مجلة جامعة بنغازي العلمية (2019) مجلد 32(1): صفحة 84- 105
Scientific Journal of University of Benghazi (2018) vol. 32 (1):pp 84 -105
http://sjuob.uob.edu.ly

الحوافز وعلاقتها بأداء الموظفين في جامعة بنغازي

عبدالله يوسف محمد[1]
المعهد الوطني للإدارة – قسم الإدارة – بنغازي– ليبيا

الملخص.

هدفت الورقة إلى التعرف على نظام الحوافز المتبع في جامعة بنغازي وذلك من خلال مجموعة من الحوافز وتقويم مدى فعاليتها وتأثيرها على أداء الموظفين وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها وبلغت عينة الدراسة (370) موظف من مجتمع الدراسة البالغ (5513) موظف واستُخْدِمَ برنامج(SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات وتوصلت دراسة نتائج تحليل البيانات إلى تقارب متوسط الأداء للموظفين في مختلف الإدارات والكليات بالجامعة محل الدراسة وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود اختلاف بين الإدارات والكليات من حيث التجهيزات والنظم المعمول بها وأظهرت الدراسة أن المكافآت النقدية من أهم الحوافز التي يشتكي الموظفون من تدنيها المتمثلة في الأجور والمكافآت وغيرها وأظهرت الدراسة بأن إدارة الجامعة لم تعمل على تنمية الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومكافأة الأداء المتميز وتقديره من أجل الرفع من مستوى أدائهم وبينت الدراسة أيضاً عدم وجود فرص متكافئة لمنح المكافآت الاستثنائية وعدم ربطها بالأداء المتميز للموظفين محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الحوافز – الأداء.

[1] البريد الإلكتروني للباحث alrmly39@gmail.com

Abstract

The paper aimed to identify the system followed by the University of Benghazi through a set of incentives and evaluate its effectiveness and impact on the performance of the staff The researcher adopted the descriptive analytical approach based on the collection of data on the phenomenon and its interpretation and reached the study sample (370) employees of the study society (5513) Employees The Statistical Data Analysis Program (SPSS) was used to analyze the results of data analysis to approximate the average performance of staff in the various departments and faculties of the university in the study, which may be due to the lack of difference between departments and colleges in terms of equipment and systems applicable The study showed that cash rewards are one of the most important incentives for employees to complain about the decline of wages, rewards, etc. The study showed that the university administration has not worked to develop and encourage employees to participate in decision making, rewarding and valuing outstanding performance for Increase their performance The study also showed that there was no equal opportunity to grant exceptional rewards and that they were not linked to the outstanding performance of employees in this study.

1- مقدمة

يعتبر الأفراد والكفاءات والخبرات المتميزة العنصر الأساسي والعامل المهم لنجاح أي مؤسسة او منظمة فلا تقاس المؤسسات أو المنظمات أو الدول والمجتمعات بمدى ما تملكه من أموال أو ثروات طبيعية أو غير ذلك من المقومات المادية ولكن تقاس بمدى وجود الكفاءات والخبرات البشرية فيها .

فمن هنا تجد أغلب المؤسسات والمنظمات تعمل على دراسة أهم العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء العاملين بها ومعرفتها سوءاً بشكل إيجابي أو سلبى ولعل من أهم المؤثرات على أداء الأفراد في أي مؤسسة أو منظمة هي الحوافز .

فالحوافز وعدم توافرها أو توزيعها بشكل عادل سوف ينعكس حتماً على أداء العاملين بشكل جيد وفعال ونظراً لأهمية الحوافز فقد أصبح واحداً من أهم المواضيع التي أهتم بها العديد من علماء السلوك الإداري فالرغبة في العمل تمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. (رسلان، 1978)

والحوافز يمكن أن تكون في شكل مادي يتمثل في المهايا والعلاوات والترقيات وغير ذلك أما القسم الثاني فيمكن أن يكون معنوياً ويتمثل في التقدير والمكانة وغير ذلك .

لذا فإن أغلبية المؤسسات تعمل على وضع آلية عمل وأسس وقواعد لنظام حوافز بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه والتأثير على العاملين للقيام بأفضل ما لديهم .

وتمثل الحوافز بأنواعها المختلفة الاهتمام الرئيسي للإدارة الحديثة في جميع المنظمات فقد أصبح معلوماً لديها مدى تأثيرها وتوجيهها لسلوك الأفراد .(الحسن ، 1983)

ويأتي اهتمام جل المؤسسات والمنظمات بدراسة موضوع الحوافز ومدى تأثيره على الأداء لدى الموظفين والعاملين بها نظراً لضرورة الاهتمام بتطوير أداء العاملين باعتبار العاملين في أي مؤسسة أهم الموارد والأصول التي ترتكز عليها أي منظمة في تحقيق أهدافها وغايتها .

2 - مشكلة الدراسة :

أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز (مادية أو غير مادية) في التأثير على أداء العاملين في مختلف المؤسسات والمنظمات مهما كان مجال نشاطها وبالتالي الرفع من مستوى أداء العاملين بها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق هذه المنظمات والمؤسسات لأهدافها .

وحيث إن كثيراً من الباحثين أشاروا إلى أن من موضوع الحوافز وماله من علاقة بأداء العاملين يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة فسنعمل من خلال هذه المشكلة على التعرف على واقع الداء ونوع الحوافز المقدمة ومدى فاعليتها وتأثيرها من أجل إثراء هذه الدراسة بما يتناسب مع هذا الموضوع المهم ومن هنا تتبع أهمية إجراء هذه الدراسة التي تتضح من خلال السؤال التالي :-ما علاقة الحوافز محل الدراسة ومستوى أداء الموظفين في جامعة بنغازي ؟(الجساسي، 2011)

3 - أهداف الدراسة :

1) معرفة الحوافز التي يتلقاها العاملون ومدى تأثيرها على أدائهم .

2) تحديد الإيجابيات في نظام الحوافز المتبع لتأكيدها وتجنب السلبيات ومعالجتها .

3) معرفة الحوافز التي يفضل الأفراد الحصول عليها .

4 - أهمية الدراسة :

1) تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوافز و علاقته بأداء العاملين .

2) تبين آراء الموظفين بالنسبة للحوافز للاطلاع على القصور أو الخلل في موضوع هذه الدراسة ومعالجتها .

3) تعد مثل هذه الدراسات أداة ومرجعاً للأجهزة المعنية في الدولة في سبيل تطوير عمل هذه المؤسسات .

5 - فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

1) الفرض الصفري :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت النقدية ومستوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

2) الفرض البديل : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت النقدية ومستوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

الفرضية الثانية :

1) الفرض الصفري : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت الاستثنائية ومستوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

2) الفـــرض البـــديل : توجـــد علاقـــة ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين المكافـــآت الاســـتثنائية ومســـتوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

الفرضية الثالثة :

1) الفرض الصفري : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

2) الفرض البديل : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي.

الفرضية الرابعة :

1) الفرض الصفري : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير جهود العاملين ومستوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

2) الفـــرض البـــديل : توجـــد علاقـــة ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين تقـــدير جهـــود العـــاملين ومســـتوى أداء الموظفين بجامعة بنغازي .

6 - التعاريف الإجرائية :

الموظـــف : هـــو الشـــخص الـــذي يعهـــد إليـــه بعمـــل دائـــم فـــي خدمـــة مرفـــق عـــام تـــديره الدولـــة أو أحـــد أشـــخاص القـــانون العـــام الأخـــرى بطريـــق مباشـــر ويصـــدر قـــرار تعينـــه وأن يشـــغل منصـــباً في التنظيم الإداري لذلك المرفق . (دلاف،2000)

الحوافز : هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى المركبة للإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمى،1985)

الحوافز المادية : هي تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الأكل والملبس وتشمل الحوافز المادية الأجر وضمان استقرار العمل ساعات العمل والخدمات المختلفة . (قنديلى،2012)

الحوافز غير المادية (المعنوية) : وهي تلك المؤثرات التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشرى الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله . (شاويش،2006)

الأداء : يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.(بحروالعجلة، 2011)

7 - منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه رأى فيه الباحث الأسلوب الملائم لهذا الموضوع وقد قُسمَتْ هذه الدراسة إلى إطار نظري بحيث جُمعَت المعلومات من مصادر متعددة من الكتب والدوريات والدراسات السابقة أما الجانب الآخر وهو الجانب الميداني فتضمن تجميع البيانات والمعلومات عن طريق اعتماد استمارة الاستبيان أداةً رئيسية لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من عينة الدراسة .

وقد اسْتُفيدَ من الاستبيان الذي أعده الباحث عادل رابح في دراسة بعنوان (الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية في مدينة بنغازي) مع الأخذ في الاعتبار اختلاف مجتمع الدراسة الحالية عن تلك الدراسة من حيث نشاط المؤسسة الصناعي عن نشاط هذه المؤسسة الخدمي أو التعليمي وأيضاً عدد مفردات الدراسة ونوعية العاملين في هذه الدراسة .

8 - حدود الدراسة :

1) هذه الدراسة تقتصر على الحوافز وعلاقتها بأداء الموظفين .

2) هذه الدراسة تنحصر في جامعة بنغازي بمدينة بنغازي .

3) هذه الدراسة في الفترة الزمنية ما بين 05 / 6 / 2018 حتى 10 / 1 / 2019 .

9 - الدراسات السابقة :

درس Richard . F . Guzzo (1985) كيفية تأثير نظم الحوافز على إنتاجية العاملين وتبين أن هناك تأثيراً جوهرياً للحوافز على الإنتاجية بشكل عام وأن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والأداء .

بالإضافة إلى ذلك درس Dubinsky and (1986) اختبار وجود علاقة بين الدافعية للعمل و الأداء الوظيفي في متاجر التجزئة وتوصل الباحثان إلى عدم وجود علاقة بين الدافعية للعمل والأداء .

وأهتمت دراسة رابح (2000) بنظم الحوافز المطبقة في المنظمات الصناعية الليبية وقد استهدفت هذه دراسة التعرف على نوعية نظم الحوافز المطبقة في المنظمات الصناعية الليبية وتحديد العلاقة بين هذه النظم ومستوى أداء الأفراد وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين تعتبر الحوافز لا تتناسب مع المجهود الذي يبذلونه في العمل ووجود نواقص في نظم الحوافز المطبقة حالياً .

كما درس الحياصات (2013) بيان أثر الحوافز الإدارية بنوعيها : المادي والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخلين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن والتعريف بالحوافز الإدارية من حيث مفهومها وأنواعها وأهميتها ومقومات نجاحها والمشاكل الخاصة بها وكان مجتمع الدراسة متمثلاً في وزارة المالية والوحدات الإدارية التابعة لها البالغ عددها (6) وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحوافز الإدارية بنوعيها : المادي والمعنوي على إحكام إجراءات الرقابة في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن .

10 - التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز بطرق متعدة وأساليب مختلفة وتحدثت جميع الدراسات عن دور الحوافز في رفع الأداء للعاملين وقد اتفقت الدراسة الحالية بشكل كبير مع الدراسات السابقة على الاهتمام بدراسة الحوافز لما لها من علاقة في تحسين أداء الأفراد ومحاولة الوصول إلى بذل أقصى جهد لديهم للوصول إلى أهداف المنظمة أو المؤسسة .

وهناك اختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث طبيعة عينات الدراسة والحدود المكانية والزمانية حيث تناولت هذه الدراسة الموظفين في إحدى المؤسسات في قطاع التعليم العالي وهي جامعة بنغازي (قاريونس سابقاً) بمدينة بنغازي وهذه المؤسسة واحدة من أكبر المؤسسات التعليمية في البلاد .

وهذه الفئة حسب رأي الباحث من أكثر الفئات التي من الممكن أن يكون للحوافز تأثير كبير عليها من ناحية الأداء لو تُعُوملَ معها واسْتُغلت بطريقة علمية صحيحة بالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل وتحسينه .

11 - الإطار النظري

11- 1 مفهوم الحوافز :

تناول علماء الإدارة موضوع الحوافز بوجهات نظر مختلفة لأن الحوافز من المؤثرات المهمة على سلوك الأفراد لكى يغيروا من أدائهم نحو مستوى أفضل و يمكننا القول بأن الحوافز مثيرات يحددها مسيرو المؤسسة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين بها بهدف الرقي بعمل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

11 – 2 أهمية الحوافز :

تعد الحوافز من المواضيع والأمور المهمة المتعلقة بالأداء الذي يمكن الحصول عليه من العاملين ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

1) زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح .

2) تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وكميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى .

3) إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .

4) إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

5) جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .

6) تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .

7) تحسين صورة المشروع أمام المجتمع . (ماهر،2006) .

11 – 3 نظريات الحوافز

11 – 3 – 1 نظرية الإدارة العلمية :

كان فريدريك تايلور من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز فقد كان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية أفترض تايلور وفقاً لنظرية الإدارة العلمية أن الموظفين لا يمكن الرفع من أدائهم إلا من خلال المهايا والحوافز المادية فقط وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يُجَزأ العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال ، هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت .(قنديلى ، 2012)

11– 3 – 2 نظرية حركة العلاقات الإنسانية :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم بعضاً من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية إيلتون مايو وزملاؤه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إداراتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية ومن أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية ماكجروجر . (بربر ،1997)

11 – 3 – 3 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

أوضحت نظرية هرم الحاجات لماسلو بأن هناك مجموعة من الحاجات تتدرج بين الحاجات الدنيا تبدأ بشكل هرمى وتبدأ من الأسفل إلى الأعلى بحيث يقوم الفرد بإشباع الأول ثم الذي يليه وهذه الحاجات كما حددها ماسلو الفسيولوجية وإلى الأمان و الاجتماعية والتقدير و تقدير الذات . (أبو الخير، 2006)

11 – 3 –4 نظرية العاملين :

قدم هيرزبرغ نظرية تركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وخلصت إلى وجود مجموعة من العوامل تسمى الدافعة والأخرى تسمى الوقائية أشار العلماء إلى إن هذه العوامل عوامل خارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل . (شاويش،2004)

11 – 3 – 5 نظرية ألدر فير :

تنتمي هذه النظرية إلى العالم ألدر فير وتتشابه مع نظرية ماسلو في تصنيف الحاجات مع الاختلاف حول النظر إلى هذه الحاجات ويفترض ألدر فير وجود ثلاث مجموعات من الحاجات الجوهرية هي الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء و الحاجات الخاصة بالارتباط و الحاجات الخاصة بالتعزيز . (العطية ، 2003)

11 – 3 – 6 نظرية التعزيز :

هذه النظرية ارتبطت بالعالم سكنر الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية أن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض الروح المعنوية.(الهيتى،2010)

11 – 3 – 7 نظرية التوقع :

هذه النظرية تنسب للعالم فروم (1964) وهي من أكثر النظريات رواجاً بين العلماء والمفكرين لدقتها في تفسير سلوك الأفراد وتفترض هذه النظرية بأن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين البدائل المختلفة على أساس المنافع المتوقعة بين بدائل السلوك المختلفة .(الحناوى وسلطان،1997)

11 – 3 – 8 نظرية العدالة :

هذه النظرية تركز على أن أداء الفرد يرتكز على المقارنة يعقدها بين العائد والجهد المبذول وبين العائد الذي يتحصل عليه الفرد وما يتحصل عليه الآخرون داخل المنظمة أو في المنظمات الأخرى (بوسنينة والفارسى ،2003).

12 – مفهوم الأداء :

في مفهوم الأداء يكون السلوك الإنساني هو المحصلة أو النتيجة النهائية للأداء فالأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف ومهارات وقدرات من خلاله يتم أهداف الفرد واهداف المؤسسة فالسلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعلاً وتوافقاً بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (هلال،2001)

12 – 1 علاقة الحوافز بالأداء :

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات الناجحة في الرفع من كفاءة العاملين بها وحثهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء وزيادة مستوى إنتاجيتهم خدم لأهداف تلك المؤسسات ويمكننا القول بوجه عام إن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز لها أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل. (سيزلاقى،والاس،1991)

13 - منهجية البحث

13 – 1 مجتمع وعينة الدراسة الاصلية

حُددَ مجتمع الدراسة ب (5513) موظف موزعين على عدد من الكليات والإدارات محل الدراسة وبالاستناد إلى جدول Krejcie and Morgan فإن حجم العينة حُددَ بـ (361) موظف و وُزعَ (370) استبيانا تحسباً لأي فاقد وقد اخْتيرَتْ هذه العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عدد الاستمارات المستلمة (276) استمارة وعدد الاستمارات المفقودة (94) استمارة أي إن نسبة المستلم 75 % من العدد الكلى وهي صالحة للتحليل وهذه النسبة تعتبر مقبولة في مجال الدراسات والابحاث العلمية .

13 – 2 تحليل الحوافز محل الدراسة :

13 – 2 – 1 المكافآت النقدية

عند احتساب المتوسطات وانحرافات ونسبة الموافقة لإجابات الموظفين كما هو موضح في الجدول (1) : وجد أن المتوسط الحسابي لأداء الموظفين قد بلغ (1.92) مما يدل على عدم رضا الموظفين عن المكافآت النقدية الممنوحة لهم وفقاً لآراء الموظفين وبانحراف معياري (0.8487) وهذا مؤشر على ضعف المرتبات والمكافآت النقدية بشكل عام حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة (15.72 %)

الجدول (1) إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بعامل المكافآت النقدية

رقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
1	أتوقع أن أحصل على مكافآت تشجيعية إذا أجدت عملي	7	25	9	3.3	26	9.4	44	15.9	190	68.6	1.55	0.97	5.80
2	تتناسب المكافآت النقدية التي أحصل عليها مع المجهود الذي أبذله في عملي	36	13.0	35	12.7	36	13.01	34	12.3	135	48.9	2.29	1.49	25.72
	المتوسط العام											1.92	0.8487	15.72

الجدول (2) إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بعامل المكافآت الاستثنائية

رقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
3	يمكن لأي موظف أن يحصل على علاوت استثنائية إذا كان متميزاً في عمله	31	11.2	22	8.0	13	4.7	42	15.2	168	60.9	1.93	1.41	19.20
	المتوسط العام											1.93	1.41	19.20

الجدول (3) إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بعامل المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
4	هل يشركك رئيسك في اتخاذ القرار في مشاكل العمل	63	22.8	55	19.9	78	28.3	36	13	44	15.9	3.21	1.36	42.75
6	هل يتيح لك رئيسك مسؤولية اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه	19	6.9	25	9.1	46	16.7	55	19.9	131	47.5	2.08	1.27	15.94
8	هل يحاول رئيسك تفهم آرائك في العمل	93	33.7	59	21.4	64	23.2	26	9.4	34	12.3	3.55	1.36	55.07
10	هل تتيح لك الإدارة فرصة الاشتراك في القرارات التي تتعلق بعملك	34	12.3	30	10.9	60	21.7	57	20.7	95	34.4	2.46	1.38	23.19
11	هل رئيسك يطلب مشورتك فيما يتعلق بأمور العمل	55	19.9	34	12.3	40	14.5	43	15.6	104	37.7	2.61	1.56	32.25
	المتوسط العام											2.78	0.7769	33.84

الجدول (4) إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بعامل تقدير جهود العاملين

رقم	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
5	هل تحصل على احترام زملائك وتقديرهم عندما تجيد الأداء	17	6.2	13	4.7	23	8.3	24	8.7	199	72.1	1.64	1.19	10.87
7	هل يثني عليك رئيسك إجادة العمل	33	12	29	10.5	32	11.6	32	11.6	150	54.3	2.14	1.46	22.46
9	هل أنت راضٍ عن تقويم رئيسك لأدائك مقارنة بالآخرين	141	51.1	33	12.0	33	12.0	38	13.8	31	11.2	3.78	1.47	36.04
12	هل تتاح فرص متكافئة للموظفين بالجامعة من حيث البعثات وحضور الدورات التدريبية	10	3.6	8	2.9	29	10.5	32	11.6	197	71.4	1.56	1.03	6.52
	المتوسط العام											2.28	0.7569	25.72

13 – 2 – 2 المكافآت الاستثنائية

يوضح الجدول (2) عند احتساب المتوسطات والانحرافات ونسب الموافقة للإجابة على هذا السؤال أمكن التعرف على آراء الموظفين بمقارنة متوسط الإجابات ومتوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لآراء الموظفين قد بلغ (1.93) وبانحراف معياري (1.41) وهذا يعكس أن معظم الموظفين بالجامعة محل الدراسة أن المكافآت الاستثنائية غير ملائمة مع الجهد المبذول في العمل حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة (19.20 %) .

13 – 2 – 3 المشاركة في اتخاذ القرارات

عند احتساب المتوسطات والانحرافات ونسب الموافقة كما هو موضح بالجدول (3) تبين التعرف على آراء الموظفين حول المشاركة في اتخاذ القرارات وبمقارنة متوسطات الإجابات

مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لآراء الموظفين بلغ 2.78% مما يدل على انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً لآراء الموظفين وبانحراف معياري(0.7769)

وهذا مؤشر على أن المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة ضعيف حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة (33.84 %)

13- 2 - 4 تقدير جهود العاملين

عند احتساب المتوسطات والانحرافات ونسب الموافقة لإجابات الموظفين كما هو موضح بالجدول (4) أمكن التعرف على آراء الموظفين بخصوص تقدير جهود العاملين وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لآراء الموظفين قد بلغ (2.28) وبانحراف معياري (0.7569) مما يدل على عدم تقدير جهود العاملين والمجهودات التي يبذلونها في العمل وبدرجة ضعيفة حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة (25.72 %)

13 - 3 تحليل مستوى الأداء

بالنسبة لتحليل مستوى الأداء فيتضمن معلومات عن جانبين الجانب : الأول قياس درجة تحليل الجودة في العمل والجانب الثاني قياس درجة تحقيق الموظف لأهداف وظيفته والجدول (5) يبين ذلك

الجدول (5) مستوى الأداء

محور الأداء	العدد	أقل حد	أعلى حد	المتوسط النظري للمقياس	المتوسط العيني	الانحراف المعياري	النتيجة
درجة تحقيق الجودة في أدائك	276	1	7	4	5.04	1.312	مرتفع
درجة تحقيقك لأهداف وظيفتك	276	1	7	4	4.90	1.402	مرتفع
مستوى الأداء	276	1	7	4	4.9729	1.264	مرتفع

فيما يتعلق بدرجة تحقيق الجودة في أداء العمل ومن خلال الجدول (5) يتبين أن المتوسط الحسابي للعينة (5.04) مقارنة بالمتوسط النظري للمقياس (4.97) وعند مستوى معنوية (0.05) وهو يقع في طول الخلية (4.428 ـ 5.285) مما يدل على أن مستوى الأداء مرتفع من وجهة نظر المبحوثين ويمكن القول إن المبحوثين لديهم الاستعداد للعطاء وبذل مزيد من الجهد .

أما فيما يتعلق بدرجة التحقيق لأهداف الوظيفة فإن المتوسط الحسابي العيني (4.90) مقارنة بالمتوسط النظري (4.90) مقارنة بالمتوسط النظري (97 . 4) وعند مستوى معنوية (0.05) وهو يقع في طول الخلية (4.428 ـــ 5.285) مما يعكس حرص غالبية المبحوثين على أداء عملهم بالشكل المناسب .

13 – 4 علاقة الأداء بمتغيرات الدراسة

الفرضية الأولى :

يتبين من الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية هي (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إي إنه يمكن القول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت النقدية ومستوى الأداء وأن العلاقة تحت المتوسط وأن إدارة الجامعة يجب عليها الاهتمام بهذا الجانب مما يساهم في تحفيز الموظفين ويساعدهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب .

الفرضية الثانية :

يتبين من الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية هي (0.435) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) عليه يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي إنه يمكن القول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت الاستثنائية ومستوى الأداء ويعكس ذلك بأن إدارة الجامعة لم تُعْط هذا العامل ما يستحق من اهتمام مما يساهم من تحسين أداء الموظفين ولم تبذل الجهد الكافي لتشجيع الموظفين على العمل باستخدام هذا الجانب .

الفرضية الثالثة :

يتبين من الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية هي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة أي إنه يمكن القول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء مما يدل على أن هذا الجانب محل اهتمام كثير من المبحوثين الذي بدوره يساهم في الرفع من مستوى الأداء .

الفرضية الرابعة :

يتبين من الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية هي (0.763) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) عليه يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي إنه يمكن القول بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير جهود العاملين ومستوى الأداء مما يتطلب من إدارة الجامعة اهتمام بموظفيها وتوضيح أهمية الوظيفة التي يمارسونها مما يعزز روح التعاون وتوطيد روح الجماعة وأن المجهودات التي يبذلونها هي محل احترام وتقدير وأنهم يعملون في أهم مرافق الدولة وقطاعاتها وهي المؤسسات التعليمية وأنهم من أهم الركائز التي تستمد منها الجامعة نجاحها .

الجدول (6) العلاقة بين الأداء ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	المعامل	مستوى الأداء
المكافآت النقدية	R	0.214
	sig.	0.044
المكافآت الاستثنائية	R9997	0.435*
	sig.	0.03
المشاركة في اتخاذ القرارات	R	0.612**
	sig.	0.003
تقدير جهود العاملين	R	0.141
	sig.	0.763

*عند مستوى معنوية 5% ** عند مستوى معنوية 1%

14 - الخلاصة :

أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

1) بينت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تعتبر أن الحوافز تساعد على الرفع من مستوى الأداء ويعتقد الباحث أنه على إدارة الجامعة الاهتمام بهذا الجانب وأن عدم الاهتمام بالحوافز سبب ترك الموظفين للعمل بهذه المؤسسة والانتقال إلى جهات أخرى .

2) أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت النقدية ومستويات أداء الموظفين وأن أهم العوامل التي من الممكن أن ترفع مستوى الأداء هي المكافآت النقدية وهي بذلك لا تتفق مع النتيجة التي توصل إليها عدد من الدراسات السابقة ومنها دراسة عادل رابح ويرجع ذلك لعدد من العوامل منها اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وكذلك الفترة الزمنية وعدد من العوامل الأخرى.

3) لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت الاستثنائية ومستويات أداء الموظفين ، فيما يخص هذا النوع من الحوافز ويرجع ذلك إلى عدم منحها بما يكفل العدالة في توزيعها للمساهمة في رفع مستوى الأداء .

4) بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستويات أداء الموظفين ، أن غالبية المبحوثين يولون اهتماماً كبيراً للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعتقد بوجود نتائج ايجابية بالنسبة لمستوى الأداء متى توافر هذا الجانب مما يساهم في رفع من مستويات الأداء بشكل عام .

5) توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير جهود العاملين ومستويات أداء الموظفين وأن الجامعة لم تعمل على تشجيع الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة وعدم دعم العمل المتميز وتعزيزه أن غالبية مفردات عينة الدراسة يعتقد بوجود علاقة بين تقدير الجهد المبذول منهم وبين إدارة الجامعة مما يؤدى إلى رفع من مستوى أدائهم .

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد من تقديم بعض التوصيات وهي كالتالي :

1) ضرورة الاهتمام بموضوع الحوافز نظراً لارتباط موضوع الحوافز بأداء بالموظفين .

2) ضرورة تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم الحوافز وتوضيح دورها في الرفع من مستوى الأداء .

3) تعزيز ظروف منح المكافآت الاستثنائية وتحسينها بكل عدالة وإيجابية بغرض تحسين مستوى الأداء .

4) ضرورة العمل على تشجيع الموظفين للمشاركة في العمل وتقدير الجهد المبذول من قبلهم والبعد عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة والواسطة لعظم تأثيرها على الأداء .

5) ضرورة القيام بدراسات مستقبلية في مجال الدراسة الحالية على عدد أكبر من القطاعات أخرى كالصحة وقطاع المصارف وكذلك القيام بدارسات أخرى تتناول علاقة متغيرات أخرى بالأداء .

15 - المراجع

أولاً : المراجع العربية:

حمدان محمد الحياصات (2013)، الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخلين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن ، دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني.

Htpp:// www.iugaza.edu.ps/ar/periodical.

جواهر قنديلي (2012)، إدارة الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .

يوسف عبد عطية بحر ، و توفيق عطية توفيق العجلة (2011)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع عشر ، العدد الثاني .

Htpp:// www.iugaza.edu.ps/ar/periodical

عبدالله حمد محمد الجساسي(2010 2011.) ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

.www.abahe.co.uk

خالد عبد الرحيم مطر الهيتى (2010)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة.

مصطفى شاويش(2006)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع.

حسن يوسف أبو الخير(2006) ، إدارة السلوك التنظيمي ، مصر ، دمياط ، مكتبة نانسى .

أحمد ماهر(2006) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية.

مصطفى نجيب شاويش (2004)، إدارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد) ، عمان ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق .

الصديق بو سنينة ، سليمان الفارسي(2003) ، الموارد البشرية أهميتها ، تنظيمها ، مسئوليتها ، مهامها ، طرابلس ، الطبعة الأولى ، أكاديمية الدراسات العليا .

ماجدة العطية(2003) ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ،عمان ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.

محمد عبد الغني هلال (2001)، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء.

مصطفى عبد الحميد دلاف (2000)، النظام القانوني للعاملين بالشركات العامة ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى .

عادل رابح يونس(2000) " تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي "، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي ، جامعة قار يونس . كلية الاقتصاد.

كامل بربر (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.

محمد صالح الحناوي ، و محمد سعيد سلطان(1997) ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .

أندرودى سيزلاقى ، ومارك جى والاس(1991) ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض .

علي السلمي (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع .

محمد الحسن (1983)، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير منشورة ، مكة المكرمة .

www.abahe.co.uk

نبيل رسلان (1978)، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية، القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

Alfit Koh(1993);: Why lncentive Plan Can not Work , Harvard Business Review , Vol .71.No .5.P .56 .

J .A .Dubinsky and W.steren.Hartly (1986) " Antecedents OF Retail Salesperson Performance : APath Analytic Perspective'' , Journal of Business Research , 14 .PP.253-268.