# آثر الحو افز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام

## "دراسة ميدانية على المصرف التجاري–فرع القرضة الشاطئ"

د.عبدالهادي محمد درهوب[1]

**مستخلص الدراسة:**

هدفت الدراسة للتعرف علي أثر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي علي أداء العاملين بالمصرف التجاري بفرع القرضة الشاطئ، كما هدفت الي تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الاداء لدي العاملين بالمصرف التجاري ، وبهدف تحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم تصميم استمارة استبيان وزعت علي المبحوثين الذين كان عددهم (42) ، وكان مجتمع الدراسة من العاملين بالمصرف التجاري الوطني فرع الفرضة الشاطئ ، وكان عدد الاستبانات المتحصل عليها (38) صحيفة بنسبة بلغت (90%) و الفاقد منها (4) بنسبة بلغت (10%) وتم استخدام برنامج ( SPSS) الاحصائي لتحليل بيانات الاستبانة اعتماداً علي اختبار كرونباخ ألف ، للصدق والثبات، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الي النتائج التالية :

- عدم وجود اليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين بالمصرف.
- عدم الاهتمام بمعايير الجودة من قبل العاملين بالصرف.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين العاملين.
- وضع اليات واضحة وعادلة لنمنح الحوافز للعاملين.
- العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.

[1] محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية سوق الاحد بجامعة الزيتونة

**المقدمة**

لقد حظي موضوع الحوافز بشتي أنواعها المادية والمعنوية باهتمام كبير من طرف الباحثين، وذلك لما له من تأثير إيجابي علي إنتاجية الفرد، ويعتبر العنصر البشري من اهم موارد المنظمات والمحرك الاساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الانتاجية، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالمورد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها.كما أن للحوافز دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية ويبذلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها ويكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية. ومن خلال الاعتماد على مجموعة نظم أحدها نظام الحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتبين آثر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على أداء العاملين، ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة رسم صورة عن آثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات العامة بليبيا من خلال ابراز المفاهيم العامة للحوافز وإثرها على العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم في المؤسسات العامة.

**مشكلة الدراسة**

أن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة بالنسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً علي أدائه المستقبلي ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الاهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً ، وتواجه أغلب المؤسسات العامة نقصاً كبيراً في توزيع الحوافز بشكل عام و المادية بشكل خاص ، وقد لاحظ الباحث من خلال زياراته الميدانية للمصرف التجاري فرع القرضة الشاطئ أنه لا توجد الية واضحة لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية ، مما أنعكس سلباً علي أداء العاملين بالمصرف ، كل ذلك يعد من جوهر المشكلة البحثية لبحثنا هذا ، وسنعمل من خلال هذه المشكلة الي التعرف علي اثر الحوافز علي اداء العاملين ونوع هذه الحوافز ومدي فاعليتها ، وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل التالي:

**ما أثر الحو افز على تحسين اداء العاملين في المصرف التجاري الوطني –فرع القرضة الشاطئ؟**

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في المصرف التجاري فرع القرضة الشاطئ؟

2- ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في المصرف التجاري فرع القرضة الشاطئ؟

**أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية الدراسة من خلال الاتي:

**1-الأهمية العلمية**

تنبع أهمية موضوع الدراسة من أهمية الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، حيث تعد الحوافز ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك الافراد وتحسين أدائهم، بالإضافة الي ندرت الدراسات التي تناولت اثر الحوافز المادية والمعنوية علي أداء العاملين في المؤسسات العامة بليبيا، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبات الليبية بما تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها وأهميتها ومفهومها.

2-**الأهمية العملية**

تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات يمكن الاستفادة منها في تعديل نظام الحوافز في المؤسسات العامة، كما يؤمل من هذه الدراسة تزويد متخذي القرار بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما يساعدهم على الارتقاء بمستوي أداء العاملين.

3-**الأهمية للمجتمع**

تمثل هذه الدراسة اهمية كبري بالنسبة للمجتمع لأنها تمس المجتمع مباشرة من خلال التطرق للموضوع على قدر كبير من الاهمية وهو موضوع الحوافز وأثرها على اداء العاملين في المؤسسات العامة. كما تنبع أهميته من أهمية القطاع المصرفي لأنه من القطاعات المهمة في ليبيا وإن إجراء مثل هذه الدراسة وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز وتدفع وتيره الاقتصاد وتزيد من مداخيل الدولة والتي تنعكس إيجابياتها على دعم باقي القطاعات بالدولة نتيجة لترابط الاقتصاد بعضه ببعض.

**فرضية الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحو افزوتحسين أداء العاملين.**

تتفرع منها الفرضيات الأتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي المعنوية (0.05) بين استخدام الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي المعنوية (0.05) بين استخدم الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين.

**هدف الدراسة:**

1-التعرف على نظام الحوافز المعتمد في المصرف التجاري وبيان دورها في تحسين أداء العاملين.

2-التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع.

3-التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية.

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة علي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية بالإضافة الى الاعتماد على شبكة الانترنيت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، اما المنهج التحليلي فقد تمثل في اجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) لتحليل الاحصائي.

**الدراسات السابقة:**

**1-دراسة نورعزام (2019) بعنوان: أثر الحو افز على اداء العاملين في القطاع الصحي في امارة ابوظبي.**

هدفت الدراسة الي التعرف على دور الحوافز في تحسين اداء العاملين في القطاع الصحي، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها: كانت استجابة المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الاولي، تليها استجابتهم للحوافز المعنوية، أما استجابتهم نحو اداء العاملين فكانت مرتفعة.

**2-دراسة قلال سليمة (2017) بعنوان: أثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.**

هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما توصلت للنتائج التالية:

- وجود نظام داخلي جيد.
- حرص المؤسسة علي توفر الحوافز المعنوية.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق اهدافهم.

**1-دراسة محمد عبدالرحمن (2010) بعنوان: تأثير التحفيز علي كفاءة اداء العاملين بمستشفى البان جديد بالخرطوم.**

هدفت الدراسة الي معرفة دور الحوافز في تطوير العاملين وتحسين الاداء بالمستشفى، وكذلك معرفة الاساليب المتبعة في تطوير العاملين بمستشفيي البان جديد، وتوصلت الدراسة الي الاتي:

- عدم كفاية الحافز بالنسبة لطبيعة وحجم العمل.
- عدم كفاية وتناسب علاوة بدل العدوي للعاملين بالمستشفى.
- عدم اتباع سياسات واضحة للحوافز.

**3-دراسة غازي حسن (2013) بعنوان: أثر الحو افز في تحسين الاداء لدي العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن.**

هدفت الدراسة الي تقصي آثر الحوافز في تحسين الاداء لدي موظفي أمانة عمان الكبرى، والي التعرف على مستوي الاداء لديهم، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوي المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية والاداء على المستوي المتوسط.

**الجزء النظري:**

**المبحث الاول: الحو افز**

ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لأتحاد نشاط او سلوك معين بهدف الوصول الى تحقيق الاهداف المحددة ، كما يرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها علي ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية، والإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعي دائماً لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي تلبي احتياجاتهم، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها الا من خلال وجود الية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل، مع توافر عنصر في غاية الأهمية الا وهو المصداقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والانصاف في المعاملة مقارنة مع الموظفين الاخرين.(علاق،2007،ص276).

**أولاً: مفهوم الحو افز:**

تلعب الحوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وشرط من شروط تحسين الأداء ان يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من امكانيات وقدرات مخلفة تستوجبها متطلبات العمل. ومن الباحثين من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرفها بأنها شعور داخلي

لدى الفرد يولد فيه الرغبة لأتحاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة (الكعبي،1990، ص14).

ويختلف الباحثون في تعريف مفهوم الحوافز كلاً حسب وجهة نظرة فمنهم من عرف الحوافز على انها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية. (ماهر، 2005، ص204)

وتعرف بأنها " مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة. (الغزاوي، جواد ،2010، ص335).

وينبغي القول هنا بان الحوافز تعتبر من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بدل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الاداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها (الطائي،2006، ص405).

**ثانياً: أنواع الحو افز:**

**تم تقسيم الحو افز الي حو افز إيجابية وحو افز سلبية كالاتي** (زويلف ،2000، ص279).

1-الحوافز الايجابية: وهي التي تنمي روح الابداع والتجديد وتشمل علي:

*الحوافز المادية: هي الأجور والعلاوات السنوية والمكافاءات ،...الخ.

*الحوافز المعنوية: تشمل الترقيات وتقدير جهود العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات.

2-الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم ايقاعها على المرؤوسين قد تؤدي الي تغيير الموظف لسلوكه الذي عوقب عليه، وبالتالي تكون دافع يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه.

**ثالثاً: شروط نجاح الحو افز:**

هناك عدة شروط لابد من توافرها لضمان الاستفادة من الحوافز ومنها:

- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معاً.
- ضمان استمرارية الحوافز.
- أن تكون الحوافز متناسبة مع اداء الافراد.
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة.

**رابعاً: اهداف نظام الحو افز**

يمكن تمثيل اهم اهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي:(الدروبي،2006، ص167)

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية

3- اشباع احتياجات العاملين يشتى أنواعها وعلى الأخص مايسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع امام المجتمع. (يزن ،2011، ص 96).

**خامساً: متطلبات نجاح عملية تحفيز العاملين**

حتى يكون نظام الحوافز ناجحاً في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي (انس،2011، ص،201).

1- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسئوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها أي تحديد لماذا يعملون وماذا يركلهم وفها يعملون من اجل المال فقط أم للتقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الإدارة.

تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها

3- تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم. وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

4- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الاجور والمزايا في تصميم نظاما (أنظمة) للحوافز وإدارته فهي تحتاج الى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

**المبحث الثاني: أداء العاملين**

يشير الاداء الوظيفي الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء، فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان،

ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الاداء منخفضا.(برنوطي ،2004، ص377).

**اولا: ماهية الأداء:**

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة دلك لان العامل البشري هو المحور في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوي كفاءة العاملين وبلوغهم مستوي الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. فالأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها. (عصمت ،2011، ص،51).

**ثانياً: مفهوم الأداء**

ولقد تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي، فالبعض عرفه بأنه " مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المطلوبة في عمله" وفي تعريف اخر "نعني بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (عاشور ،1990، ص 25).

كما عرف بأنه " القيام الفرد بإنجاز او تنفيذ مهام وظيفته بفاعلية "(David-1994، ص549).

فالفرد قد يملك المقدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته، والعكس صحيح، فقد يتوفر الدافع الكاف عند الفرد لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك.

**ثالثاً: فاعلية الاداء**

يتجه بعض علما الإدارة في تعريفهم إلى فاعلية الأداء الوظيفي إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد، دون الاهتمام بالفرد الذي يصدر عنه ذلك السلوك. لذلك يعرف " فروم " الفاعلية بأنها صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه آثر مرئي (أريك فروم ،1989، ص94).

بينما يعرفها الهواري بأنها " القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي" (الهواري، 1998، ص 7).

في حين يعرف " ريدن " فاعلية الأداء الوظيفي بأنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ويميل البعض الآخر إلى القول بأن فاعلية الأداء الوظيفي ليست مفهوم واحدا وهو الإنتاجية، وإنما يتسع ذلك المفهوم في نظرهم ليتضمن عدة عناصر تشمل " انجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاه العاملين على المدى القريب والبعيد، والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

**رابعاً: عناصر تحسين اداء العاملين**

تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر اداء العاملين التالية (السالمي ،2001، ص177).

1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبه ومهارات فنية وقدرة لى تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الاخطاء.

3- كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز. (عبدالباري ،2003، ص96).

4- المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.

5- نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبه ومهارات فنية وقدرة لى تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الاخطاء.

6- كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

**خامساً: العوامل المؤثرة على اداء العاملين**

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فان الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد اهم تلك العوامل بالآتي:

1 – **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

**العوامل الإنسانية:** وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (الشوابكة ،2008، ص42).

**سادساً: أثر الحو افز على الاداء:**

أن تقديم الحوافز للأفراد العاملين يعود بالنفع على المؤسسة والفرد، فحصول الفرد على حوافز يحقق له الرضا والاستقرار الوظيفي، والذي بدوره سيساهم في ولاء وانتماء العامل أو الموظف لمؤسسته، وبتالي يبذل مجهود أكبر مما يتعكس علي انتاجية المنظمة. ويظهر تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي على النحو التالي:

- زيادة مستوي الانتاج.
- ترسيخ جذور واهداف المنظمة وتعزيزها في نفوس العاملين.
- العيش الكريم لأصحاب العمل وللعاملين على السواء.

**سابعاً: علاقة الحو افز بتحسين اداء العاملين**

تسعى المنظمات الى تحسين اداء العاملين من اجل ان يكون الاداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط انظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الاصرار لدى العامل على اداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس ايجابياً على الاداء العام وزيادة الانتاجية. اضافة الى امكانية تحقيق التفاعل بين الافراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل الى العمل بكل ما يملك لتحقيق اهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الاجواء سواء التي بدورها تدفع العامل الى المثابرة والوثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية. اضافة الى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يودي الى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة (الجساسي ،2010، ص 125).

**الجزء التطبيقي**

يهدف هذا الجزء من الدراسة الي تحليل بيانات مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، لاختبار الفرضية ومن تم التوصل إلى النتائج والتوصيات، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي أعتمدها في هذا البحث لتحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليها.

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

**1- مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصرف التجاري الوطني فرع القرضة الشاطئ، والبالغ عددهم تقريبا (42) موظف.

**2-عينة الدراسة:**

تم القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بالمصرف التجاري فرع القرضة الشاطئ والبالغ عددهم (42) موظف انطبقت عليهم الشروط العلمية للبحث العلمي، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم، وثم ترجيع (38) استبيانه واستخدمت في التحليل، والجدول التالي يبين توصيف العينة.

جدول رقم (1) مجتمع البحث وحجم العينة ومفردات العينة المستخدمة في التحليل.

| البيان | مجتمع البحث | حجم العينة | نسبة العينة إلى إجمالي المجتمع | الاستبيانات الغير الواردة | | الاستبيانات المحللة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | عدد | % | عدد | % |
| المصرف التجاري فرع الفرضة | 42 | 38 | %90 | 4 | %10 | 38 | %90 |

**ثانياً: أداة الدراسة**

تكونت أداة الدراسة من استمارة استبيان تضمنت " اثر الحوافز علي تحسين أداء العاملين "، و شملت (16) عبارة. وقد تم التحقق من دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، وسوف نتعرض لكل من هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

**تم جمع العبارات التي ترتبط بالدراسة، وقسمت إلى معلومات عامة ومحوركما يلي:**

المحور الأول: الحوافز حيث ينقسم الى بعدين هما:

البعد الاول: الحوافز المعنوية حيت شمل على"4 فقرات".

البعد الثاني: الحوافز المادية حيث شمل على "4 فقرات"

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين حيت شمل "8 فقرات"

**1- استخراج مقاييس الصدق والثبات للاستبيان.**

وقبل عرض نتائج تحليل إجابات عينة البحث تم حساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترجيح، وذلك على النحو التالي:

**حيث أن المدى = الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة (أكبر قيمة – أصغر قيمة).**

المدي: 5-1=4 4/5=0.88

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{المدى (4)}}{\text{عدد الفئات ( الدرجات ) (5)}}$$

وبعد ذلك تم إضافة طول الفترة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا لباقي الفترات حيث تكون الفرضية مقبولة بحسب المقاييس المبينة في الجدول رقم (2).

**جدول رقم (2) يبين طول ومقياس الفترة**

| المتوسط المرجح | المستوى |
|---|---|
| من 1إلى 1.79 | غير موافق بشدة |
| من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق |
| من 2.60إلى 3.39 | محايد |
| من 3.40إلى 4.19 | موفق |
| من 4.20إلى 5 | موافق بشدة |

**2-ثبات الاستبانة:**

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الإحصائية الفا كرونباخ والجدول ادناه يبين كافة متغيرات البحث:

**جدول رقم (3) معامل كورنباخ الفا لمتغيرات البحث.**

| الإبعاد | معامل الفا كرونباخ | الصدق |
|---|---|---|
| الحوافز المعنوية | 0,886 | 0,941 |
| الحوافز المادية | 0,778 | 0,883 |

| | | |
|---|---|---|
| تحسين اداء العاملين | 0,879 | 0,938 |
| الإجمالي | 0,855 | 0,924 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع متغيرات البحث الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبولة بعد أن وصلت أجمالي معدل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ككل (0,855 )هذا ما يدل دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها . كما ويتضح من معامل الصدق إن المقياس يمكن ان يقيس ما وضع لقياسه بعد أن بلغ أجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0,924).

**ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة**

**المحور الأول: توزيع إجابات العينة على الأسئلة المتعلقة بالحو افز.**

ولوصف مستوى أهمية الحوافز وقد لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومحسوبية "t" للتحقق من معنوية الفقرات ومدى أهمية كل فقرة.

**البعد الأول: الحو افز المعنوية**

**جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الحو افز المعنوية)**

| فقرات نظام الحو افز | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | النتيجة |
|---|---|---|---|---|
| تساعد تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين. | 2,77 | 0,95 | %48,1 | منخفض |
| تساعد الحوافز المعنوية في تنمية العلاقات بين العاملين | 3,77 | 0,94 | %73,2 | مرتفع |
| أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي | 3,91 | 0,76 | %80 | مرتفع |
| مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات | 4,00 | 0,60 | %86,8 | مرتفع |
| المؤشر الكلي | 3,62 | 0,81 | %69,7 | مرتفع |

يتضح من الجدول اعلاه ان إدارة المصرف تهتم بالحوافز المعنوية لمساهمتها في تشجيع العاملين على استغلال اوقات الفراغ ودفعهم الى تنمية مهاراتهم وزيادة شعورهم بأهمية الاعمال فضلاً عن ذلك كان من احد اساليب الحوافز المعنوية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات للوصول الى حلول ايجابية للمشاكل التي تواجه المصرف، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3,62) بانحراف معياري قدره (0,81) مع وجود اتفاق كلي نسبته (69,7%) ، وفي نفس الوقت تم تعزيز

النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة ب( مشـاركة العاملين في اتخاذ القرارات ) حيث حققت اعلى متوسـط حسـابي من بين الفقرات بلغ (4,00) بانحراف معياري قدره(0,60) ونسبة اتفاق (86,8%) وهذا يدل على ان ادارة المصرف تشارك العاملين في رسم سياسات المصرف ما يؤدي الى زيادة شعورهم بالمسؤولية . في حين سجلت فقرة (تساعد الحوافز المعنوية على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين) اقل متوسط حسابي بلغ (3,77) بانحراف معياري قدره (0,95) بنسبة اتفاق قدراها (48,1%) وهذا يبين عدم توجيه الحوافز المعنوية من قبل ادارة المصـرف باتجاه يسـاعد على تقوية العلاقات الانسـانية بين الكوادر العاملة والذي يسـاهم في تحسـين اداء العاملين لما للعلاقات الانسـانية من تأثير وأهمية خاصـة في بيئة الاعمال.

**البعد الثاني: الحو افز المادية:** ويتكون من (4) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات كما نرى في الجدول رقم (5).

**جدول رقم (5) تحليل النتائج المتعلقة بالحو افز المادية**

| فقرات الحوافز المادية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | النتيجة |
|---|---|---|---|---|
| تهتم مؤسستنا بتحفيز العاملين حتي يقدموا احسن ما عندهم | 3,89 | 0,70 | %84,1 | مرتفع |
| تتوفر بيئة عمل مناسبة داخل المكان | 3,78 | 0,74 | %82,2 | مرتفع |
| أنا راض عن التعويضات التي اتقاضاها (الاجر-العلاوات-المكافآت ،.) | 3,82 | 0,74 | %75,8 | مرتفع |
| اشعر بالرضا عن نظام الحوافز المتبع | 4,01 | 0,78 | %87,7 | مرتفع |
| المؤشر الكلي | 3,87 | 0,74 | %82,4 | مرتفع |

الجدول اعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لفقرات الحوافز المادية لقياس اهمية نظام الحوافز المادية في المصرف التجاري وفقاً لوجهة نظر العينة المستهدفة ، ويتبين من المؤشرات انه يوجد رضي لدي العاملين عن نظام الحوافز المادية المتبع في المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,87) بانحراف معياري قدره (0,74) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (82.4%) في اجابات افراد العينة ، كما بلغ متوسط الفراق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0,87) ، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة ( اشعر بالرضا عن نظام

الحوافز المتبع ) التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الى (87,7%) بمتوسط حسابي (4,01) وبانحراف معياري (0,78)، كما وان جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري.

**المحور الثاني: أداء العاملين**

سوف يتم تحليل فقرات المحور الذي يتكون من (8) فقرة استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقدير لكل فقرة من فقرات المجال، وفيما يلي تحليل نتائج المحور بشكل منفصل في الجدول رقم (6).

**جدول رقم (6) تحليل النتائج المتعلقة أداء العاملين**

| فقرات تحسين أداء العاملين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | النتيجة |
|---|---|---|---|---|
| القدرة على تقديم أفضل الخدمات. | 3,73 | 0,65 | %71,2 | مرتفع |
| تنفيذ العاملين لأعمال طبعاً لمعايير الجودة. | 2,94 | 0,97 | %54,1 | منخفضة |
| زيادة قدراتهم على تنظيم الاعمال وتنفيذها. | 3,77 | 0,94 | %73,2 | مرتفع |
| بالمعرفة الكافية حول طبيعة الاعمال المناطة بهم | 3,09 | 0,42 | %88 | مرتفع |
| الفهم الكامل بالأساسات وقوانين العمل. | 4,02 | 0,59 | %86,8 | مرتفع |
| انجاز الإعمال في موعدها. | 3,86 | 0,89 | %76,8 | مرتفع |
| العمل ساعات اضافية لإنجاز الاعمال المطلوبة. | 4,07 | 0,70 | %90,2 | مرتفع |
| اداء الاعمال دون الوقوع في اي خطاء. | 4,02 | 0,78 | %86,8 | مرتفع |
| **المؤشر الكلي** | 3,68 | 0,74 | %78,3 | مرتفع |

الجدول اعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات تحسين اداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,68) بانحراف معياري (0,74) ونسبة اتفاق في اراء المستجيبين وصلت الى (78,3%) ما يعكس حالة اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعه ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي (3) بفارق (72) اي ان هناك تحسن في اداء العاملين ، اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة ( العمل ساعات اضافية لانجاز الاعمال المطلوبة ) متوسط حسابي بلغ (4,07) بانحراف معياري قدرة (0,70) ونسبة اتفاق في الآراء وصلت الى (90.2%) ما يدل على ان اهتمام المصرف بالعاملين وتنظيم شؤونهم كان من نتائجه زيادة رضا العاملين بحيث دفعهم الى

تقديم اي شي في سبيل تحقيق الهداف المنشورة . اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (تنفيذ العاملين لأعمال طبقاً لمعايير الجودة) فقد سجلت متوسط حسابي (2,94) بانحراف معياري قدرة (0,97) ونسبة اتفاق (54,1) ما يدل على ان إدارة المصرف غير مهتم بمعايير الجودة ولم يسعي الى توضيحها للعاملين عن طريق الدورات المتعاقبة لتمكين العاملين على تقديم خدمات تتلاءم مع طبيعة البيئة المصرفية.

**اختبارفرضيات الدراسة:**

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وكما يلي:

**الفرضية الرئيسية:**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحو افزوتحسين أداء العاملين بالمصرف التجاري –فرع القرضة الشاطئ.**

ومن أجل اختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سوف يتم القيام بتحليل معامل الارتباط بيرسون وهو كما يلي:

**الجدول (7) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثيربين متغيرات الدراسة**

| المتغيرات المستقلة | | المتغيرالمعتمد | معامل الارتباط | $R^2$ | قيمة (F) المحسوبة | قيمة الدالة المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الحو افز | الحو افزالمادية | تحسن اداء العاملين | 0,56** | 0,25 | 9,50** | 0,014 |
| | الحو افزالمعنوية | | 0,66** | 0,22 | 8,50** | 0,027 |
| الكلي | X | Y | 0,63** | 0,19 | 13,50** | 0,019 |

*تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,01)

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,019) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (0,05) ، وقد اكدت المؤشـــرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,63**) ، مما يدل على ان الاعتماد على الحوافز من قبل ادارة المصرف سوف يؤدي الى تحسين اداء العاملين وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد $R^2$ البالغة (0,19) اي ان (19% ) من التحســن الحاصــل بأداء العاملين في المصــرف

يعود على الحوافز المعتمدة في المصرف، كما تبين ان قيمة F المحسوبة (**13,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير للحوافز علي تحسين اداء العاملين ، **جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية .**

**1-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحو افز المادية وتحسين اداء العاملين.**

**الجدول (8) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة**

| المتغيرات المستقلة | معامل الارتباط | $R^2$ | قيمة (F) المحسوبة | قيمة الدالة المحسوبة |
|---|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | 0,56** | 0,25 | 9,50** | 0,014 |

من خلال تحليل البيانات اظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,014) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وتأكد على قوه العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (**0,56) ، ما يدل ان هناك رضي عن الحوافز المادية من قبل العاملين ، مما ينعكس إيجاباً علي ادائهم ، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد $R^2$ البالغة (0,25) اي ان (25% ) من التحسين الحاصل بأداء العاملين في المصرف ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**9,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير للحوافز المادية علي اداء العاملين . **من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة و أثر بين الحو افز المادية اداء العاملين.**

**2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدم الحو افز المعنوية وتحسين اداء العاملين.**

**الجدول (9) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة**

| المتغيرات المستقلة | معامل الارتباط | $R^2$ | قيمة (F) المحسوبة | قيمة الدالة المحسوبة |
|---|---|---|---|---|
| **الحو افز المعنوية** | 0,66** | 0,22 | 8,50** | 0,027 |

يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0,027) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05)، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (**0,66) ، ما يدل ان وضوح اهمية نظام الحوافز المعنوية وارتباط تحسين الأداء فيه ، كما بلغ معامل التحديد $R^2$ البالغة (0,22) اي ان (22% ) من التحسين الحاصل بأداء العاملين في المصرف، ووصلت قيمة F المحسوبة (**8,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير

للحوافز المعنوية علي تحســين اداء العاملين . **من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضــية المتمثلة في وجود علاقة بين الحو افز المعنوية وتحسين اداء العاملين.**

**النتائج والتوصيات**

**اولاً: النتائج**

1- أظهرت النتائج بأن تركيز ادارة المصرف بدرجة كبيرة في منح الحوافز للعاملين على استمارة التقييم والتي في كثير من الأحيان قد لا تكون دقيقة كما هو موضح بالجدول رقم (5).

2- لا يعتمد المصرف على اليآت واضحة لمنح الحوافز المعنوية للعاملين مما آثر على اداء العاملين سلبياً وخصوصاً عند إدراك العاملين ان اليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من اجله. كما هو موضح بالجدول رقم (4).

3- تبين انه توجد علاقة بين الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على أداء العاملين بالمصرف. كما هو موضح بالجدول رقم (7).

4- من خلال تحليل البيانات تبين ان العاملين في المصرف التجاري غير مهتمين بمعايير الجودة عند تقديمهم للخدمات. كما هو موضح بالجدول رقم (6).

**ثانياً: التوصيات**

1- التركيز على الحوافز المادية بناءاً على ما يقدمه العاملين من أداء متميز.

2- العمل على عقد اجتماعات دورية متعاقبة الهدف منها توضيح اليات المعتمدة من قبل ادارة المصرف في منح الحوافز مع وجوب الاستماع الى اراء العاملين ومقترحاتهم.

3- التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من دور في تحسين العلاقات بين العاملين من خلال بث روح التعاون بينهم والعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق اهداف المنظمة المنشودة.

4- التركيز على الحوافز المعنوية، باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الانسانية بين الكوادر العاملة والذي ينعكس على أدائهم.

**المصادر**


- اريك فروم (1989)، الإنسان بين الجوهر والمظهر، ترجمة لطفي فطيم، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، ص94.
- انس، عبد الباسط عباس (2011)، ادارة الموارد البشرية عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص201.

- الجساسي، عبد الله حميد محمد (2010)، آثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الاكاديمية العربية البريطانية، ص125.
- الدروبي سليمان (2006)، التحفيز عن طريق أدراك الذات، عمان، الأردن، عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ص167.
- الطائي، وسف (2006)، مؤيد الحسين وهشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، ص405.
- القرالة، عصمت سليم (2011)، الحكمانية في الاداء الوظيفي، الاردن، جليس الزمان، ص51.
- الكعيبي، نعمة والسامرائي مؤيد (1990)، ادارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد، مطبعة الاعمال المركزية، ص14.
- الهواري، سيد (1998)، المدير الفعال للقرن الحادي والعشرون، التوجهات الفكرية والأساليب العلمية، ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص7.
- الغزاوي نجم عبدالله (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. ص335.
- برنوطي، سعاد (2004)، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، ط2، دار وائل للنشر، عمان الاردن ،2004، ص 377.
- زويلف، مهدي (2000)، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، ص279.
- عاشور، احمد صقر (1990)، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص25.
- عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر، ص96.
- علاقي، مدني عبد القادر (2007)، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة، دار خوارزم للنشر، ص276.
- ماهر، احمد (2005)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص204.
- يزن، تميم (2011)، إدارة الموارد البشرية، (أساليب الإدارة الحديثة)، ص96.

المراجع الأجنبية:

1-David j .Abramis , "Relationship of job stressors to job performance :Linear or inverted –U? "

**Psychological reports**, (vol. 75, 1994