدد المسميات الوظيفية للوظائف المشغولة في الهيكل التنظيمي للشركة وفق ما يلي:

المسمية الأولى: تضم وظيفة المدير العام التنفيذي للشركة.

المسمية الثانية: تضم وظائف معاوني المدير العام التنفيذي، مدراء الإدارات، أمين مجلس إدارة الشركة، مدراء فروع [illegible] في المحافظات.

المسمية الثالثة: تضم وظائف مدراء المديريات، رؤساء الأقسام، مدراء المشاريع المفوضين، ومن في حكمهم.

المسمية الرابعة: تضم وظائف رؤساء الدوائر، رؤساء الشعب، رؤساء المكاتب المرتبطة بالمدير العام، رؤساء مراكز خدمات الزبائن، رؤساء مراكز (الاتصال-الفوتري-NMS-OMC-FMC TMN)، ، خبراء التكنيق، ومن في حكمهم.

المسمية الخامسة: تضم وظائف رؤساء الفرق، المشرفين، الخبراء، مسؤول دعم مبيعات مشغل سيريتل، مسؤول دعم مبيعات مشغل MTN، مسؤول تطوير بنية الخدمات، مسؤول تحسين بنية الخدمات، أمين سر مكتب المدير العام، رؤساء مكاتب الجاهزية، مسؤول مكتب دعم المساعدة، ومن في حكمهم.

المسمية السادسة: تضم وظائف رئيس الديوان العام، ضابط الارتباط، المسؤول الأمني، أمناء الصناديق، رؤساء المراقب، [illegible] مكاتب مدراء الفروع، أمناء سر مدراء الإدارات، المدققين، رؤساء مكاتب السكرتاريا، لحامي الكوابل، عمال ورشات الأبراج، أمناء المخازن، المحاسبين، حملة الشهادة الجامعية من غير شاغلي الوظائف الواردة أعلاه، ومن في حكمهم.

www.syriantelecom.com.sy

السورية للاتصالات
SYRIAN TELECOM

الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة
(سابقاً القسم) عضو عام دمار لبرامجية
سيل تعاون ١٠٠ سابق

٧. السوية السابعة: تضم وظائف محلل، ملحق، متخصص، معالج، مسؤول طبيعة، مبرمج/مجدول، مزود، منفق ثانوي، مطور، فني، ومن في حكمهم، وكافة الوظائف غير الواردة أعلاه.

٨. السوية الثامنة: تضم وظائف عمال الخدمات من حملة الشهادة الابتدائية أو بدون شهادة ومن في حكمهم.

مادة٢-تتحدد الشرائح الثلاث المعمول بها في نظام الحوافز استناداً إلى السويات الوظيفية المشار إليها أعلاه وفق ما يلي:

١. الشريحة الأولى: تشمل وظائف السويات الأولى والثانية والثالثة.

٢. الشريحة الثانية: تشمل وظائف السويتين الرابعة والخامسة.

٣. الشريحة الثالثة: تشمل وظائف السويات السادسة والسابعة والثامنة.

مادة٣-تعتمد التصنيفات الواردة في المادتين /١/ و /٢/ أعلاه بعد إجراء التقويمات بغرض منح الحوافز الإنتاجية وفق الآلية المعتمدة، بعد إدخال ما يلزم من تعديلات عليها، وذلك بدءاً من دورة التوزيع الأولى لعام ٢٠١٦.

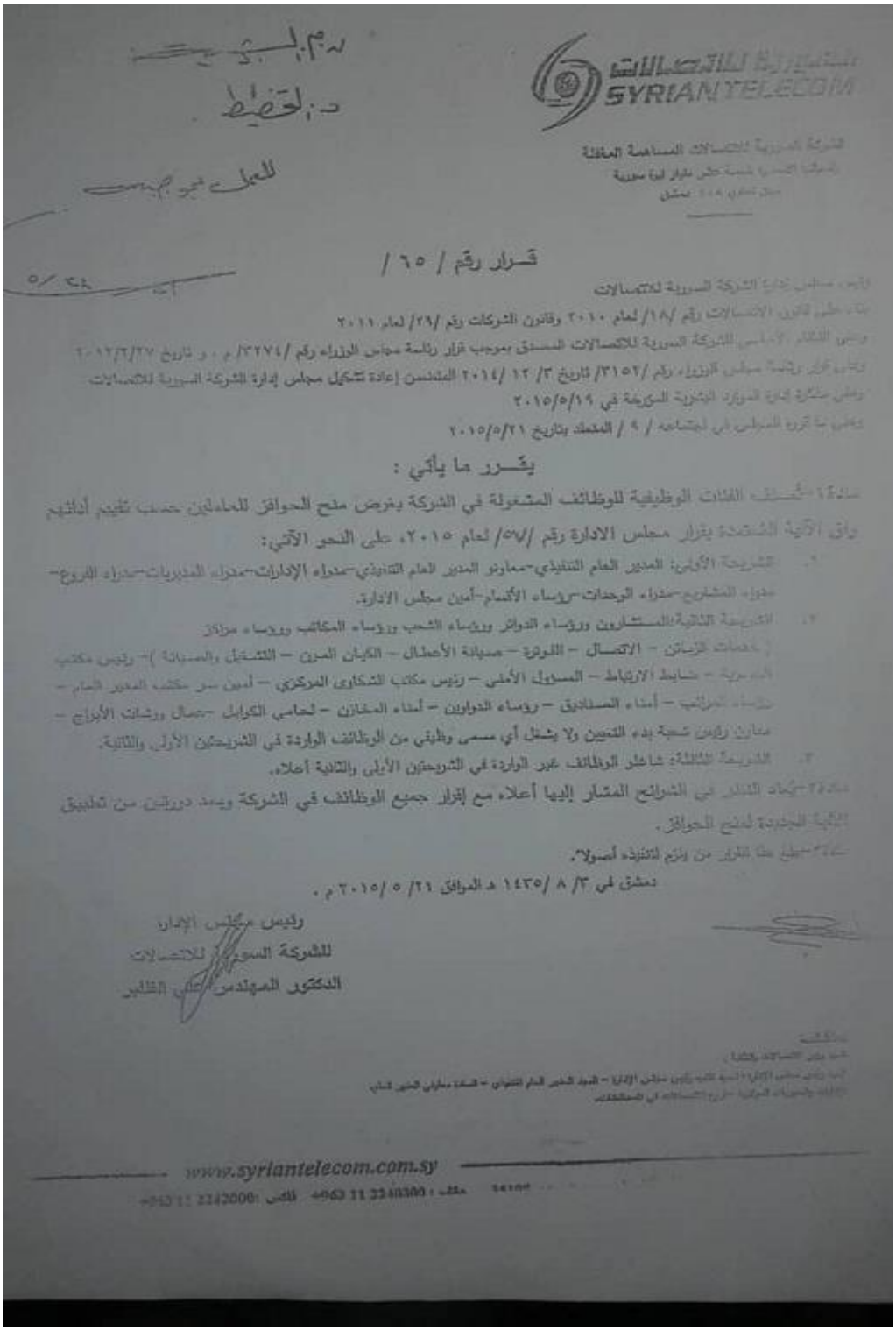
مادة٤-يبلغ هذا القرار من يلزم لتنفيذه أصولاً.

دمشق في ٢٦/ ٨ /١٤٣٧ هـ الموافق ٢/ ٦ /٢٠١٦ م.

رئيس مجلس الإدارة
للشركة السورية للاتصالات
الدكتور المهندس عمر الظفير

نسخة إلى:
السيد وزير الاتصالات والتقانة.
السيد رئيس مجلس الإدارة - السيد نائب رئيس مجلس الإدارة - السيد المدير العام التنفيذي - السيد معاون المدير العام.
الإدارات والمديريات المركزية - فروع الاتصالات في المحافظات.

ملحق (2.3) تصنيف الفئات الوظيفية بغرض منح الحوافز الانتاجية:



SYRIAN TELECOM

الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة

قـرار رقم / ٦٥ /

رئيس مجلس إدارة الشركة السورية للاتصالات

بناء على قانون الاتصالات رقم /١٨/ لعام ٢٠١٠ وقانون الشركات رقم /٢٩/ لعام ٢٠١١

وعلى القرار الأساسي للشركة السورية للاتصالات المصدق بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣٢٧٤/ م . و تاريخ ٢٠١٢/٦/٢٧

وعلى قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣١٥٢/ تاريخ ٣/ ١٢ /٢٠١٤ المتضمن إعادة تشكيل مجلس إدارة الشركة السورية للاتصالات

وعلى مذكرة إدارة الموارد البشرية المرفوعة في ٢٠١٥/٥/١٩

وعلى ما قرره المجلس في اجتماعه / ٩ / المنعقد بتاريخ ٢٠١٥/٥/٢١

يقـرر ما يأتي :

مادة١-تصنف الفئات الوظيفية للوظائف المشغولة في الشركة بغرض منح الحوافز للعاملين حسب تقييم أدائهم وفق الآلية المعتمدة بقرار مجلس الادارة رقم /٥٧/ لعام ٢٠١٥، على النحو الآتي:

١. الشريحة الأولى: المدير العام التنفيذي-معاونو المدير العام التنفيذي-مدراء الإدارات-مدراء المديريات-مدراء الفروع-مدراء المشاريع-مدراء الوحدات-رؤساء الأقسام-أمين مجلس الادارة.

٢. الشريحة الثانية:المستشارون ورؤساء الدوائر ورؤساء الشعب ورؤساء المكاتب ورؤساء مراكز (خدمات الزبائن - الاتصال - اللوترة - صيانة الأعطال - الكابل الحر - التشغيل والصيانة)- رئيس مكتب السرية - ضابط الارتباط - المسؤول الأمني - رئيس مكتب الشكاوى المركزي - أمين سر مكتب المدير العام - رؤساء المراتب - أمناء الصناديق - رؤساء الدواوين - أمناء المخازن - المحامي الكوابل -عمال ورشات الأبراج - مدارن رئيس شعبة بدء التعيين ولا يشغل أي مسمى وظيفي من الوظائف الواردة في الشريحتين الأولى والثانية.

٣. الشريحة الثالثة: شاغلو الوظائف غير الواردة في الشريحتين الأولى والثانية أعلاه.

مادة٢-يعاد النظر في الشرائح المشار إليها أعلاه مع إقرار جميع الوظائف في الشركة وبعد دورتين من تطبيق الآلية الجديدة لمنح الحوافز.

مادة٣-يبلغ هذا القرار من يلزم لتنفيذه أصولاً.

دمشق في ٣/ ٨ /١٤٣٥ هـ الموافق ٢١/ ٥ /٢٠١٥ م .

رئيس مجلس الإدارة
للشركة السورية للاتصالات
الدكتور المهندس علي الظاهر

www.syriantelecom.com.sy

ملحق(3.3) الدليل الإرشادي لملء استمارة تقييم أداء العاملين بغرض منح الحوافز الإنتاجية:

سورية للاتصالات
SYRIATEL

الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة
رأسمالها الأسمي: خمسة عشر مليار ليرة سورية
سجل تجاري ١٠٨ دمشق

مرفق /١/

الرقم :
التاريخ :

إرشادات مساعدة على ملء استمارة التقييم
بغرض توزيع الحوافز

في خانة <موقع العمل> يُحدّد اسم الفعاليّة التنظيميّة (إدارة/فرع/مديريّة/مركز /قسم/دائرة/شعبة/...) التي تقع في نطاق المسؤوليّة الإداريّة المباشرة لمالئ الاستمارة الذي يوقّع عليها بوصفه مقيّماً، أمّا المصادقة عليها فتتمّ من قبل المسؤول عن الفعاليّة في المستوى التنظيمي الأعلى.

- في عمود <نسبة الدوام الفعلي> تُحدّد هذه القيمة كنسبة مئويّة وفق القواعد المعتمدة بهذا الشأن.
- في عمود <الشريحة> يُحدّد رقم الشريحة (3/2/1) وفق التصنيف المعتمد لتوزيع وظائف العاملين على الشرائح الثلاث الوارد في قرار مجلس الادارة رقم /٦٥/ تاريخ ٢٠١٥/٥/٢١.
- في عمود <مستوى التأهيل> يُحدّد الرقم الموافق لمستوى تأهيل العامل (8/7/6/5/4/3/2/1) وفق التصنيف التالي:

1: دكتوراه / 2: ماجستير / 3: دبلوم / 4: إجازة أو معهد عال /
5: معهد متوسط / 6: ثانوية / 7: أساسي / 8: بدون.

- في عمود <سنوات الخبرة> يُحدّد عدد سنوات القدم الوظيفي بعد تدويره إلى الرقم الصحيح الأعلى.
- في الأعمدة الخاصّة بالعقوبات يُحدّد عدد العقوبات الصادرة من كلّ نمط، وتوضع القيمة /0/ في عمود النمط الموافق لعدم وجود عقوبات.
- في الأعمدة الخاصّة بالتقييم تُحدّد سويّة الأداء على كلّ معيار (6/5/4/3/2/1/0) استناداً إلى السلّم التالي:

سوية عالية		سوية ملائمة		سوية منخفضة		
6	5	4	3	2	1	0

ويتمّ الاستئناس عند تحديد سويّات الأداء بالشروحات المبيّنة في الدليل الخاصّ بتوضيح دلالات المعايير المستخدمة في التقييم /مرفق ٢/.

ملاحظة:
عند توزيع الاستمارات يراعى تجميع العاملين المقيّمين حسب المطارح المعتمدة، مع الانتباه إلى إدراج الرئيس المباشر لكلّ مطرح ضمن التقييمات الخاصّة لمطرحه بأخذ تقييمه من المستوى التنظيمي الأعلى.

-- < --

www.syriatelcom.com.sy

ملحق(4.3) معايير تقييم العامل خلال فترة التقييم(أربع أشهر):

مرفق /١٢/

الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة

الرقم :

التاريخ :

دلالات المعايير المستخدمة في التقييم

	معيار التقييم	شرح المعيار	أمثلة على أسس قياس المعايير
المعايير المرتبطة بالعمل الجاري	حجم العمل	حجم العمل المنجز بالمقارنة مع حجم العمل المطلوب	-عدد الخطوط (تركيب، صيانة، اصلاح) -عدد المعاملات المنجزة .
	إتقان العمل وفاعليته	-الإلمام بالأصول الفنية والقواعد الإجرائية للعمل وانجاز الأعمال وفقاً لها -مراعاة قواعد السلامة المهنية وتجنب حوادث العمل -تقديم أعمال دقيقة وشاملة وخالية من الأخطاء -إنجاز الأعمال ضمن الزمن المحدد	-عدد التنبيهات الناتجة عن الأعمال المنجزة مع القواعد و الإجرائية -عدد حوادث العمل الناتجة عن عدم الالتزام بقواعد السلامة المهنية -نسبة الخطأ في الانجاز ، معدل التأخر في الانجاز
المعايير المرتبطة بالسلوك التنظيمي	المهارات القيادية	-وضع خطط واستراتيجيات العمل -بناء وإدارة فرق العمل وتحفيزها -المحاكمة الموضوعية واتخاذ القرارات السليمة -القدرة على حل المشاكل التي تواجه فرق العمل	-المساهمة في نشر وتقديم رؤية ورسالة الشركة -مدى تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة -مدى التطور في أداء فرق العمل -تقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك -معالج من المشاكل التي واجهت الإدارة وطرق معالجتها
	مهارات الإدارة الذاتية	-القدرة على تخطيط العمل و صياغة الأهداف -تحديد البرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ	-معالج عن الأعمال تقارير الإنجاز

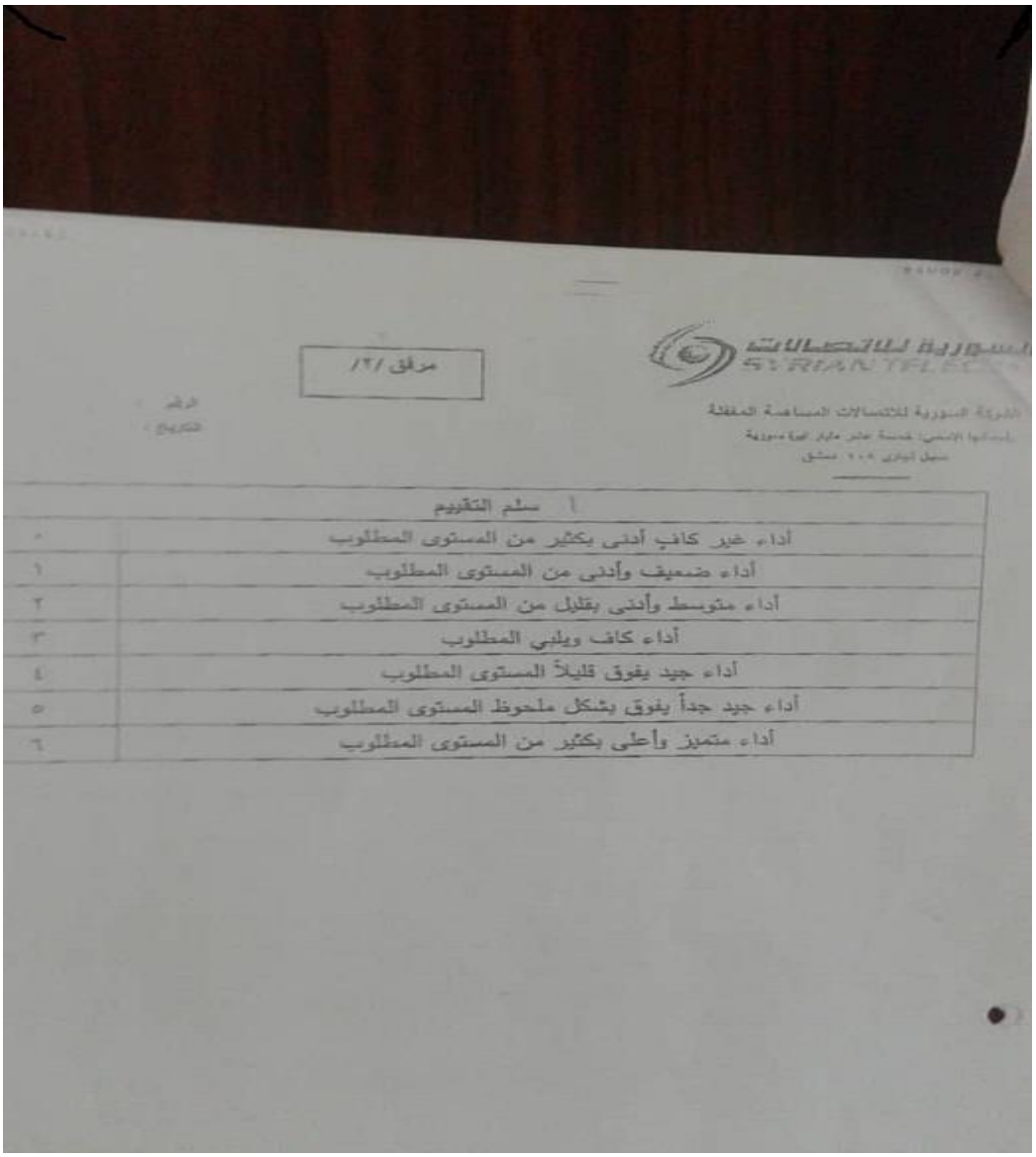
سورية للاتصالات
SYRIANTEL

الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة
رأسمالها الاسمي خمسة عشر مليار ليرة سورية
سجل تجاري ١٠٠٨ دمشق

مرفق /٢/

الرقم :
التاريخ :

المعايير المرتبطة بالسلوك التنظيمي	مهارات التواصل والتفاعل	-القدرة على إيصال الأفكار شفهياً بصورة واضحة -تقديم التقارير والمراسلات بصورة مفهومة وخالية من الأخطاء القواعدية والإملائية -التعاون وتبادل الخبرات والأفكار مع الآخرين -المحافظ على علاقات سليمة في مكان العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين، زبائن، عملاء، موردين،...)	-القدرة على عرض الأفكار والمقترحات وتبسيط عملية إيصالها لمتلقيها بشكل منظم وواضح ، والتعامل مع آراء الآخرين بأسلوب هادئ ، -التعاون والتعامل الإيجابي الذي يخدم العمل -قلة التذمر والشكاوي بينه وبين الآخرين
	المبادرة والتطوير الذاتي	-إظهار الحماس والرغبة في إنجاز المهام -تأدية المهام دون تعليمات أو إشراف مكثف -تقديم أفكار و مقترحات من أجل: تحسين أساليب العمل وأدواته، السرعة في انجاز الأعمال، الارتقاء بمستوى الإنتاجية -الحرص على متابعة ما يستجد في مجال تخصصه ومحاولة توظيفه في عمله	الأفكار الدراسات المقترحة لتطوير العمل النماذج المقدمة لتبسيط العمل وتسهيل إجراءاته عدد الدورات التي شارك بها عدد البرامج التدريبية التي أتمها
	الاستقلالية والموثوقية	-إمكانية تكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة دون أن يؤثر ذلك على أدائه -إمكانية الاعتماد عليه ومنحه الثقة	-المهام الإضافية الموكلة وكفاءة إنجازها
	الالتزام والمسؤولية	-المواظبة على الدوام وعدم التأخر أو الغياب بشكل مستمر -الالتزام بأنظمة وسياسات العمل -الاستخدام السليم للحقوق المقررة -حسن استخدام أدوات العمل والحفاظ عليها -استخدام موارد الشركة بشكل أمثل والابتعاد عن الهدر -الابتعاد عن التصرفات التي من شأنها الإساءة إلى صورة الشركة	-معدل الغياب، معدل التأخر -عدد التنبيهات الموجهة لتبعة مخالفة أنظمة العمل -عدد التنبيهات نتيجة مخاطرة العمل دون أذن مسبق -الحماس والجدية في تأدية المهام الموكلة -المحافظة على الأجهزة والمواد التي يتعامل معها



السورية للاتصالات
SYRIAN TELECOM

الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة
رأسمالها الاسمي: خمسة عشر مليار ليرة سورية
سيل أيلول ٢٠٠٩ دمشق

مرفق /٢/

الرقم :
التاريخ :

	سلم التقويم
٠	أداء غير كافٍ أدنى بكثير من المستوى المطلوب
١	أداء ضعيف وأدنى من المستوى المطلوب
٢	أداء متوسط وأدنى بقليل من المستوى المطلوب
٣	أداء كاف ويلبي المطلوب
٤	أداء جيد يفوق قليلاً المستوى المطلوب
٥	أداء جيد جداً يفوق بشكل ملحوظ المستوى المطلوب
٦	أداء متميز وأعلى بكثير من المستوى المطلوب