



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
قسم إدارة الموارد البشرية

**تقييم أنظمة الأجور والتعويضات في الشركة السورية للحرف  
(الأمانة السورية للتنمية)**

**Evaluation of Salary and Compensation Systems  
in the Syrian Handicrafts Company  
(Syrian Trust for Development)**

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

توجه: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبة

لانا سعادة

إشراف

الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي 2022/2021

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه،  
ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية جراء هذا العمل)

## المخلص

هدف البحث إلى توصيف واقع نظام الحوافز في الشركة السورية للحرف، وتحديد نسب الضعف والقوة في نظام الحوافز ومدى تقاربها من الدرجة المرغوبة، ومن ثم اكتشاف فروق الحوافز وتقييمات العاملين لها وفق متغيراتهم الشخصية.

تم إعداد استبيان موجه إلى العاملين في شركة السورية للحرف التابعة للأمانة السورية للتنمية، وتم قياس نظام الحوافز من وجهة نظرهم وتم إعداد استبيان إلكتروني وتم توزيعه في الشركة وبلغ عدد الردود على الاستبيان 50 إجابة وجميعها قابل للتحليل.

ومن أهم النتائج: اتجهت إجابات الموظفين نحو السلبية في كافة المؤشرات المدروسة وكان مؤشر مستوى الرضا عن نظام الحوافز هو أضعف مؤشر، وأفضلها مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الموافقة الدنيا في جميع المؤشرات، ولم توجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب المؤشرات الشخصية باختلاف مستوياتهم العلمية والعمرية وعدد سنوات الخبرة إضافة إلى اختلاف النوع والحالة الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** الأجور، التعويضات، تقييم نظام.

## **Abstract**

The aim of the research is to describe the reality of the incentive system in the Syrian Crafts Company and determine the percentages of weakness and strength in the incentive system and the extent of their convergence to the desired degree, and then discover the differences in incentives and employee evaluations for them according to their personal variables. A questionnaire was prepared for the employees of the Syrian Crafts Company of the Syrian Trust for Development, and the incentive system was measured from their point of view. An electronic questionnaire was prepared and distributed in the company. The number of responses to the questionnaire was 50, all of which are subject to analysis. Among the most important results: the employees' answers tended to be negative in all the studied indicators, and the indicator of the level of satisfaction with the incentive system was the weakest indicator, and the best of them was the level of material sufficiency from incentives, because the average value is less than the minimum approval value in all indicators, and there were no differences between the employees' evaluation Incentives system according to personal indicators according to their different levels of education, age, number of years of experience, in addition to different gender and social status.

**Keywords:** salaries, compensation, evaluation system.

## الشكر

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، وبعد توفيق الله لي  
أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأساتذتي الذين كانوا بعلمهم نوراً لنا في طريق  
المعرفة بعلمهم ودعمهم وتعاونهم

وأخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير

الدكتور حسان اسماعيل

الذي شرفني بإشرافه على هذا البحث لما قدمه من جهد ونصح، ولتوجيهاته العلمية  
التي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل وإخراجه بأفضل صورة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة المعهد العالي لإدارة الأعمال الذين بذلوا لنا

كل ما يستطيعون ولم يبخلوا علينا بعلم أو اهتمام....

وإلى كل من أسهم في تقديم هذا يد العون لإنجاز هذا البحث...

لهم منا كل العرفان والمحبة

## الإهداء

إلى من هي السند والقوة مثال المرأة الناجحة التي لطالما حلمت أن أكون مثلها.. إلى من أعطتني ولا زالت تعطيني.. إلى مرآتي في الحياة ومن علمني الصبر.. إلى من كان السبب في وقوفي هنا.. أنت روعي.. أهديك نجاحي ونجاحاتي القادمة.

### إلى أمي

إلى قوتي ومرجعي في الحياة .... إلى من رفعت رأسي افتخاراً به ... إلى صديقي ... إلى من آمن بي وبجهدتي ... يا من أحمل اسمه منذ ولادتي.... إلى الحب الأول والأخير ... إلى من غمرني بعطفه وحنانه.

### إلى أبي

إلى الأرواح الطاهرة التي لا زالت ترافقني.. إلى جدي، سامية

إلى من هم سندي وعزوتي وجزء من روعي وقطعة من قلبي وأجمل ابتسامة في حياتي.. إلى أختي

إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة

إلى كافة زملاء الدراسة في مجال الاقتصاد

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

## فهرس المحتويات

IV	الشكر
V	الإهداء
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
1	الفصل الأول الإطار التمهيدي
2	1.1. مقدمة
3	1.2. مصطلحات الدراسة
3	1.3. الدراسات السابقة
12	1.4. مشكلة الدراسة
12	1.5. أهمية الدراسة
13	1.6. أهداف الدراسة
13	1.7. مجتمع وعينة الدراسة
13	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. مصادر البيانات
14	1.10. مؤشرات الدراسة
15	الفصل الثاني الإطار النظري
16	2.1. مقدمة
16	2.2. مفهوم الحوافز وأهميتها:

16	مفهوم الحوافز
17	أهمية الحوافز
18	2.3. أنظمة الحوافز
19	2.4. أنواع أنظمة الحوافز
23	2.5. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
24	2.6. متطلبات نظام الحوافز
25	2.7. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
28	الفصل الثالث الإطار العملي
29	3.1. تمهيد
29	3.2. منهجية الدراسة
29	3.3. مجتمع وعينة الدراسة
29	3.4. مقدمة عن الشركة السورية للحرف
30	3.5. أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات
31	3.6. توصيف خصائص العينة ومؤشرات الدراسة
34	3.7. الإجابة على تساؤلات الدراسة
34	3.8. الإجابة على التساؤل الأول (تقييم نظام الحوافز وفق آراء الموظفين):

53	3.9. الإجابة على التساؤل الثاني (مستوى كفاءة نظام الحوافز من ناحية مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين)
70	3.10. نتائج الدراسة
72	3.11. التوصيات
73	3.12. المراجع
75	3.13. ملحق الدراسة
79	3.14. آلية إعداد نظام الحوافز الجديد

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول
31	جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور
32	الجدول (2) خصائص العينة حسب النوع
32	الجدول (3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي
33	الجدول (4) خصائص العينة حسب العمر
33	الجدول (5) خصائص العينة حسب الخبرة
34	الجدول (6) خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية
35	الجدول (7) تصنيفات ليكارت الخماسي لقيم المتوسطات
36	الجدول (8) تقييم بعد مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز في النظام الحوافز
39	الجدول (9) تقييم الإنصاف في منح الحوافز في النظام الحوافز
43	الجدول (10) تقييم بعد مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز في النظام الحوافز
46	الجدول (11) تقييم الرضا عن نظام الحوافز الحالي
49	الجدول (12) تقييم نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز في النظام الحوافز
52	الجدول (13) قيم المتوسط لمؤشرات نظام الحوافز
53	الجدول (14) قيم متوسط الحوافز لكل من الذكور والإناث
54	جدول (15) قيم المتوسط والانحراف المعياري لرضا العاملين عن مؤشرات نظام الحوافز حسب النوع
55	جدول (16) نتيجة اختبار INDEPENDENT SAMPLES TEST. لتقييم الموظفين حسب النوع
56	الجدول (17) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات الحالة الاجتماعية
57	الجدول (18) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات الحالة الاجتماعية

58	جدول ( 19 ) اختبار ANOVA ONE WAY لاتجاهات المستجوبين حسب الحالة الاجتماعية
59	جدول (20) اختبار LSD لتقييم العاملين لنظام الحوافز حسب الحالة الاجتماعية
60	الجدول (21) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات المؤهل العلمي
61	الجدول (22) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات المؤهل العلمي
62	جدول ( 23 ) اختبار ANOVA ONE WAY لاتجاهات المستجوبين حسب المؤهل العلمي
63	جدول (24) اختبار LSD لتقييم العاملين لنظام الحوافز حسب المؤهل العلمي
64	الجدول (25) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات العمر
65	الجدول (26) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات العمر
66	جدول ( 27 ) اختبار ANOVA ONE WAY لاتجاهات المستجوبين حسب العمر
67	الجدول (28) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات عدد سنوات الخبرة
68	الجدول (29) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات الخبرة
69	جدول ( 30 ) اختبار ANOVA ONE WAY لاتجاهات المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي

## 1.1.1 مقدمة

توالى الأزمات على البلد وأسهمت في إعاقة العمل وارتفاع أسعار المواد الغذائية، وسبل العيش التي أصبحت شبه مستحيلة والعديد من الأسباب التي كانت لا تتناسب مع الأجور والرواتب المدفوعة من قبل المؤسسات والمنظمات والتي بدورها كانت لا تتوافق مع الحد الأدنى للمعيشة، والمعاناة الكبيرة من قبل أصحاب المؤسسات والمنظمات في آلية استقطاب المورد البشري إلى المؤسسات نتيجة انعدام الكفاءات العلمية والاقتصادية وارتفاع متطلبات المورد البشري من التعويض المادي، لذا كان لا بد من وجود حل يدعم قسم الموارد البشرية في المؤسسات لإمكانية استقطاب المورد البشري المؤهل وزيادة الإنتاجية والأداء والقدرة على قياس الأداء بنسبة عالية، وإمكانية الوصول إلى الرضا الوظيفي مما سيقبل بدوره معدل دوران العمل الكبير الذي كان في الآونة الأخيرة معدلاته كبيرة في أغلب المؤسسات مما يسفر المورد البشري على ترك العمل والذهاب لفرصة أخرى براتب وتعويض مادي أفضل لمواجهة متطلبات الحياة القاسية.

فلذلك يحتل موضوع الحوافز مكاناً بارزاً، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

ولا تتوقف الحوافز على أن تكون مادية فقط فقد تعدت للاهتمام بالجانب النفسي من خلال تقديم حوافز اجتماعية ومعنوية وذلك من خلال إعداد نظام حوافز متكامل يشمل تحديد قيمة ومستحق كل من الحوافز المادية والمعنوية، فلذلك يجب أن يكون هذا النظام متصف بالعدل وعدم شموله لنقاط ضعف، ومن ذلك انطلق هذا البحث في تقييم نظام الحوافز من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للحرف، والإشارة إلى نقاط الضعف في النظام المتبع في الشركة.

## 1.2. مصطلحات الدراسة

- الرواتب والأجور: هي المبالغ المادية أو العينية التي تعطى للعمال مقابل الأعمال المطلوبة منهم في وقت معين وجودة معينة (Jeffrey, 2011).
- الحوافز: هي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية والاجتماعية (أبو شيخه، 2012).
- نظام الأجور والحوافز: هو مجموعة من القوانين والتعليمات التي تصوغ آلية وأسس صرف الأجور والحوافز وفق مجموعة من الاعتبارات والخواص الشخصية للعاملين (عبد الرحيم، 2010).

## 1.3. الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

#### 1. (خليفة، 2014) تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الحوافز و إبراز الأسس النظرية لنظام الحوافز، والتعرف عليه، وتقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية اقتصادية ومعرفة مدى فعاليته ومن ذلك يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤل التالي "هل يمكن اعتبار نظام الحوافز المعتمد في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي نظاما فعالا؟"

تم استعمال كل من المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، حيث سمح المنهج الوصفي بعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواع الحوافز المستعملة في المنظمات وغيرها من المفاهيم، ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق تم استخدام المنهج التحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، وتقييم فعالية نظام الحوافز في المنظمة، فتم الرجوع إلى الاستبيان، المقابلات الشخصية، والملاحظة، ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع ومعالجتها من أجل تقييم نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة المختارة.

ومن أهم النتائج: يوجد درجة تناسب كبيرة بين الوظائف واختصاصات العمال، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحفيزهم للعمل والفضل في ذلك يعود لسياسة الشركة في التوظيف لأنها توظف حسب احتياجاتها

هذا من جهة، ومن جهة أخرى سياسة التكوين، فهي تقدم تكوينات للعمال في مختلف المجالات والاختصاصات المعتمدة في الشركة، فجميع مصانع الإسمنت بالجزائر لها مركز تكوين يعرف بمركز التكوين الصناعي لإسمنت الجزائر، ويمكن أن تتكون علاقة وثيقة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها إذا كان راضياً عن عمله ويمكن لهذا التصور أن يكون أيضاً بين الرضا والعوامل التي ساهمت في تكوينه بما في ذلك العوامل المادية والمعنوية في بيئة العمل والحوافز المختلفة، وهذا ما أظهرته لنا إجابات العمال من خلال الاستبيانات المقدمة لهم، وذلك من خلال إجاباتهم أن الحوافز المقدمة بالشركة مشجعة على العمل وبأنهم راضون عن الحوافز المقدمة لهم من طرف الشركة، وبأنهم حتى لو توفرت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى لن يتركوا العمل في المؤسسة وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية التي مفادها أن رضا عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان يرجع إلى نظام الحوافز المعتمد، وتعتمد الشركة سياسة التتميط في تقديم الحوافز فهي لا تراعي الكفاءات ودرجة تعقد الوظيفة، ومتطلبات العمل من مجهود فكري أو عضلي أو صعوبة المهام الموكلة للأفراد عن غيرهم، فالحوافز المقدمة لعمال النظافة والأمن هي نفسها المقدمة لأعلى إطار في المؤسسة وإنما الاختلاف يكمن فقط في قيمة الحافز إلا في بعض الحالات الاستثنائية وتعتبر حالات قليلة؛ تهمل المؤسسة التحفيز المعنوي، وكذلك إهمال الشكر والعرفان للعمال المتميزين؛ قوة الحوافز المادية المقدمة كالأجور القاعدية والمنح والمكافئات التي تعتبر أكثر من مستوى سوق العمل مكافئات المرودية الجماعية تعتبر أهم حافز في الشركة.

## 2. ( يحيى وصابون وإبراهيم، 2017 ) نظام الحوافز لكلية الدراسات التجارية.

يهدف النظام المقترح إلى إعادة تطوير نظام حوافز كلية علوم الحاسب وتقنية المعلومات باستخدام نظام .Odoo

تم تطوير النظام على شكل وحدات لتسهيل التعديل وتم تعديله ليناسب احتياجات كلية الدراسات التجارية، حيث نجح النظام في توفير عملية معرفة الدافع من قبل الموظفين عن طريق البريد الإلكتروني، و أصبح النظام أسهل في الاستخدام والمطابقة. أصبح النظام أكثر أماناً، وتم منح حقوق المستخدم، وتم تعديل قيمة الاعتماد بناءً على الدرجة الوظيفية، وأصبح النظام أكثر مرونة في إنشاء التقارير.

تم تصميم النظام باستخدام Odoo، والذي يتيح تصميم واجهة رسومية مبنية على Python وربطها

بقاعدة بيانات PostgreSQL والبيانات المنقولة بواسطة أداة Talend.

### 3. (علوش، 2019) أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات ( فرع طرطوس).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر نظام الحوافز على أداء العاملين وتحديد اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في سوريا. شركة الاتصالات (فرع طرطوس). كما يستهدف الأبعاد الأكثر تأثيراً للحوافز "في أداء العاملين، بالإضافة إلى مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل والوضع الاجتماعي) ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عدد من العاملين في مركز اتصالات عين الزرقاء ومركز طرطوس 1 ومركز طرطوس 2 وبعض أفضية محافظة طرطوس وبلغ عدد العاملين 2400 موظف. تم تحليل عدد الإجابات إحصائياً (49)، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع الموظفين ومسؤولي الحوافز.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، وهناك أيضاً أثر إيجابي لمتوسط قوة نظام الحوافز ككل (من خلال تفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين. وأن أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية). انتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات. ومن أهمها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لمواكبة ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية حيث تعتبر العنصر الأهم للعمال. الحاجة إلى تحديد الاحتياجات الدقيقة للموظفين التقنيين والإداريين المطلوب تلبيتها. حول المشاكل التي يواجهونها في العمل من أجل محاولة التخلص منها.

#### 4. (الهندي ;المطلق، 2019) نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في الخدمة المدنية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الحوافز في نظام الخدمة المدنية السعودي من خلال إبراز مكوناتها وفوائدها والمكافآت المرتبطة بالأداء. في هذا الصدد، حظيت النظريات ذات الصلة والخلفية التاريخية للحوافز في سياق الخدمة المدنية السعودية باهتمام خاص.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المراجع والسجلات والوثائق ذات الصلة بالدراسة، مثل القوانين واللوائح ذات الصلة. تم تحليل محتويات هذه المواد من قبل الباحث من أجل استخلاص استنتاجات حول مشكلة الدراسة. كما تم استثمار أسلوب المقابلة المباشرة والمفتوحة مع (25) قياديًا حكوميًا في أجزاء مختلفة من الموضوع. شكلت الدراسة مفهومًا للحوافز والمكافآت المطبقة في نظام الخدمة المدنية السعودية. يعتمد هذا المفهوم على تصنيف ثلاثي الأبعاد. يصف العنصر الأول المكافآت النقدية التي يصنف فيها الموظفون إلى شركاء استثنائيين ومبتكرين وشاملين ومتميزين وصادرين وإيجابيين ومتميزين من خارج الجهة الحكومية. العنصر الثاني يشمل التقييمات السنوية المرتبطة بنظام التقييم الوظيفي الرسمي كجزء من خطة الموارد البشرية للجهة الحكومية. العنصر الثالث يشمل الحوافز والمكافآت الأخرى المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والتقديرية في أشكالها الفردية والجماعية. أوصت الدراسة بأن هناك بعض المتطلبات التي يقوم على أساسها نظام الحوافز والمكافآت المقترح في نظام الخدمة المدنية السعودي. على سبيل المثال، تشمل هذه المتطلبات إنشاء لجنة عليا للحوافز والمكافآت، وإعادة تصميم الأوصاف الوظيفية، وبناء خطط لتنمية الموارد البشرية، وتصميم نظام مرن لمكافآت القيادة، وإجراء تقييمات دورية لهذه الأنظمة لتعظيم الفوائد المتوقعة.

#### 5. (الشاعري، 2020) تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب فنلندا وسنغافورة ووجهات نظر بعض الخبراء : دراسة مستقبلية.

صناعة التعليم هي مفتاح تحقيق النمو الاقتصادي، لذلك اهتمت المملكة العربية السعودية بالتعليم وخصصت له مبالغ متزايدة من ميزانياتها، لكن ذلك لم يرافقه تحسن ملموس في جودة نظام التعليم، وقد يكون هذا بسبب عدم وجود حوافز كافية للمعلمين، حيث أنهم من أهم المدخلات في عملية التعليم،

وطرح البحث السؤال الرئيسي: كيف يمكن تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب فنلندا وسنغافورة وآراء الخبراء؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطريقة دلفي. بلغ عدد الخبراء (71) خبيراً في الجولة الأولى، و(53) خبيراً في الجولتين الثانية والثالثة، وتم تحديد الدرجات المرجحة لكل إجابة باستخدام spss.

ومن أهم نتائج البحث: تنوعت مبررات حوافز المعلمين بين المبررات المحلية والمبررات الدولية، وأهم المعايير التي يجب توافرها عند تصميم وتنفيذ حوافز المعلم، مثل: مراعاة معايير الأداء الموضوعية في تصميم الحوافز، ومنح الحوافز للمعلمين الذين يستحقونها، وأن تكون حوافز المعلمين متكاملة لتلبية احتياجات المعلم، ويجب أن تكون حوافز المعلمين دورية، وضرورة تقليل البيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية. وفي نهاية البحث قدمت الباحثة رؤية مقترحة مبنية على الاطار النظري وما أظهرت تجارب فنلندا وسنغافورة وما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية في جولتها الثالثة.

### الدراسات الأجنبية

#### 1. (Capacity Development Group, 2006) Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance.

هدفت الدراسة إلى دراسة نظام الحوافز المعتمد في أكثر من عشر دول في إفريقيا ودراسة مدى تأثيره على رضا العاملين في المؤسسات العامة والخاصة والمقارنة ما بين آراءهم.

ومن أهم النتائج من الناحية العملية، غالباً ما يُزعم أن وجود نظام حوافز هو الطريقة الوحيدة لتحقيق النتائج في معظم البلدان ذات القدرات المحدودة. صحيح أنه في نظام الحوافز المجزأ لن يتمكن الأفراد المانحون أو الوكالات من تغيير الممارسات أو أن يتفوق عليهم شركاء يدفعون أفضل. كما تختلف الأوضاع القطرية اختلافاً كبيراً ويلزم تصميم الحلول الجماعية وفقاً للظروف المحلية. النقاط أدناه هي محاولات لتحديد خطط الحوافز:

- الخطط التي تقودها الدولة هي الأفضل من الحلول التي يقودها القطاع الخاص في الدول المدروسة.
- لا ينبغي لمجتمع المانحين، بما في ذلك الشركاء متعددي الأطراف، أن يتجنبوا تمويل مثل خطط الحوافز من خلال تجميع الموارد.

- في الحالات التي يتعذر فيها العثور على نموذج وطني أو بناؤه، تكون الحلول المنسقة الجماعية مفضلة على العديد من المخططات المختلفة، على سبيل المثال، من وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والجهات المانحة الثنائية.
- مخططات الحوافز الفوضوية، نقدًا أو نوعًا، هي أقل السبل تفضيلاً ويجب استبعادها كخيار ممنوع".  
تقترح الورقة من خلال الاستراتيجيات والأدوات النقاط الثلاثة التالية:

(1) الحد من الحوافز المشوهة من خلال مواءمة المعونة مع إصلاح الأجور الوطنية:

يتم تشجيع البلدان على تعزيز الترتيبات الانتقالية على المدى المتوسط والتي توفر إطاراً لإصلاح الأجور على المدى الطويل المرتبط بإصلاح الخدمة العامة والتي تشجع الشركاء الخارجيين على تنسيق ومواءمة دعمهم. ومن الأمثلة على ذلك مخطط تعزيز الراتب المعجل المختار (SASE) في تنزانيا والنهج الكمبودي لإنشاء مجموعات مهمات ذات أولوية في الوزارات الرئيسية.

(2) تقليل الإحباط وتقدير الحوافز غير المادية لأداء الخدمة العامة

تشير الأدلة إلى مجموعة من العوامل المثبطة للهمم إلى جانب مستويات الأجور والحوافز غير المادية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين والأداء التنظيمي. يجب أن يكون فهم ما يجعل الأشخاص والمنظمات علامة مميزة أيضاً جزءاً لا يتجزأ من أي تمرين لتقييم القدرات. تتمثل نقطة البداية المعقولة في فهم ومعالجة العوامل المحفزة أولاً وقبل كل شيء. تعد محركات التغيير وتحليل القوة من الأدوات المهمة. يجب الاعتراف بالحوافز غير المادية وتقييمها وتعزيزها.

(3) التحويلات النقدية المشروطة لتعزيز الطلب

يوفر التمويل من جانب الطلب (DSF) ابتكاراً محتملاً وهو مثال على أحد مناهج جانب الطلب العديدة التي يتم استكشافها عبر مختلف القطاعات. تواجه التحويلات النقدية المشروطة لنفس مجموعة المشاكل، والتي قد يكون من المحتمل معالجتها من وجهة نظر جديدة. أيضاً مع وجود مبالغ أكبر من تمويل التنمية المتاحة، هناك اتجاه للتسليم من خلال الترتيبات الرأسية. يجب النظر بجدية في إمكانية استخدام أحجام أكبر من التحويلات النقدية المشروطة للأسر ضمن الأطر الاجتماعية والاقتصادية المواتية.

## 2. (Bau; Dowling, 2007) An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms.

نقدم في هذه الورقة نتائج دراسة تحليل تأثير التنظيم الأولي لشركة ريادة الأعمال على هيكل أنظمة المكافآت والحوافز الخاصة بها، وذلك باستخدام بيانات من الشركات الريادية في ألمانيا. تشير النتائج إلى أن المستوى التعليمي للموظفين له التأثير الأقوى على تطبيق المكافآت المالية وغير المالية المختلفة. تشير النتائج التي توصلنا إليها أيضاً إلى أن الشركات الريادية في ألمانيا نادراً ما تطبق أنظمة مكافآت مالية متطورة.

ومن خلال توصيف العينة يظهر لنا أن متوسط الأعمار يبلغ 59 فرداً مجيباً ومتوسط خبرة عمل 3.8 سنوات. 65.5% من الشركات المشاركة كانت موجودة منذ أقل من أربع سنوات وقت إجراء المسح. لذلك، يمكن اعتبار الشركات التي نقوم بتحليلها في مجال ريادة الأعمال من الشركات تنتمي إلى صناعة السلع الصناعية أو صناعة المعلومات والاتصالات. 10.3% ينتمون إلى صناعة علوم الحياة، و 12.1% ينتمون إلى صناعات أخرى. 36.2% من الشركات تعمل في صناعة الخدمات. 48 من 59 شركة تقدم بيانات حول حجم مبيعات لعام العمل الأخير. حققت 62.5% من الشركات أقل من 5 ملايين يورو من عائدات المبيعات. تبلغ مبيعات أكبر شركة في الاستطلاع أكثر من 90 مليون يورو، وأصغرها 0.5 مليون يورو فقط. القيمة المتوسطة الناتجة البالغة 10.5 مليون يورو تنحرف بسبب القيمة المتطرفة الكبيرة. يبلغ متوسط مستوى المبيعات 3.3 مليون يورو. متوسط قيمة عدد الموظفين للشركات في هذا المسح هو 56. أكبر شركة توظف 188 عاملاً.

ومن أهم النتائج أن اختلاف نظام الحوافز يساهم في اختلاف حجم إنتاجية العاملين ومنه تحقيق الأرباح بغض النظر عن طبيعة عمل الشركة، وأن هذه القيم السابقة جميعها والفروقات أثرت بشكل مباشر في نظام الحوافز وقيمة الحوافز مما يتطلب مراعاة حجم مبيعات وأرباح الشركات عند بناء نظام حوافز للشركة.

### **3. (Magnusson; Nyrenius, 2011) Incentive systems – an evaluation of the "motivational model for rewards".**

هدفت الدراسة إلى تطوير المعرفة حول كيفية تصميم أنظمة الحوافز بمساعدة النظريات المعيارية والبحث لكي تكون ذات فاعلية مرتفعة. للإجابة على سؤال البحث تم تقييم مدى ملاءمة "النموذج التحفيزي للمكافآت" بمساعدة النظريات المعيارية والأبحاث السابقة والبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات. طريقة البحث: تم تجميع النظريات المعيارية والبحث عن أنظمة الحوافز والدوافع وتم إجراء دراسة لآراء الموظفين حول نظام الحوافز والعوامل المحفزة.

النتائج: أن النموذج هو أداة مناسبة لتقييم نظام الحوافز للمنظمة التي تم التحقيق فيها. بسبب المزايا العديدة للنموذج، مثل بساطة شكله وأنه من السهل على الأفراد فهمه، كما أنه يغطي المتغيرات الأكثر أهمية في نظام الحوافز ويربطها بنظريات حول الدافع والمكافآت.

### **4. (Olayinka; Oloke; Abiodun ,2017) "Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria.**

إن مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف ينعكس في الرضا عن حزمة الراتب الأساسي والحوافز الأخرى يقطع شوطاً طويلاً في التأثير على موقف الموظفين تجاه العمل والولاء والأداء والرضا الوظيفي. تم دراسة دوافع الموظف وأداء المنظمة في مختلف المجالات والقطاعات الاقتصادية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة حزمة الحوافز والموظفين وإنتاجية المنظمة في شركات العقارات في نيجيريا.

تم اعتماد نهج المسح الجماعي وتم إدارة ثلاثة استبيانات (117) شركة عقارية في إيكيجا، جزيرة فيكتوريا ومنطقة ليكي بولاية لاغوس. وجه الاستبيان الأول إلى الموظفين والثاني موجه لأصحاب العمل والأخير الإدارة. تم استخدام الأدوات الوصفية مثل التكرار والنسبة المئوية لتحديد وتحديد نسبة الشركات التي تستخدم حزمة / خيار الحوافز بينما تم استخدام مقياس وتصنيف ليكرت المكون من 5 نقاط لتحديد الخيارات وترتيبها حسب الأهمية بين هذه الشركات. تم استخدام نموذج انحدار بيانات اللوحة لتحديد قوة العلاقة بين أداء / إنتاجية الشركات والحوافز مع الحفاظ على العوامل الأخرى ثابتة.

أظهرت النتائج: أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز وإنتاجية الموظفين، وأن الموظفين غير راضين إلى حد كبير عن الحوافز التي تقدمها غالبية الشركات العقارية وأن حزمة الحوافز ليست أهم محددات الأداء في الشركات العقارية. لذلك لخصت الدراسة إلى أن أرباب العمل في الشركات العقارية يهتمون بالعوامل الأخرى المحددة ويراجعون حزمة المكافآت والحوافز لرفع الروح المعنوية لموظفيهم من أجل أداء أفضل.

##### **5. (Jakovljevic; Zupan; Coleman ,2018) Model of incentive system for employees: A case of a manufacturing company in Croatia.**

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة الحوافز وعوامل المناخ التنظيمي المطلوب لتطوير نموذج لنظام الحوافز لتحفيز الموظفين على العمل بشكل أفضل.

تم استخدام منهجية البحث التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي.

النتائج: تظهر النتائج أن الموظفين يفضلون المزيد من الحوافز، وأن عوامل المناخ التنظيمي الإيجابي كانت أقل بكثير مما كان متوقفاً من قبل موظفيها وحتى أقل مما اعتبروه ضرورياً لأداء وظائفهم بفعالية والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

الخلاصة: تعتبر أنظمة الحوافز ضرورية للموظفين ويجب مراقبة المناخ التنظيمي ورضا الموظفين وتمكينهم باستمرار من خلال نموذج متكامل لنظام الحوافز.

التعليق على الدراسات السابقة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية دراسة وتقييم أنظمة الحوافز والأجور في المنظمات الاقتصادية وتبسيط الضوء على مفهوم الحوافز وبعض متطلبات نجاحه، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية اعتماد المؤشرات الأكثر حساسية ودلالة على مستوى الرضا عن نظام الحوافز من ناحية الكفاية والإنصاف والمسؤولية الاجتماعية ونقاط الضعف وقد توجه هذا البحث إلى دراسة حالة إحدى الشركات العاملة في سورية وهي الشركة السورية للحرف التابعة للأمانة السورية واختصت هذه الدراسة في تقييم نظام الحوافز والأجور خلال العام الأخير حيث واجهت الشركة محل الدراسة صعوبة في تحقيق أهدافها وبالتالي تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بعدة نقاط وهي مكان وزمان الدراسة، بعض مؤشرات الدراسة، وأخيراً الحالة المدروسة والصعوبات خلال الأزمة.

#### 1.4. مشكلة الدراسة

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه نظام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في المنظمات بشكل عام والمنظمات الاقتصادية بشكل خاص وذلك بسبب وجود إنتاج كمي يمكن تقديره بدقة، أصبح نظام الحوافز المنصف الموائم للحالة الاقتصادية للعاملين ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لجميع المنظمات وأصبح من الضروري على إدارة أن تجري تقييماً دورياً لنظام الحوافز لديها للتأكد من مدى تقبل العاملين لهذا النظام ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة. حيث تكمن مشكلة أغلب المنظمات ومنها الشركة السورية للحرف في القدرة على تقديم حجم المال المناسب، مما أدى إلى ضرورة وضع نظام حوافز يتسم بالعدل والكفاية المالية والكفاية المعنوية ومتناسب مع الفروقات ما بين العاملين من ناحية المتغيرات الشخصية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

"ما هو مستوى تقييم نظام الحوافز الحالي في الشركة السورية للحرف التابعة للأمانة السورية للتنمية" ويمكن تقسيمه إلى التساؤلات فرعية التالية:

1. ما هو مستوى تقييم نظام الحوافز الحالي من ناحية مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز؟
  2. ما هو مستوى تقييم نظام الحوافز الحالي الإنصاف في منح الحوافز؟
  3. ما هو مستوى تقييم نظام الحوافز الحالي مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز؟
  4. ما هو مستوى تقييم نظام الحوافز الحالي مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي؟
  5. نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز ما هو مستوى تقييم نظام الحوافز الحالي؟
- "ما هو مستوى كفاءة نظام الحوافز من ناحية مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين؟"

#### 1.5. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة من خلال قياس دور الحوافز في المنظمات والمؤسسات على اختلاف طبيعة أعمالها سواء ربحية أو التتموية، الأمر الذي يستدعي ضرورة قياس مستوى رضا العاملين عن نظام الحوافز الحالي ومدى كفاءته.

الأهمية التطبيقية: تأتي أهمية الدراسة من خلال دراسة حالة عملية لإحدى الشركات العاملة في سورية وهي الشركة السورية للحرف التابعة للأمانة السورية للتنمية.

## 1.6. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. توصيف واقع نظام الحوافز في الشركة السورية للحرف.
2. تحديد نسب الضعف والقوة في نظام الحوافز ومدى تقاربها من الدرجة المرغوبة.
3. اكتشاف فروق الحوافز وتقييمات العاملين لها وفق متغيراتهم الشخصية.

## 1.7. مجتمع وعينة الدراسة

تم التوجه في الاستبيان إلى العاملين في شركة الحرف وتم قياس نظام الحوافز من وجهة نظرهم وتم إعداد استبيان الكتروني وتم توزيعه في الشركة وبلغ عدد الردود على الاستبيان 50 إجابة وجميعها قابل للتحليل.

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي ويقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع الدراسة، وتوأمة ذلك مع دراسة ميدانية يتم فيها توصيف مؤشرات الدراسة وإجراء الاختبارات لقياس الفرق بين متوسطات الإجابات، وتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات.

## 1.9. مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من المعلومات:

- مصادر أولية: عن طريق توجيه استبيان إلى الموظفين.
- مصادر ثانوية: تجلت في المراجع والكتب التي تناولت موضوع الحوافز وأنظمتها وذلك لتأطير الجانب النظري من الدراسة.

## 1.10 مؤشرات الدراسة

تتلخص مؤشرات الدراسة فيما يلي:

1. مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز
2. الإنصاف في منح الحوافز
3. مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز
4. مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي
5. نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز

الفصل الثاني

الإطار النظري

## 2.1 . مقدمة

يعد العنصر البشري العنصر الأهم والحاسم بين عناصر الإنتاج، لكونه يحمل طاقات غير محدودة، ولكون التطور والتحسين يعتمد على مجهوده وأفكاره وتفاعلاته وتنميته، وهو أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقيداً، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات. كما أن اهتمامات الأفراد والتزاماتهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى زمن آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم، وتعمل الحوافز في استثارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة وأهدافها. لذا جاء الاهتمام بدراسة حاجات الفرد ورغباته، لما لها من تأثير مباشر على السلوك والتصرف داخل المنظمات المتنوعة طبيعة وسياقاً، مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية. ومما لا شك فيه أنّ تجاهل نظام الحوافز والدافعية يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاج وارتفاع مستويات عدم الرضا للموظفين، ويسهم في غياب روح المسؤولية وارتفاع نسبة التسرب والدوران والغياب، وزيادة حوادث العمل والأمراض، مما يتسبب في تهديد بقاء المنظمة. وتم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الحوافز وأهميتها وأنظمتها، إضافة إلى العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز ومتطلبات نجاح نظام الحوافز والمراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز.

## 2.2 . مفهوم الحوافز وأهميتها:

فيما يلي سيتم التطرق لمفهوم الحوافز من عدة جهات نظر ومن ثمّ التعريف بأهمية هذه الحوافز بالنسبة للعاملين والمؤسسة، وهي على الشكل التالي:

### مفهوم الحوافز

التحفيز هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. أما الحوافز فتعرف إجرائياً على أنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية والاجتماعية (أبو شيخة، 2012).

وهناك من يعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته (قبة، 2016). كما وتعرف أيضاً الحوافز بأنها مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل (ترشة، 2015). وفي تعريف آخر اعتبرت الحوافز عملية تنشيط واقع الأفراد العاملين بطريقة إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، 2011). والحوافز حسب (عاشور، 2016) إما مادية وهي مجموعة من الإجراءات المتمثلة في زيادة الرواتب السنوية، والمنح على الراتب، والمكافآت، وبدل السكن، وبدل التنقل وما إلى ذلك. أو هي حوافز معنوية: وهي مجموعة الإجراءات المتمثلة بترقية استثنائية، وبطاقة شكر، وتفويض سلطات، ومنح دراسية، وهدايا تذكارية وما إلى ذلك. أو هي حوافز اجتماعية: تعرف على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بوجود أماكن خاصة للاستخدام في أوقات الاستراحة، توفير سكن خاص وملائم، توفير خدمات طبية وما إلى ذلك.

وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية أو اجتماعية حسب مستويات الأداء لديهم، كما دعت إلى إشراك العاملين مع الإدارات في وضع خطط الحوافز (الفارس، 2011). وبالتالي نستنتج أن عملية التحفيز عملية منظمة ومتكاملة تهدف إلى خلق روح الابداع والتميز لدى العاملين من أجل تحسين أدائهم وتقديم عملهم بالجودة المطلوبة والعمل على تقادي نقاط الضعف الحالية. وأن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

### أهمية الحوافز:

إن مهارات العاملين وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم، وإن الأهمية النسبية للحوافز تختلف باختلاف العاملين وحاجاتهم، وعلى الرغم من هذا فلا يمكن أن ننكر الأهمية الكبيرة للتحفيز والحوافز سواء على المنظمة أو على الأفراد (شاويش، 2007):

### أ. على المنظمة:

- للحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تحقق الحوافز زيادة في رفع أداء الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة العوائد (الأرباح) وجودة وتحسين المنتجات.
- تعمل الحوافز والتحفيز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والموارد الأولية والمصاريف.
- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.

### ب. على الأفراد:

- تتمثل عملية التحفيز والحوافز على مستوى الأفراد إلى ما يلي (عبد الرحيم، 2010):
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح منظمته.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز إلى تكاتف الجماعة لتحقيق الإنجازات المطلوبة منها وهذا في حالة توفر الحوافز الجماعية.
- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يقود إلى خلق الشعور بالاستقرار لدى العمال.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرسها في الأفراد العاملين لديها.

## 2.3. أنظمة الحوافز

أثبتت الدراسات بأن هناك ضرورة كبيرة لوجود نظام حوافز واضح المعالم ومستند على مجموعة من العوامل والمتطلبات وذلك لنجاح هذا النظام ويجب أيضاً أن يتم تصميم نظام الحوافز وفق مراحل متعاقبة يجب أن تتم بشكل متكامل لتحقيق نظام حوافز عادل متناسب مع كل من الأفراد والمؤسسة، وفيما يلي تسليط الضوء على كل من هذه النقاط وهي على الشكل التالي:

## 2.4. أنواع أنظمة الحوافز

نظام الحوافز مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها، وتعتمد طبيعة أنظمة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها، وكذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع نظام الحافز المقدم منها إلى العاملين لديها على فكرها الإداري وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، وأفضل أنواع أنظمة الحوافز المناسبة للعاملين فيها ومن هذه النظم ما يلي:

### 1. نظام الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية هي محفزات تشير إلى المكافآت النقدية، وتساعد على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية، وينبغي أن تكون الحوافز المالية ذات قيمة كبيرة ويجب أن تكون متكافئة مع الآخرين وتشتمل على (Jeffrey, 2011) :

- الرواتب والأجور: هي المبالغ المادية أو العينية التي تعطى للعمال مقابل الأعمال المطلوبة منهم في وقت معين وجودة معينة، وتعتبر دفع مساعدة لتلبية احتياجاته الأساسية ويمكن أن تؤثر على رفع وتحسين الأداء.
  - 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 البديل زيادة الاستحقاق في الوقت المحدد.
  - 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.
  - العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة.
- وفقاً لدراسة (Almomany, 2017) تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى

تطويره لاحقاً، وهي 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.

## 2. نظام الحوافز المعنوية:

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، فهي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعاً فرص التقدم والتعلم والتكريم وترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين الذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل، فهي مهمة للكثير من العمال، الذين هم بحاجة لدفع قدراتهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها، فهي حوافز تتكفل بإشباع حاجات العمال المعنوية، وتشمل ما يلي (الجساسي، 2011):

- إشراك الموظفين في الإدارة: وهي فرصة للموظفين لنشر آرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنظمة والتغلب على المشاكل التي تعترضهم، مما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء إلى المنظمة.
- اقتراحات الأنظمة: فالأنظمة عبارة عن اقتراحات حول طريقة مشاركة العمال في اتخاذ القرار وقيادة ومشاركة العمال في اتخاذ القرار في المنظمة لزيادة وتحسين الأداء والمساءلة والحد من الشكاوى.
- الترقية: تعتبر أحد العوامل التي تحفز الموظفين على العمل، وتوفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في المنظمة.
- شعور بالاستقرار: الشعور بمعامل الاستقرار في مكان العمل يعني أداء أكثر وأفضل، والعكس هو الصحيح، ويجب أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح المنظمة.
- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف، ودعوات لحضور الحفلات الموسيقية أو الغداء أو العشاء، وطلب الاقتراحات من الموظفين.

### 3. نظام الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي ومن أجل مضاعفة أدائه، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد، وعرفت أيضاً بأنها هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقية، والعلاوات التشجيعية، خطاب شكر، ومن أهم ما يميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الإيجابية بين العاملين في المؤسسة بعد أن يلمس الفرد العلاقة بين الأداء والمكافآت، ويكون هذا النوع من الحوافز ناجحاً في الحالات التي يتمتع فيها الفرد الموظف باستقلال في أدائه عن الآخرين ويمكن فيها قياس مساهمته الفردية المباشرة (المطيري، 2015).

### 4. نظام الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم محدد، وذلك لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإداء والإنتاجية، ومن أهداف الحوافز الجماعية (اليومي، 2012):

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة ضمن إطار العمل.

## 5. نظام الحوافز الاجتماعية:

ويطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير مباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين، وهي تقدم لجميع العاملين بدون استثناء، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة تترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط، وأهم هذه الخدمات ما يلي:

- التأمين ضد إصابات العمل والتأمين ضد البطالة: حيث يحصل العامل الذي يصاب أثناء وقت العمل على تعويض مادي، ويختلف هذا التعويض باختلاف درجة الإصابة، وقد تلجأ المنظمة أحيانا إلى التأمين على موظفيها لدى شركات التأمين، وتختلف أقساط التأمين باختلاف درجة خطورة العمل هذا فيما يخص التأمين ضد إصابات العمل، أما فيما يخص التأمين ضد البطالة فيقصد بها تقديم تعويض، مادي مناسب للأفراد عند حدوث ظروف تستدعي تسريحهم.
- التأمين الصحي: الذي يغطي نفقات العلاج والاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص العامل أو أفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات.
- تأمين الشيخوخة والعجز والوفاء: يعتبر تأمين الشيخوخة والعجز والوفاء، من أهم التأمينات على الإطلاق لأنه يغطي أحداثا ستقع لا محالة، وأنه سيعوض دخل الفرد بعد الانقطاع عن العمل، ويقي الفرد وعائلته من الحاجة والعوز.
- خدمات النقل: تقوم بعض المنظمات بتوفير خدمات النقل مجانا، أو بمبالغ رمزية، وهي توفره لكل العاملين خاصة من المستويات الدنيا.

## 2.5. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي (باجة، 2014):

### • على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز على مستوى الدولة بعاملين اثنين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، والتي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي تحديد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

### • على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية (جودة و عبد الفتاح، 2012):

- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب لإمكانيات المؤسسة وكفاءة إدارتها في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، فكلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زادت فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي: الذي على ضوءه يتحدد مدى انسجام العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد إلا تتناقض تطلعاته مع حدود المؤسسة، وأن يكون واعياً بالدور الموكل له.

## 2.6. متطلبات نظام الحوافز

تتمثل متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لأي نظام حوافز وهي (مرمات، 2009):

1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثيرها على نظام الحوافز المطبق.

2. نظام الأجور والرواتب: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف في المؤسسة، وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

3. وصف الوظائف: الذي يهدف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي تمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

4. النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمان والحركة.

5. نظام تقييم الأداء: يهدف هذا النظام إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي.
6. ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها، بحيث تمكن الفرد من التحكم في عمله وتحقيق الأداء الأفضل إذا أراد.
7. تحديد حاجات ودوافع العاملين للعمل: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال المتوفر وذلك للاستفادة منه في تحفيز العاملين.
8. تحديد نظام الحوافر المراد استخدامه والذي تستطيع توفير متطلباته.
9. تخصيص نظام الحوافر: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، لهذا قد تلجأ المؤسسات إلى عدد من أنظمة الحوافر للتطبيق لديها.

## 2.7. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافر

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافر، يجب أن تمر عملياً بعدد من الخطوات لتصل للنظام المطلوب، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي (الدروبي، 2016):

1. **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافر السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافر ومفهوم الحقوق والواجبات.

2. **مرحلة وضع الخطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3. **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (في قسم معين أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة.

4. **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل طبيعة أعمالهم، مدة خدمتهم، مستوى أجورهم، حالتهم الاجتماعية بحيث تقدم مزيج من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

ومما سبق يمكن القول إن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم أياً كانت طبيعته فاعلاً من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان أكثر دفعاً له على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

كما ويتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية حتى يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في (مرعي، 2013):

- دراسة الإدارة للعاملين شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية.
  - اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
  - تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
  - التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا للإدارة والعاملين.
- إذاً بعد عرض مفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز نستنتج أنه لا بد أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العاملين في المؤسسة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمدراء، وأن تتناسب مع كفاية الموظف وما يبذله من جهد متميز في عمله.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي

### 3.1. تمهيد

يقوم هذا الفصل على الدراسة الميدانية لنظام الحوافز للشركة السورية للحرف، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الأولية التي جمعت عن طريق استبيان، حيث وجه الاستبيان إلى موظفي الشركة ومؤلف من عدة محاور يقيس كل محور منها أحد مؤشرات تقييم نظام الحوافز الحالي وهي (مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، الإنصاف في منح الحوافز، مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز، مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي، نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز)، وتم تحليل الاستبيان عن طريق تحليل مؤشرات الإحصاء الوصفي لكل محور.

### 3.2. منهجية الدراسة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، حيث تم دراسة نظام الحوافز في الشركة السورية للحرف من عدة نواح وذلك من خلال دراسة ميدانية يتم فيها توصيف مؤشرات الدراسة وإجراء الاختبارات لقياس الفرق بين متوسطات الإجابات، وتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة

تم التوجه في الاستبيان إلى العاملين في الشركة السورية للحرف وتم تقييم نظام الحوافز من وجهة نظرهم وتم إعداد استبيان إلكتروني، حيث وزع على العاملين في الشركة وبلغ عدد الردود على الاستبيان 50 إجابة وجميعها قابل للتحليل.

### 3.4. مقدمة عن الشركة السورية للحرف

تُعنى الشركة السورية للحرف بإنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات اليدوية التي تُمثل رمزاً للتراث الثقافي السوري. وتشمل هذه المنتجات: الصابون والصناعات النسيجية اليدوية وأطباق التقديم والأقمشة التقليدية والأواني الزجاجية المصنوعة يدوياً التي تتنوع بين الطراز التقليدي والتصاميم العصرية بناءً على طلب

الجهات المحليّة والدوليّة التي تتعامل معها. وباعتبارها مشروعاً اجتماعياً، تعتمد السورية للحرف على



الحرفيين الموهوبين الذين أتقنوا المهنة التي ورثوها عن آباءهم أو الأجيال التي سبقتهم. كما تهتم الشركة بتدريب الجيل الناشئ من الحرفيين وتطوير مهاراتهم ودعمهم للحفاظ على ديمومة هذه الصناعة التقليدية العريقة. وقد تمكنت السورية للحرف من زيادة حجم

مبيعاتها والمحافظة على 112 حرفي كان سيهجر مهنته بحثاً عن فرص أفضل لتوليد الدخل من خلال إيجاد أسواق جديدة للمنتجات اليدوية. وقد بلغت عائدات الشركة السورية للحرف 103 مليون ليرة سورية خلال عام 2016.

### 3.5. أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات

تتمثل أداة الدراسة باستبيان يهدف لقياس درجة تقييم العاملين في الشركة السورية للحرف لنظام الحوافز الحالي ومحاوره على الشكل الآتي:

- المحور الأول : المتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية).
- المحور الثاني (مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز): والهدف منه التعرف على مستوى رضا الموظفين عن القيمة المادية للحوافز ومردوديتها.
- المحور الثالث (الإنصاف في منح الحوافز): والهدف منه التعرف على قدرة نظام الحوافز على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين.
- المحور الرابع (مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز): الهدف منه التعرف على مستوى رضا الموظفين عن أسلوب الحوافز الاجتماعية والمعنوية.
- المحور الخامس (مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي): والهدف منه التعرف على مستوى رضا الموظفين عن نظام الحوافز بشكل عام.
- المحور السادس (نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز): والهدف منه التعرف على مستوى نقاط الضعف في نظام الحوافز ونقاط القوة التي يتمتع بها.

### - اختبار ثبات الاستبيان:

لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم معامل الفا كرونباخ، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، والاختبار الثبات في مجمل الاستبيان وكل محور من محاور الاستبيان نستخدم اختبار ألفا كرونباخ على الشكل التالي:

جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور

المحور	Cronbach's Alpha
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	.840
الإنصاف في منح الحوافز	.752
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	.735
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	.726
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	.766

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار للاستبيان ولجميع المحاور هي مقبولة وهذا دليل على ثبات محاور الاستبيان وجودة نتائجه.

### 3.6. توصيف خصائص العينة ومؤشرات الدراسة

سيتم توصيف العينة ومؤشرات الدراسة عن طريق مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية لها، والمتوسط واختبار One Sample T Test، القيم الكبرى والصغرى)، وذلك بعد حساب متوسط كل محور بغية الحصول على درجة التقييم لكل مؤشر حسب آراء الموظفين، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لاستخراج نتائج الاستبيان.

#### 1- دراسة خصائص العينة المدروسة من ناحية المتغيرات الشخصية للمبحوثين:

تم اختيار عدد من المتغيرات الشخصية التي تتناسب مع البحث وهي على الشكل التالي:

• خصائص العينة حسب النوع:

يظهر الجدول التالي تكرارات النوع في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (2) خصائص العينة حسب النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	23	46.0	46.0	46.0
أنثى	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن هناك أغلبية الموظفين هم من الإناث وبلغت نسبتهم 54.0%، بينما بلغت نسبة الذكور 46.0%، وهذا مطابق للهيكل الإداري للشركة.

• خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يظهر الجدول التالي تكرارات حسب المؤهل العلمي في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية وما دون	4	8.0	8.0	8.0
معاهد	13	26.0	26.0	34.0
جامعة	28	56.0	56.0	90.0
دراسات عليا	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 56%، ومن ثم النسبة التي تليها هم من المعهد المتوسط بنسبة 26%، وبلغت نسبة العاملين من الدراسات العليا 10%، وفي المرتبة الأخيرة حملة الثانوية وما دون بنسبة 8%، ومن خلال اطلاع الباحثة على سجلات الموظفين تبين أن العينة ممثلة بشكل كبير للمجتمع.

• خصائص العينة حسب العمر:

يظهر الجدول التالي تكرارات العمر في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (4) خصائص العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (سنة 18- 25)	23	46.0	46.0	46.0
(سنة 25 - 35 من أكثر)	18	36.0	36.0	82.0
(سنة 45 إلى 35 من أكثر)	5	10.0	10.0	92.0
(سنة 45 من أكثر)	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة الشابة من تحت عمر ال 35 عاما وبلغت النسبة التراكمية 82%، وهذا مطابق لمجتمع البحث.

• خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

يظهر الجدول التالي تكرارات الخبرة في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (5) خصائص العينة حسب الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من سنتين	12	24.0	24.0	24.0
2-5سنوات	12	24.0	24.0	48.0
5-8سنوات	17	34.0	34.0	82.0
اكثر من 8 سنوات	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة القليلة نسبيا بنسبة 48%، بينما بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة اكثر من 8 سنوات 18% فقط.

• خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية:

يظهر الجدول التالي تكرارات حسب الحالة الاجتماعية في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (6) خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عازب	28	56.0	56.0	56.0
متزوج وليس لديك أولاد	5	10.0	10.0	66.0
متزوج ولديك أولاد	5	10.0	10.0	76.0
معيل لعائلتك	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من عازبين بنسبة 56%، ومن ثم النسبة التي تليها هم من متزوج وليس لديه أولاد بنسبة 10% ومائلها في ذلك فئة المتزوجين ولديهم أولاد، وبلغت نسبة العاملين المعيلين لعائلاتهم 24%، ومن خلال اطلاع الباحثة على سجلات الموظفين تبين أن العينة ممثلة بشكل كبير للمجتمع.

### 3.7. الإجابة على تساؤلات الدراسة:

### 3.8. الإجابة على التساؤل الأول (تقييم نظام الحوافز وفق آراء الموظفين):

سنقوم باحتساب المتوسط العام للإجابات والانحراف المعياري لكل محور، وذلك بحسب مقياس ليكارت الخماسي وسنقوم باختبار One Sample T Test الذي يُمكننا من تحديد موقع الإجابات ومدى اقترابها من قيمة الحياد أو اختلافها عنها سواء بالإيجاب أو بالسلبية، والجدول التالي يوضح طول الفئة لكل تصنيف، وهو كما يلي:

الجدول (7) تصنيفات ليكارت الخماسي لقيم المتوسطات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1]	[ 2.59-1.80 ]	[3.39-2.60 ]	[4.19-3.40]	[5-4.20]
النسبة	]1%36-%20]	]1%52-%36]	]1%68-%52]	]1%84-%68]	]100-%84]

المصدر: (الغامدي، 2016)

سنعتمد في هذا البحث على نتائج اختبار One Sample T Test في تحديد الفجوة ما بين النسبة المطلوب تحقيقها وهي الرضا عن نظام الحوافز بكافة أبعاده ومؤشراته والمتمثلة بقيمة الحد الأدنى لمجال الموافقة المتمثلة بقيمة المتوسط 3.40، والمقابلة لنسبة 68% حيث أن أي انحراف معنوي عن هذه القيم يعتبر إيجابياً في حال ارتفاع القيمة الفعلية عن القيمة المقارنة (المطلوبة) وسلبياً في حال انخفاضه عنها، وللقياس الفعلي لنظام الحوافز تعتبر القيمة المقدرة من قبل الموظفين (المحسوبة) هي توصيف الواقع الحالي بينما القيمة المعيارية التي يجب التوصل لها هي الحد الأدنى لمجال الموافقة، وبالتالي فإنه يجب العمل على رفع القيمة المحسوبة للوصول إلى القيمة المطلوبة وذلك عن طريق إجراء تناسب بين القيم، ومثال على ذلك:

قيمة الحوافز المطلوبة	قيمة الحوافز الحالية
<b>X=(200,000)</b>	100,000
المستوى المطلوب	مستوى التقييم
%68	%34

ومن خلال عملية التناسب يظهر لنا ان قيمة الحوافز المطلوبة هي

$$x = \frac{100,000 * 68\%}{34\%} = 200,000$$

أي أنه يجب زيادة قيمة الحوافز بمقدار الضعف، وهذا ما يندرج على جميع القيم التي تم تقييمها من قبل الموظفين، وهذا ما يتم به توصية الشركة بإجراء هذه العملية لرفع قيمة المستوى الحالي لجميع المؤشرات.

#### 1- محور بعد مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز للنظام الحوافز:

نجد أن هذا المحور قد عبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (8) تقييم بعد مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز في النظام الحوافز

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	rate	c.v	One Sample T Test
الراتب الأساسي في الشركة يتناسب مع الجهد المبذول	50	1	4	1.80	.990	36.00%	55.00%	.000
ان سياسة زيادة الرواتب تراعي الوضع الاقتصادي.	50	1	4	1.66	.717	33.20%	43.19%	.000
الحوافز المادية تساهم في رفع المستوى المعيشي.	50	1	5	4.32	.978	86.40%	22.64%	.000
نظام الحوافز المادي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي	50	1	5	4.08	1.027	81.60%	25.17%	.000
الحوافز الدورية والمكافآت تساهم في تحقيق الاستقرار المادي	50	1	5	3.96	1.142	79.20%	28.84%	.001
ان الحوافز المادية كافية في ظل اختلاف الناحية الاجتماعية للموظف	50	1	5	1.92	.944	38.40%	49.17%	.000
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	50	1.00	3.83	2.9567	.51377	59.13%	17.38%	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 2.9567 وتبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.51377 وتشكل هذه القيمة 17.38% من قيمة المتوسط وهذا ما يدل على تقارب إجابات عينة البحث، ومن خلال قيمة المتوسط ونتيجة اختبار One Sample T Test نستنتج بأن هناك حيادية حول الاكتفاء الذاتي من الحوافز واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من مستوى الرضا البالغة 3.4 التي تم مقارنة قيمة المتوسط بها والتي تمثل قيمة الحد الأدنى لمجال الموافقة في مقياس ليكارت الخماسي، ويمكن أن نستنتج أيضاً سبب التقييم المنخفض بعد مقارنة كل قيمة من قيم متوسط العبارات مع القيمة المعيارية للموافقة وإجراء لها اختبار One Sample T Test ومن ذلك يمكننا معرفة القيمة الأكثر تأثيراً بمستوى الاكتفاء المادي من الحوافز من خلال قيمة المتوسط وأبتعادها عن القيمة المقارن بها، وهي كما يلي:

1. الراتب الأساسي في الشركة يتناسب مع الجهد المبذول: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لكفاية الراتب الأساسي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على كفاية نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 36% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الراتب بالكفاية بمقدار 32% وهذا ما يشير إلى عجز الراتب على سد كفاية العاملين وأن زيادة الرواتب يجب أن تكون على الأقل بمقدار 32% للوصول إلى مستوى رضا جيد.

2. إن سياسة زيادة الرواتب تراعي الوضع الاقتصادي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لأسلوب زيادة الرواتب، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على كفاية نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 33.2% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع زيادة الرواتب بالكفاية بمقدار 35% وهذا ما يشير إلى عجز الراتب على سد كفاية العاملين وأن زيادة الرواتب يجب أن تكون على الأقل بمقدار 35% عند كل تغير اقتصادي سلبي للوصول إلى مستوى رضا جيد.

3. الحوافز المادية تساهم في رفع المستوى المعيشي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم إيجابي لدور الحوافز المالي في رفع المستوى المعيشي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل الإيجابية التي أثرت على كفاية نظام الحوافز وساهمت في رفع مستوى تقييم مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 86.4% أي أنها تتفوق على النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الراتب بالكفاية بمقدار 18.4% وهذا ما يشير إلى الحاجة الماسة لرفع حجم الحوافز المادية إلى هذا المستوى وأن زيادة الحوافز يجب أن تحقق مستوى رضا على الأقل بمقدار 68% للوصول إلى مستوى رضا جيد.

4. نظام الحوافز المادي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم إيجابي لدور الحوافز المالية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل الإيجابية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في رفع مستوى تقييم مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 81.6% أي أنها تتفوق على النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الراتب بالكفاية بمقدار 13.6% وهذا ما يشير إلى

الحاجة الماسة لرفع حجم الحوافز المادية إلى هذا المستوى لتحقيق مستوى الاستقرار الوظيفي وأن زيادة الحوافز يجب أن تحقق مستوى رضا على الأقل بمقدار 68% للوصول إلى مستوى يحقق الاستقرار الوظيفي.

5. الحوافز الدورية والمكافآت تساهم في تحقيق الاستقرار المادي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم إيجابي لدور الحوافز المالية الدورية في تحقيق الاستقرار المادي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل الإيجابية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في رفع مستوى تقييم مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 79.2% أي أنها تتفوق على النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع المكافأة الدورية في تحقيق الاستقرار المادي بمقدار 11.2% وهذا ما يشير إلى الحاجة الماسة لرفع جعل الحوافز المادية بشكل دوري إلى مستوى الاستقرار المادي وأن زيادة الحوافز الدورية يجب ان تحقق مستوى رضا على الأقل بمقدار 68% للوصول إلى مستوى يحقق الاستقرار المادي.

6. إن الحوافز المادية كافية في ظل اختلاف الناحية الاجتماعية للموظف: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لكفاية الحوافز وفق الناحية الاجتماعية، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 38.4% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع زيادة الحوافز بالكفاية بمقدار 29.6% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز على سد كفاية العاملين من الناحية الاجتماعية وعدم تناسبها وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 29.6% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

وقد أظهرت القيم الأخرى لإجابات أفراد العينة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر ولكن أغلبها اختلفت بشكل جوهري وهذا ما يشير إليه معامل الاختلاف في مختلف العبارات، حيث يرى البعض أن الشركة لديها أسلوب جيد جداً في القدرة على تحقيق الاكتفاء المادي من الحوافز وظهر ذلك في القيم الكبرى للعبارات، بينما يرى آخرون أن أسلوب الشركة في مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز هو غير جيد في بعض النقاط مثل قيمة الرواتب والزيادات ومراعاة الحالة الاجتماعية وأن الشركة بحاجة إلى أن ترفع من قدرتها في هذا المجال وظهر ذلك في القيم الصغرى للعبارات.

## 2- محور بعد الإنصاف في منح الحوافز في النظام الحوافز:

نجد أن هذا المحور قد عبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (9) تقييم الإنصاف في منح الحوافز في نظام الحوافز

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	rate	c.v	One Sample T Test
ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع مستوى الجهد المبذول.	50	1	5	1.84	1.131	36.80%	61.47%	.000
ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع المستوى التعليمي.	50	1	5	2.10	1.055	42.00%	50.24%	.000
ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع عدد سنوات العمل في الشركة.	50	1	5	2.24	1.021	44.80%	45.58%	.000
ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع عدد سنوات العمل قبل الانضمام إلى الشركة.	50	1	4	1.98	.869	39.60%	43.89%	.000
ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع العمر	50	1	4	1.96	.832	39.20%	42.45%	.001
تختلف قيمة الحوافز بشكل جوهري بين موقع وظيفي وآخر.	50	1	4	2.68	.999	53.60%	37.28%	.000
يصرف حافز جيد في حال تقديم عمل إضافي	50	1	5	1.70	.931	34.00%	54.76%	.000
يصرف حافز استثنائي جيد في حال تقديم عمل متميز	50	1	5	1.80	.990	36.00%	55.00%	.000
الحوافز منح في الإنصاف	50	1.00	4.00	2.0450	.58290	40.90%	28.50%	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 2.0450 وتبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.58290 وتشكل هذه القيمة 28.50% من قيمة المتوسط وهذا ما يدل على اختلاف في إجابات عينة البحث، ومن خلال قيمة المتوسط ونتيجة اختبار One Sample T Test نستنتج بأن الموظفين غير راضين عن الأسلوب المعتمد في توزيع الحوافز والإنصاف في منح الحوافز واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الموافقة الدنيا البالغة 3.4، ويمكن أن نستنتج أيضاً سبب التقييم المنخفض والعوامل التي أدت إلى تخفيضه بعد مقارنة كل قيمة من قيم متوسط العبارات مع قيمة الحياد وأجراء لها اختبار One Sample T Test ومن ذلك يمكننا معرفة القيمة الأكثر تأثيراً في معدل الإنصاف في منح الحوافز من خلال قيمة المتوسط وابتعادها عن قيمة الحياد، وهي كما يلي:

1. ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع مستوى الجهد المبذول: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لمعدل ارتفاع الحوافز مقارنة بالجهد المبذول، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى إنصاف نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 36.8% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تناسب الحوافز مع الجهد بمقدار 31.2% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع الجهد المبذول وإن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 31.2% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

2. ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع المستوى التعليمي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لارتفاع الحوافز مع ارتفاع المستوى التعليمي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى إنصاف نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 42% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على زيادة الحوافز مع المستوى التعليمي بالكفاية بمقدار 26% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع المستوى التعليمي وإن زيادة الحوافز يجب أن يكون على الأقل بمقدار 26% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

3. ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع عدد سنوات العمل في الشركة: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز من ناحية عدد السنوات، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الإنصاف في الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 44.8% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف وفق عدد سنوات العمل بمقدار 23.2% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز على سد كفاية العاملين من الناحية الاجتماعية وعدم تناسبها وإن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 23.2% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

4. ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع عدد سنوات العمل قبل الانضمام إلى الشركة: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لتقدير نظام الحوافز لسنوات الخبرة خارج الشركة، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في

تخفيض تقييم مستوى الإنصاف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 39.6% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بتقدير سنوات العمل بمقدار 28.4% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع عدد سنوات العمل قبل الانضمام للشركة وزيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 28.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

5. ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع العمر: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لكفاية الحوافز وفق العمر، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الإنصاف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 39.2% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف من ناحية العمر بمقدار 28.8% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع العمر وإن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 28.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

6. تختلف قيمة الحوافز بشكل جوهري بين موقع وظيفي وآخر: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز وفق المواقع الوظيفية، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الإنصاف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 53.6% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف وفق الموقع الوظيفي بمقدار 14.4% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها وإن زيادة الحوافز يجب أن تكون بمقدار 14.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

7. يصرف حافز جيد في حال تقديم عمل إضافي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز وفق مراعاة العمل الإضافي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الإنصاف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 34.0% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف بمقدار 34.0% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز بشكل كبير وعدم تناسبها

مع العمل الإضافي وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 34.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

8. يصرف حافز استثنائي جيد في حال تقديم عمل متميز: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز وفق مراعاة العمل المتميز، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الإنصاف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 36.0% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف بمقدار 32.0% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز بشكل كبير وعدم تناسبها مع العمل المميز وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 32.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

وقد أظهرت القيم الأخرى لإجابات أفراد العينة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر وهذا ما يشير إليه معامل الاختلاف للعبارات، حيث يرى البعض أن الشركة لديها أسلوب جيد جداً في القدرة على تحقيق بعد الإنصاف في منح الحوافز وظهر ذلك في القيم الكبرى للعبارات، بينما يرى آخرون أن أسلوب الشركة في تحقيق بعد الإنصاف في منح الحوافز هو غير جيد في معظم النقاط وخاصة من ناحية العمل الإضافي والجهد المبذول وأن الشركة بحاجة إلى أن ترفع من قدرتها في هذا المجال وظهر ذلك في القيم الصغرى للعبارات.

### 3- محور بعد مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز في النظام الحوافز:

نجد أن هذا المحور قد عبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (10) تقييم بعد مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز في نظام الحوافز

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Rate	c.v	One Sample T Test
يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الوظيفية بين الموظفين	50	1	3	1.60	.670	32.00%	41.88%	.000
يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الاجتماعية بين الموظفين من ناحية المستوى المعيشي	50	1.0	3.0	1.6	.77	33.00%	46.52%	.000
يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الاجتماعية بين الموظفين من ناحية الحالة الاجتماعية) عازب، متزوج، عدد الأولاد)	50	1	4	1.80	.857	36.00%	47.61%	.000
تساهم الحوافز في رفع مستوى شعور الموظف بتقدير واهتمام الإدارة به	50	1	5	4.14	1.385	82.80%	33.45%	.000
تتبع الشركة أسلوب تحفيز معنوي جيد	50	1	4	1.68	.913	33.60%	54.35%	.000
برايك ان أسلوب التحفيز المعنوي هو اهم من أسلوب التحفيز المادي	50	1	5	3.10	.839	62.00%	27.06%	.403
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	50	1.17	3.83	2.3333	.50395	46.67%	21.60%	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 2.333 وتبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.50395 وتشكل هذه القيمة 21.60% من قيمة المتوسط وهذا ما يدل على تقارب نسبي في إجابات عينة البحث، ومن خلال قيمة المتوسط ونتيجة اختبار One Sample T Test نستنتج بأن مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز هو منخفض واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط اقل من قيمة الموافقة الدنيا البالغة 3.4، ويمكن أن نستنتج أيضاً سبب انخفاض التقييم من خلال مقارنة كل قيمة من قيم متوسط العبارات مع القيمة المطلوبة وإجراء لها اختبار One Sample T Test ومن ذلك يمكننا معرفة القيمة الأكثر تأثيراً بمستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز من خلال قيمة المتوسط وابتعادها عن القيمة المطلوبة، وهي كما يلي:

1. يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الوظيفية بين الموظفين: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لتحقيق نظام الحوافز العدالة الوظيفية، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل

السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 32.0% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالعدالة الوظيفية بمقدار 36.0% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع المستوى الوظيفي وإن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 36.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

2. يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الاجتماعية بين الموظفين من ناحية المستوى المعيشي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لارتفاع الحوافز مع تغير الحالة الاجتماعية، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية لنظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 33.0% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالعدالة الوظيفية بمقدار 36% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تحقيقها العدالة الاجتماعية بين الموظفين وإن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 36% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

3. يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الاجتماعية بين الموظفين من ناحية الحالة الاجتماعية (عازب، متزوج، عدد الأولاد): تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز من ناحية الحالة الاجتماعية، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية في الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 36.0% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف وفق الحالة الاجتماعية للموظفين بمقدار 32.0% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز على سد كفاية العاملين من الناحية الاجتماعية وعدم تناسبها وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 32.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

4. تساهم الحوافز في رفع مستوى شعور الموظف بتقدير واهتمام الإدارة به: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم إيجابي أنه لنظام الحوافز بشكل عام في رفع تقدير الموظف للإدارة، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أن نظام الحوافز من العوامل الإيجابية التي تساهم في رضا الموظفين عن العاملين، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 4.14% أي أنها تتفوق عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على قدرة الحوافز على تحسين شعور العاملين بمقدار 14.8% وهذا ما يشير إلى قدرة

الحوافز على التحفيز ويجب أن لا تنخفض عن 68.0% على الأقل للوصول إلى مستوى رضا جيد.

5. تتبع الشركة أسلوب تحفيز معنوي جيد: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لأسلوب التحفيز، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 33.6% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على أسلوب التحفيز بمقدار 34.4% وهذا ما يشير إلى ضعف الأسلوب التحفيزي وأن رفع معدل التحفيز يجب أن يكون على الأقل بمقدار 34.4% عما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

6. برأيك أن أسلوب التحفيز المعنوي هو أهم من أسلوب التحفيز المادي: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لذلك وأن التحفيز المادي هو أهم من المعنوي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 62.0% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تفضيل الحافز المعنوي بمقدار 6.0% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز المعنوية وعدم تناسبها مع رغبات الموظفين وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون بمقدار 6.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

وقد أظهرت القيم الأخرى لإجابات أفراد العينة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر وهذا ما يشير إليه معامل الاختلاف للعبارات، حيث يرى البعض أن الشركة لديها أسلوب جيد جداً في القدرة على تحقيق بعد المسؤولية الاجتماعية والمعنوية في نظام الحوافز وظهر ذلك في القيم الكبرى للعبارات، بينما يرى آخرون أن أسلوب الشركة في تحقيق بعد المسؤولية الاجتماعية والمعنوية في نظام الحوافز هو غير جيد في معظم النقاط وخاصة من ناحية العدالة الاجتماعية بين الموظفين والحالة الاجتماعية لهم وأن الشركة بحاجة إلى أن ترفع من قدرتها في هذا المجال وظهر ذلك في القيم الصغرى للعبارات.

#### 4- محور بعد مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي في النظام الحوافز:

نجد أن هذا المحور قد عبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (11) تقييم الرضا عن نظام الحوافز الحالي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	rate	c.v	One Sample T Test
أنت راضي عن قيمة الحوافز المقدمة لك	50	1	3	1.68	.713	33.60%	42.44%	.000
لا افكر في الانتقال إلى قسم اخر في الشركة بسبب قيمة الحوافز.	50	1	5	2.90	1.074	58.00%	37.03%	.002
نظام الحوافز يعتبر عادلا ومنصفا للموظفين	50	1	5	1.86	.948	37.20%	50.97%	.000
مستوى الحوافز الممنوحة تشجع العاملين على بذل جهد إضافي.	50	1	5	1.88	1.081	37.60%	57.50%	.000
ان نظام الحوافز مرتبط بشكل حقيقي وفعلي مع كفاءة الموظفين.	50	1	4	1.76	.894	35.20%	50.80%	.000
أنت راضي عن درجة الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية	50	1	4	2.00	.926	40.00%	46.30%	.000
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	50	1.00	3.67	2.0167	.61005	40.33%	30.25%	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 2.0167 وتبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.61005 وتشكل هذه القيمة 30.25% من قيمة المتوسط وهذا ما يدل على اختلاف في إجابات عينة البحث، ومن خلال قيمة المتوسط ونتيجة اختبار One Sample T Test نستنتج بأن مستوى الرضا عن الحوافز هو منخفض واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الحد الأدنى للموافقة 3.4 ، ويمكن أن نستنتج أيضاً سبب انخفاض التقييم من خلال مقارنة كل قيمة من قيم متوسط العبارات مع القيمة المطلوبة وإجراء لها اختبار One Sample T Test ومن ذلك يمكننا معرفة القيمة الأكثر تأثيراً بمستوى الرضا عن الحوافز من خلال قيمة المتوسط وابتعادها عن القيمة المطلوبة، وهي كما يلي:

1. أنت راضي عن قيمة الحوافز المقدمة لك: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لقيمة الحوافز، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الرضا عن نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 33.6% أي

أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالكفاية بمقدار 34.4% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع النسبة المرغوبة وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 34.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

2. لا افكر في الانتقال إلى قسم اخر في الشركة بسبب قيمة الحوافز: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي للحوافز في القسم الذي يعمل به الموظف، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الرضا عن نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 58% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع حوافز القسم بالكفاية بمقدار 10% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع عمل القسم وان زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 10% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى قناعة بعدم تغيير القسم.

3. نظام الحوافز يعتبر عادلا ومنصفا للموظفين: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز من ناحية العدالة والإنصاف، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الرضا عن الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 37.2% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف بمقدار 30.8% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز على إنصاف العاملين، وأن زيادة الحوافز يجب ان تكون على الأقل بمقدار 30.8% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

4. مستوى الحوافز الممنوحة تشجع العاملين على بذل جهد إضافي.: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام من ناحية الجهد الإضافي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الرضا، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 37.6% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على قدرة الحوافز على التشجيع على بذل جهد إضافي بمقدار 30.4% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع الجهد الإضافي، وزيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 30.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

5. إن نظام الحوافز مرتبط بشكل حقيقي وفعلي مع كفاءة الموظفين: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لارتباط الحوافز مع الكفاءة، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الرضا، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 35.2% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على علاقة الحوافز بالكفاءة بمقدار 32.8% وهذا ما يشير إلى عجز الحوافز وعدم تناسبها مع كفاءة الموظفين وأن زيادة الحوافز يجب أن تكون على الأقل بمقدار 32.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

6. أنت راضي عن درجة الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لمستوى ارتباط الحوافز المادية والمعنوية، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من العوامل السلبية التي أثرت على نظام الحوافز وساهمت في تخفيض تقييم مستوى الرضا، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 40.0% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على ارتباط الحوافز المادية والمعنوية بمقدار 28.0% وهذا ما يشير إلى ضعف نظام الحوافز، ويجب أن تكون بمقدار 28.0% عما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

وقد أظهرت القيم الأخرى لإجابات أفراد العينة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر وهذا ما يشير إليه معامل الاختلاف للعبارات، حيث يرى البعض أن الشركة لديها أسلوب جيد جداً في القدرة على تحقيق الرضا عن نظام الحوافز وظهر ذلك في القيم الكبرى للعبارات، بينما يرى آخرون أن أسلوب الشركة في تحقيق الرضا هو غير جيد في معظم النقاط وخاصة من ناحية القيمة وارتباطه بالكفاءة وأن الشركة بحاجة إلى أن ترفع من قدرتها في هذا المجال وظهر ذلك في القيم الصغرى للعبارات.

## 5- محور نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز في النظام الحوافز:

نجد أن هذا المحور قد عبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (12) تقييم نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Rate	c.v	One Sample T Test
ان أهداف نظام الحوافز هي واضحة لجميع العاملين	50	1	4	1.84	.912	36.80%	49.57%	.000
ان الحد الأدنى المحدد في نظام الحوافز هو مقبول	50	1	3	2.42	.702	48.40%	29.01%	.002
هناك توافق بين طبيعة عمل الشركة ونظام الحوافز	50	1	3	1.64	.776	32.80%	47.32%	.000
هناك توافق بين معدلات الأداء الوظيفي ونظام الحوافز	50	1	5	1.78	.887	35.60%	49.83%	.000
هناك توافق بين نظام الترقيات ونظام الحوافز	50	1	5	1.80	.926	36.00%	51.44%	.000
يتسم نظام الحوافز بالمرونة ويتماشى مع تطورات الشركة	50	1	4	1.68	.868	33.60%	51.67%	.000
نظام الحوافز يرفع من معدلات التمسك بالعمل ويقلل من دوران العمل.	50	1	5	4.20	1.107	84.00%	26.36%	.000
ان أسلوب تحديد العاملين المستحقين للحوافز المعنوية هو منصف	50	1	4	1.70	.909	34.00%	53.47%	.000
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	50	1.25	3.50	2.1375	.48330	42.75%	22.61%	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 2.1375 وتبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.4833 وتشكل هذه القيمة 22.61% من قيمة المتوسط وهذا ما يدل على اختلاف بسيط في إجابات عينة البحث، ومن خلال قيمة المتوسط ونتيجة اختبار One Sample T Test نستنتج بأن تقييم نقاط القوة هو منخفض وتمثلت بنقاط ضعف واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الحد الأدنى للموافقة 3.4، ويمكن أن نستنتج أيضاً سبب انخفاض التقييم من خلال مقارنة كل قيمة من قيم متوسط العبارات مع القيمة المطلوبة وإجراء لها اختبار One Sample T Test ومن ذلك يمكننا معرفة القيمة الأكثر تأثيراً بمستوى نقاط القوة للحوافز من خلال قيمة المتوسط وابتعادها عن القيمة المطلوبة، وهي كما يلي:

1. إن أهداف نظام الحوافز هي واضحة لجميع العاملين: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لوضوح نظام الحوافز، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط الضعف التي أثرت على نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 36.8% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على وضوح نظام الحوافز بمقدار 31.2% وهذا ما يشير إلى عدم وضوح نظام الحوافز، وإن رفع مستوى وضوح الحوافز يجب أن يكون على الأقل بمقدار 31.2% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

2. إن الحد الأدنى المحدد في نظام الحوافز هو مقبول: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي للحد الأدنى للحوافز، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط الضعف في نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 48.4% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على الموافقة على كفاية الحد الأدنى للحوافز بمقدار 19.6% وهذا ما يشير إلى ضعف الحوافز، ويجب ان تزيد الحدود الدنيا على الأقل بمقدار 19.6% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

3. هناك توافق بين طبيعة عمل الشركة ونظام الحوافز: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي للتوافق بين نظام الحوافز وعمل الشركة، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط ضعف نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 48.4% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى التوافق بين الحوافز وعمل الشركة بمقدار 35.2% وهذا ما يشير إلى عدم ارتباط الحوافز وعدم ارتباطها مع طبيعة عمل الشركة، ويجب أن يرتفع مقدار الربط على الأقل بمقدار 35.2% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

4. هناك توافق بين معدلات الأداء الوظيفي ونظام الحوافز: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لمستوى التوافق بين نظام الحوافز ومعدلات الأداء الوظيفي، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط ضعف نظام الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 35.6% أي أنها تبتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على توافق الحوافز مع الأداء الوظيفي بمقدار 32.4% وهذا ما يشير إلى عدم التوافق بين الحوافز والأداء الوظيفي، ويجب رفع مستوى التوافق بنسبة على الأقل بمقدار 32.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

5. هناك توافق بين نظام الترقيات ونظام الحوافز: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لمستوى التوافق بين نظام الحوافز والترقيات، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط ضعف نظام

الحوافز، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 36.0% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على توافق الحوافز مع نظام الترقيات بمقدار 32.0% وهذا ما يشير إلى عدم التوافق بين الحوافز والترقيات، ويجب رفع مستوى التوافق بنسبة على الأقل 32.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

6. يتسم نظام الحوافز بالمرونة ويتمشى مع تطورات الشركة: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لنظام الحوافز ومرونته، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط الضعف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 33.6% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على مرونة نظام الحوافز بمقدار 34.4% وهذا ما يشير إلى ضعف مرونة الحوافز، يجب أن تكون زيادة المرونة بمقدار 34.4% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

7. نظام الحوافز يرفع من معدلات التمسك بالعمل ويقلل من دوران العمل: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم إيجابي لدور نظام الحوافز في رفع معدلات التمسك بالعمل، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط القوة، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 84.0% أي أنها تجاوزت النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على قدرة الحوافز على إبقاء العاملين بمقدار 16.0% وهذا ما يشير إلى الدور الفعال للحوافز في التمسك الوظيفي، وأن درجة العلاقة بين الحوافز والتمسك بالعمل يجب أن لا تنخفض عن 68.0% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

8. إن أسلوب تحديد العاملين المستحقين للحوافز المعنوية هو منصف: تشير قيمة الاختبار أن هناك تقييم سلبي لأسلوب تحديد العاملين المستحقين للحوافز، ومن خلال قيمة المتوسط يتبين لنا أنها من نقاط الضعف، ونلاحظ أن نسبة الرضا بلغت 34.0% أي أنها تتعد عن النسبة المعيارية لمستوى الموافقة على تمتع الحوافز بالإنصاف وفق تحديد العاملين بمقدار 32.0% وهذا ما يشير إلى عدم القدرة على التحديد الدقيق لمستحقي الحوافز وأن مستوى الاختيار يجب أن لا يقل عن مقدار 27.1% عن ما هي الآن للوصول إلى مستوى رضا جيد.

وقد أظهرت القيم الأخرى لإجابات أفراد العينة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر وهذا ما يشير إليه معامل الاختلاف للعبارات، حيث يرى البعض أن الشركة لديها أسلوب جيد في القدرة على علاج نقاط الضعف وظهر ذلك في القيم الكبرى للعبارات، بينما يرى آخرون أن أسلوب الشركة في معالجة ضعف

الحوافز هو غير جيد في معظم النقاط وخاصة من ناحية التوافق مع طبيعة عمل الشركة ومرونته وإن الشركة بحاجة إلى أن ترفع من قدرتها في هذا المجال وظهر ذلك في القيم الصغرى للعبارات. ومن خلال ما سبق من دراسة للمحاور الأساسية يمكننا تقييم النظام الحوافز وفقاً للمؤشرات حسب آراء أفراد عينة البحث، ومن خلال قيمة المتوسط العام للمحاور (الأبعاد) يمكننا تحديد المؤشر الأضعف تقييماً وأي من هذه المؤشرات هو الأفضل، ويظهر لنا الجدول التالي قيمة المتوسط لكل بعد وهو على الشكل التالي:

الجدول (13) قيم المتوسط لمؤشرات نظام الحوافز

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Rate
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	50	1.00	3.83	2.9567	.51377	59.13%
الإنصاف في منح الحوافز	50	1.00	4.00	2.0450	.58290	40.90%
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	50	1.17	3.83	2.3333	.50395	46.67%
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	50	1.00	3.67	2.0167	.61005	40.33%
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	50	1.25	3.50	2.1375	.48330	42.75%
Valid N (listwise)	50					

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق بأن مستوى الرضا عن نظام الحوافز هو أضعف مؤشر وبالتالي فإن الشركة تفتقر لوجود نظام حوافز جيد، وتندرج الأبعاد الأخرى كما يلي: الإنصاف في منح الحوافز، نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز، مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز، وأفضلها بعد مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز، ومن الملاحظ بأن جميع المؤشرات هم ضمن المستوى الضعيف والمقبول ويتجه التقييم نحو السلبية كما أثبتنا سابقاً، ولكن ولا يوجد أي بعد قد تعدى إلى التوصيف الجيد.

### 3.9. الإجابة على التساؤل الثاني (مستوى كفاءة نظام الحوافز من ناحية مراعاة الفروق

#### الفردية بين الموظفين):

يقوم هذا المبحث على الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق قياس الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة حسب المؤشرات الشخصية للمبحوثين، ويمكننا وضع الفرضيات الإحصائية التالية:

1. دراسة الفروق بين مستوى الرضا عن مؤشرات نظام الحوافز حسب النوع.
2. دراسة الفروق بين مستوى الرضا عن مؤشرات نظام الحوافز حسب الحالة الاجتماعية.
3. دراسة الفروق بين مستوى الرضا عن مؤشرات نظام الحوافز حسب المؤهل العلمي.
4. دراسة الفروق بين مستوى الرضا عن مؤشرات نظام الحوافز حسب العمر.
5. دراسة الفروق بين مستوى الرضا عن مؤشرات نظام الحوافز حسب عدد سنوات الخبرة.

#### 1- دراسة الفروق بين مستوى الرضا عن مؤشرات نظام الحوافز حسب النوع:

ويظهر الجدول التالي قيم متوسط الحوافز لكل من الذكور والإناث:

الجدول (14) قيم متوسط الحوافز لكل من الذكور والإناث

		النوع	Statistic
الحوافز الشهرية	ذكر	Mean	62913.0435
		Std. Deviation	24522.55556
		Minimum	25000.00
		Maximum	100000.00
	أنثى	Mean	64000.0000
		Std. Deviation	23831.13671
		Minimum	40000.00
		Maximum	150000.00

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقدار الحوافز الشهرية لكل من الذكور والإناث متقاربة، حيث بلغت قيمة الحوافز للذكور ما يقارب 63 ألف ليرة سورية في الشهر، بينما بلغت للإناث 64 ألف ليرة سورية في الشهر.

ومن خلال استخراج قيم المتوسط تظهر لنا النتائج التالية.

جدول (15) قيم المتوسط والانحراف المعياري لرضا العاملين عن مؤشرات نظام الحوافز حسب النوع

	النوع	N	Mean	Rate	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	ذكر	23	2.8986	57.97%	.44873	.09357
	أنثى	27	3.0062	60.12%	.56705	.10913
الإنصاف في منح الحوافز	ذكر	23	2.0054	40.11%	.44030	.09181
	أنثى	27	2.0787	41.57%	.68828	.13246
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	ذكر	23	2.2899	45.80%	.39638	.08265
	أنثى	27	2.3704	47.41%	.58531	.11264
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	ذكر	23	1.9275	38.55%	.34018	.07093
	أنثى	27	2.0926	41.85%	.76841	.14788
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	ذكر	23	2.0815	41.63%	.32335	.06742
	أنثى	27	2.1852	43.70%	.58873	.11330

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يعرض هذا الجدول قيمة المتوسط والانحراف المعياري لمتوسط إجابات على محاور الاستبيان لكل من المجموعتين (الذكور والإناث) حيث نلاحظ أن هناك تقارب بشكل عام بين متوسط الإجابات للذكور ومتوسط الإجابات للإناث، حيث نلاحظ من مقارنة قيم المتوسط ما يلي:

- محور **الاكتفاء المالي من الحوافز**: إن قيمتي المتوسط متقاربة وكانت أقل من الموافقة، وبلغت نسبة الموافقة للذكور 57.97% وحجم الفجوة ما بين النسبة المطلوبة والتقييم الحالي 10.03%، بينما بلغت نسبة الموافقة للإناث 60.12% وحجم الفجوة 7.88%.
- **الإنصاف في منح الحوافز**: إن قيمتي المتوسط متقاربة وكانت أقل من درجة الموافقة، وبلغت نسبة الموافقة للذكور 40.11% وحجم الفجوة ما بين النسبة المطلوبة والتقييم الحالي 27.89%، وبلغت نسبة الموافقة للإناث 41.57% وحجم الفجوة 26.43%.
- **مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز**: إن قيمتي المتوسط متقاربة وكانت أقل من درجة الموافقة، وبلغت نسبة الموافقة للذكور 45.80% وحجم الفجوة ما بين النسبة المطلوبة والتقييم الحالي 22.2%، بينما بلغت نسبة الموافقة للإناث 47.41% وحجم الفجوة 20.59%.
- **مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي**: إن قيمتي المتوسط متقاربة وكانت أقل من درجة الموافقة، وبلغت نسبة الموافقة للذكور 38.55% وحجم الفجوة ما بين النسبة المطلوبة والتقييم الحالي 29.45%، بينما بلغت نسبة الموافقة للإناث 41.85% وحجم الفجوة 26.15%.

– نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز: إن قيمتي المتوسط متقاربة وكانت أقل من درجة الموافقة، وبلغت نسبة الموافقة للذكور 41.63% وحجم الفجوة ما بين النسبة المطلوبة والتقييم الحالي 26.37%، بينما بلغت نسبة الموافقة للإناث 43.70% وحجم الفجوة 24.30%.

ولاختبار الفروق بين متوسطي الإجابتين نقوم بالاختبار التالي:

جدول (16) نتيجة اختبار Independent Samples Test. لتقييم الموظفين حسب النوع

	Levene's Test		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	.261	.612	-.735-	48	.466	-.10762-	.14647	-.40212-	.18688
			Equal variances not assumed	-.749-	47.769	.458	-.10762-	.14375	-.39669-
الإحسان في منح الحوافز	2.518	.119	-.439-	48	.662	-.07327-	.16678	-.40860-	.26206
			Equal variances not assumed	-.455-	44.770	.652	-.07327-	.16117	-.39792-
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	1.414	.240	-.559-	48	.579	-.08052-	.14401	-.37007-	.20904
			Equal variances not assumed	-.576-	45.832	.567	-.08052-	.13971	-.36177-
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	10.296	.002	-.953-	48	.346	-.16506-	.17327	-.51343-	.18332
			Equal variances not assumed	1.006-	37.024	.321	-.16506-	.16401	-.49737-
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	7.477	.009	-.753-	48	.455	-.10366-	.13775	-.38062-	.17330
			Equal variances not assumed	-.786-	41.522	.436	-.10366-	.13184	-.36983-

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ إن قيمة sig الخاصة باختبار T أكبر من 0.05 وبذلك نقر بعدم وجود فروق بين تقييمات الموظفين لنظام الحوافز حسب النوع، وذلك يعود إلى أن نظام الحوافز يقوم بالتوازن بين حوافز الذكور

وحوافز الإناث أي بعبارة أخرى لا يوجد تفضيل أحد النوعين على الآخر، ونلاحظ أن جميع التقييمات كانت سلبية ولم توجد أي قيمة ذات توجه إيجابي أعلى من القيمة المطلوبة وهذا ما يعزز الطلب على رفع مستوى الحوافز، ومن خلال معادلة التناسب يمكن حساب القيمة المطلوبة بعد اكتشاف مستوى التقييم الموضح في الجدول (15).

2- دراسة الفروق بين مستوى رضا العاملين عن نظام الحوافز حسب الحالة الاجتماعية. ويظهر الجدول التالي قيم متوسط الحوافز لكل من الذكور والإناث:

الجدول (17) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		Statistic	
الحوافز الشهرية	عازب	Mean	62071.4286
		Std. Deviation	19907.05918
		Minimum	36000.00
		Maximum	100000.00
	متزوج وليس لديك أولاد	Mean	72000.0000
		Std. Deviation	43817.80460
		Minimum	50000.00
		Maximum	150000.00
	متزوج ولديك أولاد	Mean	59000.0000
		Std. Deviation	25632.01124
		Minimum	30000.00
		Maximum	92000.00
	معيّل لعائلتك	Mean	65166.6667
		Std. Deviation	24214.32083
		Minimum	25000.00
		Maximum	100000.00

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقدار الحوافز الشهرية للمتزوج وليس لديه أولاد بلغت أعلى قيمة ومن ثم تلتها للمعيّل، وتلاها العازب وأخيراً متزوج ولديه أولاد ونلاحظ أن نظام الحوافز هو متفاوت وغير عادل، ولهذا لم يلقى التقدير الجيد كما أشرنا سابقاً، وفيما يلي تقديرات الفروق وقياس النسب المقدرّة لكل فئة حسب كل مؤشر .

ومن خلال استخراج قيم المتوسط تظهر لنا النتائج التالية.

الجدول (18) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات الحالة الاجتماعية

	N	Mean	rate	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
						Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
عازب	28	2.9286	58.57%	.55635	.10514	2.7128	3.1443	1.00	3.83
مستوى متزوج وليس لديك أولاد	5	3.2667	65.33%	.45031	.20138	2.7075	3.8258	2.67	3.83
الافتقار المتزوج ولديك أولاد	5	2.8667	57.33%	.29814	.13333	2.4965	3.2369	2.50	3.33
المادي من معيل لعائلتك	12	2.9306	58.61%	.50979	.14717	2.6066	3.2545	1.50	3.67
الحوافز Total	50	2.9567	59.13%	.51377	.07266	2.8107	3.1027	1.00	3.83
عازب	28	1.9598	39.20%	.45012	.08506	1.7853	2.1344	1.38	3.13
الإنصاف متزوج وليس لديك أولاد	5	2.3750	47.50%	.50775	.22707	1.7445	3.0055	1.75	2.88
في منح متزوج ولديك أولاد	5	1.9250	38.50%	.16771	.07500	1.7168	2.1332	1.75	2.13
الحوافز معيل لعائلتك	12	2.1563	43.13%	.90786	.26208	1.5794	2.7331	1.00	4.00
Total	50	2.0450	40.90%	.58290	.08243	1.8793	2.2107	1.00	4.00
عازب	28	2.2321	44.64%	.45888	.08672	2.0542	2.4101	1.17	3.17
مستوى متزوج وليس لديك أولاد	5	2.7333	54.67%	.46547	.20817	2.1554	3.3113	2.17	3.17
المسؤولية المتزوج ولديك أولاد	5	2.0667	41.33%	.25276	.11304	1.7528	2.3805	1.67	2.33
الاجتماعية معيل لعائلتك	12	2.5139	50.28%	.58800	.16974	2.1403	2.8875	1.67	3.83
والمعنوية للحوافز Total	50	2.3333	46.67%	.50395	.07127	2.1901	2.4766	1.17	3.83
عازب	28	1.8036	36.07%	.42079	.07952	1.6404	1.9667	1.00	2.67
مستوى متزوج وليس لديك أولاد	5	2.8333	56.67%	.77280	.34561	1.8738	3.7929	2.17	3.67
الرضا عن متزوج ولديك أولاد	5	2.0667	41.33%	.30277	.13540	1.6907	2.4426	1.67	2.50
نظام الحوافز معيل لعائلتك	12	2.1528	43.06%	.72981	.21068	1.6891	2.6165	1.17	3.67
الحالي Total	50	2.0167	40.33%	.61005	.08627	1.8433	2.1900	1.00	3.67
عازب	28	2.0179	40.36%	.35958	.06795	1.8784	2.1573	1.25	2.88
مستوى متزوج وليس لديك أولاد	5	2.5250	50.50%	.66965	.29948	1.6935	3.3565	1.38	3.00
نقاط القوة متزوج ولديك أولاد	5	2.0750	41.50%	.28777	.12870	1.7177	2.4323	1.75	2.50
والضعف في معيل لعائلتك	12	2.2813	45.63%	.63319	.18278	1.8789	2.6836	1.38	3.50
نظام الحوافز Total	50	2.1375	42.75%	.48330	.06835	2.0001	2.2749	1.25	3.50

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسط بين أكثر من مجموعتين مثل (الحالة الاجتماعية) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، ويكون الاختبار عن طريق تحليل التباين.

جدول ( 19 ) اختبار Anova One Way لاتجاهات المستجوبين حسب الحالة الاجتماعية

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	Between Groups	.551	3	.184	.683	.567
	Within Groups	12.383	46	.269		
	Total	12.934	49			
الإنصاف في منح الحوافز	Between Groups	.968	3	.323	.947	.426
	Within Groups	15.681	46	.341		
	Total	16.649	49			
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	Between Groups	1.833	3	.611	2.649	.060
	Within Groups	10.611	46	.231		
	Total	12.444	49			
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	Between Groups	4.841	3	1.614	5.541	.002
	Within Groups	13.395	46	.291		
	Total	18.236	49			
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	Between Groups	1.419	3	.473	2.170	.104
	Within Groups	10.026	46	.218		
	Total	11.445	49			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تجد الباحثة من الجدول السابق أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب الحالة الاجتماعية، وأن جميع الفئات العلمية قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، ومن ذلك نستنتج أن نظام الحوافز غير قادر على إرضاء الفئات العلمية وخاصة أن مستوى تقييمهم كان يميل للسلبية في جميع المؤشرات.

تجد الباحثة من الجدول السابق أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في مؤشر الرضا عن الحوافز، وبما أنه قد ظهرت الفروق لذا يجب القيام باختبار LSD لتحديد الفئة المختلفة.

جدول (20) اختبار LSD لتقييم العاملين لنظام الحوافز حسب الحالة الاجتماعية

الحالة (I) الاجتماعية	الحالة الاجتماعية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
عازب	متزوج وليس لديك أولاد	-1.02976 <sup>*</sup>	.26199	.000	-1.5571-	-.5024-
	متزوج ولديك أولاد	-.26310-	.26199	.321	-.7905-	.2643
	معيل لعائلتك	-.34921-	.18619	.067	-.7240-	.0256
متزوج وليس	عازب	1.02976 <sup>*</sup>	.26199	.000	.5024	1.5571
	متزوج ولديك أولاد	.76667 <sup>*</sup>	.34129	.030	.0797	1.4536
	معيل لعائلتك	.68056 <sup>*</sup>	.28724	.022	.1024	1.2587
متزوج ولديك	عازب	.26310	.26199	.321	-.2643-	.7905
	متزوج وليس لديك أولاد	-.76667 <sup>*</sup>	.34129	.030	-1.4536-	-.0797-
	معيل لعائلتك	-.08611-	.28724	.766	-.6643-	.4921
معيل لعائلتك	عازب	.34921	.18619	.067	-.0256-	.7240
	متزوج وليس لديك أولاد	-.68056 <sup>*</sup>	.28724	.022	-1.2587-	-.1024-
	متزوج ولديك أولاد	.08611	.28724	.766	-.4921-	.6643

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

نلاحظ أن الفرق المعنوي موجود في فئة المتزوجين سواء بوجود الأولاد أو لا وذلك وفقاً لقيمة sig، ومن خلال قيمة الفروقات نستنتج بأن هذه الفئات هم الأدنى تقيماً لمستوى الرضا عن نظام الحوافز، ومن هنا يجب على الإدارة التوجه إلى دراسة آراء العاملين من فئات المتزوجين ودراسة مقترحاتهم لرفع مستوى الرضى عن نظام الحوافز قدر الإمكان والعمل على كشف أسباب انخفاض التقييم عند كافة الفئات الاجتماعية.

### 3- دراسة الفروق بين مستويات رضا العاملين عن نظام الحوافز حسب المؤهل العلمي.

ويظهر الجدول التالي قيم متوسط الحوافز لكل من الفئات العمرية:

الجدول (21) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		Statistic	
الحوافز الشهرية	ثانوية وما دون	Mean	65750.0000
		Std. Deviation	23753.94704
		Minimum	36000.00
		Maximum	92000.00
	معاهد	Mean	59076.9231
		Std. Deviation	24108.99396
		Minimum	25000.00
		Maximum	95000.00
	جامعة	Mean	68000.0000
		Std. Deviation	25254.26257
		Minimum	40000.00
		Maximum	150000.00
دراسات عليا	Mean	48000.0000	
	Std. Deviation	4472.13595	
	Minimum	40000.00	
	Maximum	50000.00	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقدار الحوافز الشهرية للجامعيين بلغت أعلى قيمة ومن ثم تلتها الثانوية وما دون، وتلاها المعاهد وأخيراً الدراسات العليا ونلاحظ أن نظام الحوافز هو متفاوت، ولهذا لم يلقى التقدير الجيد كما أشرنا سابقاً، وفيما يلي تقديرات الفروق وقياس النسب المقدرة لكل فئة حسب كل مؤشر .

ومن خلال استخراج قيم المتوسط تظهر لنا النتائج التالية.

الجدول (22) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات المؤهل العلمي

	N	Mean	rate	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum	
						Interval				
						Lower Bound	Upper Bound			
مستوى ثانوية وما دون	4	3.0833	61.67%	.28868	.14434	2.6240	3.5427	2.83	3.33	
مستوى الإكتفاء	13	2.8462	56.92%	.20929	.05805	2.7197	2.9726	2.50	3.17	
مستوى المادي من الحوافز	28	3.0298	60.60%	.53490	.10109	2.8223	3.2372	1.50	3.83	
دراسات عليا	5	2.7333	54.67%	.97610	.43653	1.5213	3.9453	1.00	3.33	
Total	50	2.9567	59.13%	.51377	.07266	2.8107	3.1027	1.00	3.83	
الإحصاف في	4	2.0000	40.00%	.17678	.08839	1.7187	2.2813	1.75	2.13	
منح الحوافز	13	1.9038	38.08%	.63359	.17573	1.5210	2.2867	1.00	3.13	
جامعة	28	2.1920	43.84%	.59946	.11329	1.9595	2.4244	1.50	4.00	
دراسات عليا	5	1.6250	32.50%	.26517	.11859	1.2958	1.9542	1.38	2.00	
Total	50	2.0450	40.90%	.58290	.08243	1.8793	2.2107	1.00	4.00	
مستوى ثانوية وما دون	4	2.2917	45.83%	.36956	.18478	1.7036	2.8797	2.00	2.83	
المسؤولية	13	2.3205	46.41%	.32247	.08944	2.1256	2.5154	1.67	2.83	
الاجتماعية	28	2.3869	47.74%	.58277	.11013	2.1609	2.6129	1.50	3.83	
والمعنوية	5	2.1000	42.00%	.56026	.25055	1.4043	2.7957	1.17	2.67	
للحوافز	Total	50	2.3333	46.67%	.50395	.07127	2.1901	2.4766	1.17	3.83
مستوى الرضا	4	2.0000	40.00%	.23570	.11785	1.6249	2.3751	1.67	2.17	
عن نظام	13	1.8462	36.92%	.39359	.10916	1.6083	2.0840	1.17	2.50	
الحوافز الحالي	28	2.1310	42.62%	.72911	.13779	1.8482	2.4137	1.00	3.67	
دراسات عليا	5	1.8333	36.67%	.48591	.21731	1.2300	2.4367	1.17	2.50	
Total	50	2.0167	40.33%	.61005	.08627	1.8433	2.1900	1.00	3.67	
نقاط القوة	4	2.1250	42.50%	.27003	.13502	1.6953	2.5547	1.88	2.50	
والضعف في	13	2.0577	41.15%	.34086	.09454	1.8517	2.2637	1.50	2.63	
نظام الحوافز	28	2.2813	45.63%	.51102	.09657	2.0831	2.4794	1.50	3.50	
دراسات عليا	5	1.5500	31.00%	.31375	.14031	1.1604	1.9396	1.25	2.00	
Total	50	2.1375	42.75%	.48330	.06835	2.0001	2.2749	1.25	3.50	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسط بين أكثر من مجموعتين مثل (المؤهل العلمي) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، ويكون الاختبار عن طريق تحليل التباين.

جدول ( 23 ) اختبار One Way Anova لاتجاهات المستجوبين حسب المؤهل العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	Between Groups	.622	3	.207	.775	.514
	Within Groups	12.312	46	.268		
	Total	12.934	49			
الإنصاف في منح الحوافز	Between Groups	1.754	3	.585	1.806	.159
	Within Groups	14.895	46	.324		
	Total	16.649	49			
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	Between Groups	.362	3	.121	.459	.712
	Within Groups	12.083	46	.263		
	Total	12.444	49			
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	Between Groups	.913	3	.304	.808	.496
	Within Groups	17.323	46	.377		
	Total	18.236	49			
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	Between Groups	2.388	3	.796	4.042	.012
	Within Groups	9.058	46	.197		
	Total	11.445	49			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تجد الباحثة من الجدول السابق أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب المؤهل العلمي، وأن جميع الفئات العلمية قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، ومن ذلك نستنتج أن نظام الحوافز غير قادر على إرضاء الفئات العلمية وخاصة أن مستوى تقييمهم كان يميل للسلبية في جميع المؤشرات.

تجد الباحثة من الجدول السابق أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في مؤشر نقاط القوة والضعف، وبما أنه قد ظهرت الفروق لذا يجب القيام باختبار LSD لتحديد الفئة المختلفة.

جدول (24) اختبار LSD لتقييم العاملين لنظام الحوافز حسب المؤهل العلمي

(I)المؤهل العلمي	(J)المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوية وما دون	معاهد	.06731	.25372	.792	-.4434-	.5780
	جامعة	-.15625-	.23719	.513	-.6337-	.3212
	دراسات عليا	.57500	.29767	.060	-.0242-	1.1742
معاهد	ثانوية وما دون	-.06731-	.25372	.792	-.5780-	.4434
	جامعة	-.22356-	.14892	.140	-.5233-	.0762
	دراسات عليا	.50769*	.23351	.035	.0377	.9777
جامعة	ثانوية وما دون	.15625	.23719	.513	-.3212-	.6337
	معاهد	.22356	.14892	.140	-.0762-	.5233
	دراسات عليا	.73125*	.21544	.001	.2976	1.1649
دراسات عليا	ثانوية وما دون	-.57500-	.29767	.060	-1.1742-	.0242
	معاهد	-.50769-*	.23351	.035	-.9777-	-.0377-
	جامعة	-.73125-*	.21544	.001	-1.1649-	-.2976-

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نلاحظ أن الفرق المعنوي موجود في فئة الدراسات العليا وذلك وفقا لقيمة sig، ومن خلال قيمة الفروقات نستنتج بأن فئة الدراسات العليا هم الأدنى تقييماً لمستوى نظام الحوافز وأنه يحتوي على الكثير من نقاط الضعف، ومن هنا يجب على الإدارة التوجه إلى دراسة آراء المتعاملين من فئات الدراسات العليا ودراسة مقترحاتهم لرفع مستوى أداء نظام الحوافز قدر الإمكان والعمل على كشف أسباب انخفاض التقييم عند كافة الفئات العلمية.

#### 4- دراسة الفروق بين مستويات رضا العاملين عن نظام الحوافز حسب العمر.

ويظهر الجدول التالي قيم متوسط الحوافز لكل من الفئات العمرية:

الجدول (25) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات العمر

	العمر		Statistic
	الحوافز الشهرية	(سنة 18- 25)	Mean
Std. Deviation			21683.12945
Minimum			25000.00
Maximum			100000.00
(سنة 25 - 35 من أكثر)		Mean	59555.5556
		Std. Deviation	19811.53028
		Minimum	30000.00
		Maximum	100000.00
(سنة 35 إلى 45 من أكثر)		Mean	79600.0000
		Std. Deviation	44139.55142
		Minimum	43000.00
		Maximum	150000.00
(سنة 45 من أكثر)		Mean	66250.0000
		Std. Deviation	22925.60432
		Minimum	38000.00
		Maximum	92000.00

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقدار الحوافز الشهرية للفئة العمرية الأكبر من 35 وأصغر من 45 عام بلغت أعلى قيمة ومن ثم تلتها الأكبر من 45 عام، وتلاها بين 18-25 وأخيراً بين 25-35 ونلاحظ أن نظام الحوافز هو متفاوت، ولهذا لم يلقى التقدير الجيد كما أشرنا سابقاً، وفيما يلي تقديرات الفروق وقياس النسب المقدرة لكل فئة حسب كل مؤشر.

ومن خلال استخراج قيم المتوسط تظهر لنا النتائج التالية.

الجدول (26) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات العمر

	N	Mean	rate	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
						Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
(سنة 18- 25) مستوى الاكتفاء	23	2.9783	59.57%	.48017	.10012	2.7706	3.1859	1.50	3.83
(سنة 25 - 35 من أكثر) المادي من	18	2.9352	58.70%	.65214	.15371	2.6109	3.2595	1.00	3.83
(سنة 35 إلى 45 من أكثر) الحوافز	5	3.0000	60.00%	.23570	.10541	2.7073	3.2927	2.67	3.33
(سنة 45 من أكثر)	4	2.8750	57.50%	.34359	.17180	2.3283	3.4217	2.50	3.33
Total	50	2.9567	59.13%	.51377	.07266	2.8107	3.1027	1.00	3.83
(سنة 18- 25) الإنصاف في	23	2.1793	43.59%	.62024	.12933	1.9111	2.4476	1.38	4.00
(سنة 25 - 35 من أكثر) منح الحوافز	18	2.0139	40.28%	.56537	.13326	1.7327	2.2950	1.38	3.25
(سنة 35 إلى 45 من أكثر)	5	1.6500	33.00%	.58229	.26041	.9270	2.3730	1.00	2.38
(سنة 45 من أكثر)	4	1.9063	38.13%	.18750	.09375	1.6079	2.2046	1.75	2.13
Total	50	2.0450	40.90%	.58290	.08243	1.8793	2.2107	1.00	4.00
(سنة 18- 25) مستوى	23	2.3478	46.96%	.55257	.11522	2.1089	2.5868	1.50	3.83
(سنة 25 - 35 من أكثر) المسؤولية	18	2.3796	47.59%	.55954	.13189	2.1014	2.6579	1.17	3.17
(سنة 35 إلى 45 من أكثر) الاجتماعية	5	2.2333	44.67%	.19003	.08498	1.9974	2.4693	2.00	2.50
(سنة 45 من أكثر) والمعنوية	4	2.1667	43.33%	.13608	.06804	1.9501	2.3832	2.00	2.33
Total للحوافز	50	2.3333	46.67%	.50395	.07127	2.1901	2.4766	1.17	3.83
(سنة 18- 25) مستوى الرضا	23	1.9638	39.28%	.58378	.12173	1.7113	2.2162	1.00	3.67
(سنة 25 - 35 من أكثر) عن نظام	18	2.0926	41.85%	.73481	.17320	1.7272	2.4580	1.17	3.67
(سنة 35 إلى 45 من أكثر) الحوافز الحالي	5	1.9333	38.67%	.49441	.22111	1.3194	2.5472	1.17	2.50
(سنة 45 من أكثر)	4	2.0833	41.67%	.34694	.17347	1.5313	2.6354	1.67	2.50
Total	50	2.0167	40.33%	.61005	.08627	1.8433	2.1900	1.00	3.67
(سنة 18- 25) نقاط القوة	23	2.1902	43.80%	.46903	.09780	1.9874	2.3930	1.50	3.50
(سنة 25 - 35 من أكثر) والضعف في	18	2.1181	42.36%	.53288	.12560	1.8531	2.3830	1.25	3.00
(سنة 35 إلى 45 من أكثر) نظام الحوافز	5	1.9500	39.00%	.57690	.25800	1.2337	2.6663	1.38	2.63
(سنة 45 من أكثر)	4	2.1563	43.13%	.25769	.12885	1.7462	2.5663	1.88	2.50
Total	50	2.1375	42.75%	.48330	.06835	2.0001	2.2749	1.25	3.50

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسط بين أكثر من مجموعتين مثل (العمر) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، ويكون الاختبار عن طريق تحليل التباين.

جدول ( 27 ) اختبار Anova One Way لاتجاهات المتعاملين حسب العمر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز	Between Groups	.055	3	.018	.066	.978
	Within Groups	12.879	46	.280		
	Total	12.934	49			
الإنصاف في منح الحوافز	Between Groups	1.290	3	.430	1.288	.290
	Within Groups	15.359	46	.334		
	Total	16.649	49			
مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز	Between Groups	.205	3	.068	.256	.857
	Within Groups	12.240	46	.266		
	Total	12.444	49			
مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي	Between Groups	.221	3	.074	.188	.904
	Within Groups	18.015	46	.392		
	Total	18.236	49			
نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز	Between Groups	.248	3	.083	.339	.797
	Within Groups	11.197	46	.243		
	Total	11.445	49			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تجد الباحثة من الجدول السابق أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب العمر، وأن جميع الفئات العمرية قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، ومن ذلك نستنتج أن نظام الحوافز غير قادر على إرضاء الفئات العمرية وخاصة أن مستوى تقييمهم كان يميل للسلبية في جميع المؤشرات.

5- دراسة الفروق بين مستويات رضا العاملين عن نظام الحوافز حسب عدد سنوات الخبرة.

ويظهر الجدول التالي قيم متوسط الحوافز لكل من الفئات عدد سنوات الخبرة:

الجدول (28) قيم متوسط الحوافز لكل من فئات عدد سنوات الخبرة

		عدد سنوات الخبرة	Statistic
الحوافز الشهرية	اقل من سنتين	Mean	63666.6667
		Std. Deviation	21283.08476
		Minimum	43000.00
		Maximum	100000.00
	2-5 سنوات	Mean	63583.3333
		Std. Deviation	24254.17802
		Minimum	25000.00
		Maximum	100000.00
	5-8 سنوات	Mean	55294.1176
		Std. Deviation	15523.22738
		Minimum	30000.00
		Maximum	94000.00
	اكثر من 8 سنوات	Mean	78666.6667
		Std. Deviation	34434.72085
		Minimum	38000.00
		Maximum	150000.00

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مقدار الحوافز الشهرية للفئة عدد سنوات الخبرة أعلى من 8 سنوات بلغت أعلى قيمة ومن ثم تلتها بين 2-5 وماثلتها الأقل من سنتين، وأخيراً بين 5-8 ونلاحظ أن نظام الحوافز هو متفاوت، ولهذا لم يلقي التقدير الجيد كما أشرنا سابقاً، وفيما يلي تقديرات الفروق وقياس النسب المقدر لكل فئة حسب كل مؤشر.

ومن خلال استخراج قيم المتوسط تظهر لنا النتائج التالية.

الجدول (29) قيم تقييم مؤشرات الحوافز لكل من فئات الخبرة

	N	Mean	rate	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
						Lower	Upper		
						Bound	Bound		
اقل من سنتين مستوى الاكتفاء	12	2.9444	58.89%	.39781	.11484	2.6917	3.1972	2.00	3.33
المادي من 2-5 سنوات	12	2.9722	59.44%	.61887	.17865	2.5790	3.3654	1.50	3.83
الحوافز 5-8 سنوات	17	3.0294	60.59%	.61304	.14868	2.7142	3.3446	1.00	3.83
اكثر من 8 سنوات	9	2.8148	56.30%	.29397	.09799	2.5888	3.0408	2.33	3.33
Total	50	2.9567	59.13%	.51377	.07266	2.8107	3.1027	1.00	3.83
اقل من سنتين الإئصاف في	12	2.1563	43.13%	.38481	.11109	1.9118	2.4007	1.38	2.63
منح الحوافز 2-5 سنوات	12	2.0104	40.21%	.39333	.11355	1.7605	2.2603	1.50	2.50
5-8 سنوات	17	2.1912	43.82%	.80297	.19475	1.7783	2.6040	1.38	4.00
اكثر من 8 سنوات	9	1.6667	33.33%	.38528	.12843	1.3705	1.9628	1.00	2.13
Total	50	2.0450	40.90%	.58290	.08243	1.8793	2.2107	1.00	4.00
اقل من سنتين مستوى	12	2.3889	47.78%	.44571	.12866	2.1057	2.6721	1.50	3.17
المسؤولية 2-5 سنوات	12	2.2778	45.56%	.41641	.12021	2.0132	2.5424	1.67	2.83
الاجتماعية 5-8 سنوات	17	2.4902	49.80%	.63320	.15357	2.1646	2.8158	1.17	3.83
والمعنوية اكثر من 8 سنوات	9	2.0370	40.74%	.28599	.09533	1.8172	2.2569	1.50	2.33
Total للحوافز	50	2.3333	46.67%	.50395	.07127	2.1901	2.4766	1.17	3.83
اقل من سنتين مستوى الرضا	12	1.8750	37.50%	.36324	.10486	1.6442	2.1058	1.33	2.50
عن نظام 2-5 سنوات	12	1.8194	36.39%	.43495	.12556	1.5431	2.0958	1.00	2.67
الحوافز الحالي 5-8 سنوات	17	2.3431	46.86%	.80896	.19620	1.9272	2.7591	1.17	3.67
اكثر من 8 سنوات	9	1.8519	37.04%	.42853	.14284	1.5225	2.1813	1.17	2.50
Total	50	2.0167	40.33%	.61005	.08627	1.8433	2.1900	1.00	3.67
اقل من سنتين نقاط القوة	12	2.1354	42.71%	.37861	.10930	1.8949	2.3760	1.75	2.88
والضعف في 2-5 سنوات	12	2.0938	41.88%	.34181	.09867	1.8766	2.3109	1.50	2.63
نظام الحوافز 5-8 سنوات	17	2.2279	44.56%	.67349	.16334	1.8817	2.5742	1.25	3.50
اكثر من 8 سنوات	9	2.0278	40.56%	.36324	.12108	1.7486	2.3070	1.50	2.63
Total	50	2.1375	42.75%	.48330	.06835	2.0001	2.2749	1.25	3.50

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسط بين أكثر من مجموعتين مثل (عدد سنوات الخبرة) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، ويكون الاختبار عن طريق تحليل التباين.

جدول ( 30 ) اختبار Anova One Way لاتجاهات المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups مستوى الاكتفاء المادي من	.276	3	.092	.334	.801
Within Groups الحوافز	12.658	46	.275		
Total	12.934	49			
Between Groups الإنصاف في منح الحوافز	1.814	3	.605	1.875	.147
Within Groups	14.834	46	.322		
Total	16.649	49			
Between Groups مستوى المسؤولية الاجتماعية	1.282	3	.427	1.762	.168
Within Groups والمعنوية للحوافز	11.162	46	.243		
Total	12.444	49			
Between Groups مستوى الرضا عن نظام	2.764	3	.921	2.739	.054
Within Groups الحوافز الحالي	15.472	46	.336		
Total	18.236	49			
Between Groups نقاط القوة والضعف في نظام	.270	3	.090	.371	.774
Within Groups الحوافز	11.175	46	.243		
Total	11.445	49			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تجد الباحثة من الجدول السابق أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب عدد سنوات الخبرة، وأن جميع الفئات قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، ومن ذلك نستنتج أن نظام الحوافز غير قادر على إرضاء الفئات الخبيرة وخاصة أن مستوى تقييمهم كان يميل للسلبية في جميع المؤشرات.

### 3.10. نتائج الدراسة

1. هناك حيادية حول الاكتفاء الذاتي من الحوافز واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من مستوى الرضا، وكان أهم عوامل الانخفاض في التقييم هم قيمة الرواتب والزيادات ومراعاة الحالة الاجتماعية، حيث أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (خليفي، 2014) و(Magnusson; nyrenius, 2011)، واتفقت مع نتائج (علوش، 2019) و(الشاعري، 2020) و(Olayinka; Oloke; Abiodun, 2017) و(Jakovljevic; Zupan; Coleman, 2018).
2. إن الموظفين غير راضين عن الأسلوب المعتمد في توزيع الحوافز والإنصاف في منح الحوافز واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الموافقة الدنيا حيث أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (خليفي، 2014) و(Magnusson; nyrenius, 2011) واتفقت مع دراسة (الهندي و المطلق، 2019) و(الشاعري، 2020) و(Olayinka; Oloke; Abiodun, 2017) و(Jakovljevic; Zupan; Coleman, 2018) ، وكان أهم عوامل الانخفاض في التقييم هم تقدير العمل الإضافي والجهد المبذول.
3. إن مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز هو منخفض واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الموافقة الدنيا حيث أن هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة (خليفي، 2014) و(علوش، 2019) و(الهندي و المطلق، 2019) و(Olayinka; Oloke; Abiodun, 2017) وكان أهم عوامل الانخفاض في التقييم هم تقدير العدالة الاجتماعية بين الموظفين والحالة الاجتماعية لهم.
4. إن مستوى الرضا عن الحوافز هو منخفض واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الحد الأدنى للموافقة، وكان أهم عوامل الانخفاض في التقييم هم تقدير قيمة الحوافز وارتباطه بالكفاءة حيث أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (خليفي، 2014) و(علوش، 2019) و(Magnusson; nyrenius, 2011).
5. إن تقييم نقاط القوة منخفض واتجهت الإجابات نحو السلبية وذلك بسبب أن قيمة المتوسط أقل من قيمة الحد الأدنى للموافقة واتفقت مع نتائج دراسة (Capacity Development Group, 2006) حيث أن هناك نقاط ضعف متعددة في أنظمة الحوافز ويجب صياغة نموذج متكامل، وكان أهم عوامل الانخفاض في التقييم هم التوافق مع طبيعة عمل الشركة ومرونة نظام الحوافز.

6. لا يوجد فروق بين تقييمات الموظفين لنظام الحوافز حسب النوع وكان التقييم سلبي لكل منهما حيث أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (علوش، 2019).
7. لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب الحالة الاجتماعية، وان جميع الفئات العلمية قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، وكان التقييم سلبي لكل منهم، أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (علوش، 2019).
8. لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب المؤهل العلمي، وأن جميع الفئات العلمية قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز وكانت فئة الدراسات العليا الأقل تقييماً، وكان التقييم سلبي لكل منهم، أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (علوش، 2019) و (الهندي و المطلق، 2019).
9. لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب العمر، وأن جميع الفئات العمرية قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، وكان التقييم سلبي لكل منهم، أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (علوش، 2019).
10. لا يوجد فروق بين تقييم الموظفين لنظام الحوافز حسب عدد سنوات الخبرة، وأن جميع الفئات قد تقاربت بأرائها حول ضرورة رفع مستوى نظام الحوافز، وكان التقييم سلبي لكل منهم، ان هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة (علوش، 2019).

### 3.11. التوصيات

1. اعتماد نسب التقييم وحساب قيم الحوافز المطلوبة بناء على القيم الفعلية الموجودة ضمن الشركة مثل قيمة الرواتب أو قيمة الحوافز التفصيلية وقياس الفجوة الفعلية بناء على قيمة الفجوة التي تم إيضاحها بالبحث.
2. العمل على تعديل وتطوير نظام الحوافز الحالي من كافة الجوانب وذلك من أجل تحقيق مستوى عال من رضا العاملين وذلك من خلال رفع القيمة المادية ومراعاة التفاوت بين العاملين.
3. العمل على إيجاد نظام حوافز يوائم بين كافة أشكال الحوافز من مادية واجتماعية ومعنوية والتركيز على الحوافز المادية وان لم تكن هناك إمكانية لذلك التعويض بالمكافآت المعنوية.
4. العمل على تعديل نظام الحوافز بحيث أن يراعي التفاوت بين المتغيرات الشخصية وذلك من خلال إنشاء مصفوفة من المؤشرات تكون محاورها الحالة الاجتماعية والمستوى العلمي والخبرة والعمل

### 3.12. المراجع

#### المراجع العربية:

##### ○ الكتب

- البيومي، صلاح. 2012. حوافز الانتاج في الصناعة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر .
- الروبي، سليمان. 2016. التحفيز عن طريق إدراك الذات. دار عالم الثقافة. عمان.
- الطخيس، ابراهيم. 2011. الإدارة التربوية. دار ابن سينا للنشر. المملكة العربية السعودية.
- أبو شيخه، نادر. 2012. إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر. عمان.
- شاويش، مصطفى. 2007. إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. دار الشروق. عمان.
- عبد الرحيم، زاهر. 2010. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الزاوية للنشر. الأردن.

##### ○ الرسائل والأبحاث العلمية

- إبراهيم، نون، صابون، مروة، يحيى، حسن. (2017). "نظام الحوافز لكلية الدراسات التجارية. كلية الدراسات التجارية". جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- الفارس، سليمان. (2011). "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة". مجلة جامعة دمشق، دمشق.
- المطلق، نايف. الهندي، وحيد. (2019). "نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في الخدمة المدنية السعودية". مجلة الإدارة العامة: المجلد التاسع والخمسون، العدد الرابع.
- الجساسي، عبدالله. (2011). "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- الشاعري، بدر. (2020). "تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب فنلندا وسنغافورة ووجهات نظر بعض الخبراء: دراسة مستقبلية"، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، نوال. (2016). "واقع ممارسة إدارة المواهب في مكاتب التعليم بمدينة الرياض"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- المطيري، جبر. (2015). "مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء أفراد". جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
- باجة، حميد. (2014). "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة". جامعة البويرة، الجزائر.
- ترشة، سمية. (2015). "دور نظام الحوافز في تحسين المؤسسة العمومية". جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- خليف، أمال. (2014). "تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي". جامعة اكلي مهند أولحاج، الجزائر.
- عاشور، حورية. (2016). "سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية". جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- عبد الفتاح، عبد الحميد، جودة، عبد المحسن. (2012). "إدارة الموارد البشرية". جامعة المنصورة، مصر.

- علوش، عمار. (2019). "أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات". الجامعة الافتراضية السورية، طرطوس.
- قبة، فاطمة. (2016). "تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسات المستشفائية". جامعة سعد دحلب، البليلة.
- مرعي، محمد. (2013). "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي". جامعة دمشق، دمشق.
- مرماط، نبيلة. (2009). "فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري". جامعة الجزائر، الجزائر.

## • المراجع الأجنبية

### ○ الكتب

1. Capacity Development Group. (2006). "Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance". A UNDP Capacity Development Resource, United Nations Development Programme.
2. Jeffrey, S. (2011). The Motivational Properties of Tangible Incentives. Publications SAGE.

### ○ الرسائل والابحاث

3. Almomany, B. (2017). "The impact of incentives on the performance of employees in public sector", European journal Business and Management.
4. Bau,F; Dowling,M. (2007). "An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms", Schmalenbach Business Review.
5. Jakovljevic,M; Zupan,J; Coleman.A (2018). "Model of incentive system for employees: A case of a manufacturing company in Croatia", South African Journal of Business Management. 49(1).
6. Magnusson.H; nyrenius.CH. (2011)."Incentive systems – an evaluation of the motivational model for rewards". University of Gothenburg, Sweden.
7. Olayinka. C; Abiodun.S; Oni.O. (2017). "Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria". European Scientific Journal April edition Vol.13, No.11

### 3.13. ملحق الدراسة



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
ماجستير الإدارة التنفيذية

السيدات والسادة المحترمين الموظفين في الشركة السورية للحرف:

أرجو أن تسمحوا لي بأخذ بضع دقائق من وقتكم.

أنا الباحثة لانا سعادة، طالبة ماجستير تأهيل وتخصص في الإدارة التنفيذية توجه إدارة موارد بشرية، أقوم ببحث حول تقديم نموذج مقترح لأنظمة الحوافز في الشركة. إن ملىء الاستمارة من قبلكم مهم جداً للبحث الذي أقوم به وسوف يساهم بشكل كبير في إعطائي مصداقية للنتائج، لا يتطلب هذا الاستبيان أية معلومات سرية، وسوف تستخدم جميع الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط، المدة المتوقعة للإجابة على الاستبيان خمس دقائق.

**شكرا جزيلا على تعاونكم ومشاركتكم**

**الباحثة: لانا سعادة**

## المحور الأول: المتغيرات الشخصية:

- 1- النوع :  ذكر  أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية:  عازب  متزوج وليس لديك أولاد  متزوج ولديك أولاد  معيل لعائلتك
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوية وما دون  معاهد  جامعة  دراسات عليا
- 4- العمر:  (18- 25 سنة)  (أكثر من 25 - 35 سنة)  (أكثر من 35 إلى 45 سنة)  (أكثر من 45 سنة)
- 5- عدد سنوات الخبرة:  أقل من سنتين  2-5 سنوات  5-8 سنوات  أكثر من 8 سنوات
- 6- الدخل الشهري: .....

## المحور الثاني: مستوى الاكتفاء المادي من الحوافز:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1- الراتب الأساسي في الشركة يتناسب مع الجهد المبذول					
2- ان سياسة زيادة الرواتب تراعي الوضع الاقتصادي.					
3- الحوافز المادية تساهم في رفع المستوى المعيشي.					
4- نظام الحوافز المادي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي					
5- الحوافز الدورية والمكافآت تساهم في تحقيق الاستقرار المادي					
6- ان الحوافز المادية كافية في ظل اختلاف الناحية الاجتماعية للموظف					

## المحور الثالث: الإنصاف في منح الحوافز:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
7- ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع مستوى الجهد المبذول.					
8- ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع المستوى التعليمي.					
9- ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع عدد سنوات العمل في الشركة.					

					10- ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع عدد سنوات العمل قبل الانضمام الى الشركة.
					11- ترتفع الحوافز بمعدل جيد مع ارتفاع العمر
					12- تختلف قيمة الحوافز بشكل جوهري بين موقع وظيفي وآخر.
					13- يصرف حافز جيد في حال تقديم عمل إضافي
					14- يصرف حافز استثنائي جيد في حال تقديم عمل متميز

**المحور الرابع: مستوى المسؤولية الاجتماعية والمعنوية للحوافز:**

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
15- يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الوظيفية بين الموظفين					
16- يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الاجتماعية بين الموظفين من ناحية المستوى المعيشي					
17- يحقق نظام الحوافز الحالي العدالة الاجتماعية بين الموظفين من ناحية الحالة الاجتماعية (عازب, متزوج, عدد الأولاد)					
18- تساهم الحوافز في رفع مستوى شعور الموظف بتقدير واهتمام الإدارة به					
19- تتبع الشركة أسلوب تحفيز معنوي جيد					
20- براك ان أسلوب التحفيز المعنوي هو اهم من أسلوب التحفيز المادي					

**المحور الخامس: مستوى الرضا عن نظام الحوافز الحالي:**

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
21- أنت راضي عن قيمة الحوافز المقدمة لك					
22- لا افكر في الانتقال إلى قسم اخر في الشركة بسبب قيمة الحوافز.					

					23- نظام الحوافز يعتبر عادلا ومنصفا للموظفين
					24- مستوى الحوافز الممنوحة تشجع العاملين على بذل جهد إضافي.
					25- ان نظام الحوافز مرتبط بشكل حقيقي وفعلي مع كفاءة الموظفين.
					26- أنت راضي عن درجة الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية
<b>المحور السادس: نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز</b>					
					27- ان أهداف نظام الحوافز هي واضحة لجميع العاملين
					28- ان الحد الأدنى المحدد في نظام الحوافز هو مقبول
					29- هناك توافق بين طبيعة عمل الشركة ونظام الحوافز
					30- هناك توافق بين معدلات الأداء الوظيفي ونظام الحوافز
					31- هناك توافق بين نظام الترقيات ونظام الحوافز
					32- يتسم نظام الحوافز بالمرونة ويتماشى مع تطورات الشركة
					33- نظام الحوافز يرفع من معدلات التمسك بالعمل ويقلل من دوران العمل.
					34- ان أسلوب تحديد العاملين المستحقين للحوافز المعنوية هو منصف

### 3.14. آلية إعداد نظام الحوافز الجديد

#### المرحلة الأولى : مرحلة الدراسة والإعداد

1- الدراسة العامة للواقع الحالي لنظام الحوافز: من خلال إجراء مقابلات معمقة مع الموظفين ومتوسط الإجابة على محاور الاستبيان.

2- الدراسة التفصيلية لنظام الحوافز: وذلك من خلال بعض العبارات في الاستبيان التي تهدف إلى:

- البساطة: بساطة نظام الحوافز والقدرة على فهمه.
- القياس: إمكانية قياسه عن طريق مستوى الرضا عنه ( مادياً ومعنوياً ).
- معيار الأداء: مدى ارتباطه بأداء العاملين.
- التفاوت: مدى مراعاته لدرجات التفاوت بين العاملين ( أداء، موقع وظيفي، الحالة الاجتماعية، الخبرة).
- العدالة: التناسب مع الأداء والمتغيرات الشخصية.
- الكفاية: مدى تحقيق النظام للكفاية المادية والاستقرار.
- التغطية: أن يكون النظام يشمل حوافز متنوعة مادية ومعنوية واجتماعية.
- المشاركة: وتعني مشاركة العاملين في إعداد نظام الحوافز وهذا هو أحد أهداف البحث من خلال وضع نظام حوافز يعتمد على تقييم العاملين.

#### المرحلة الثانية: مرحلة وضع الخطة:

وتعني تصنيف وتبويب البيانات ودراسة نقاط الضعف والقوة لنظام الحوافز الحالي ووضع نظام جديد يتلافى جميع نقاط الضعف، ويحقق مستوى مرتفع من رضا العاملين لنعكس ذلك بالإيجاب على استقرار العاملين ورفع مستوى أداؤهم وبالنتيجة تحقيق أهداف الشركة.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة تجريب الخطة:

وستقوم الباحثة بتقديم التوصيات للشركة محل الدراسة وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وشرح التغيرات للعاملين المستندة على إجاباتهم في الاستبيان، وبناءً على هذه المرحلة التوصل إلى المرحلة الأخيرة وهي التطبيق والمتابعة.