

الفصل الأول

مدخل البحث

أولاً : مقدمة

ثانياً : مشكلة البحث

ثالثاً : تساؤلات البحث

رابعاً : أهداف البحث

خامساً : أهمية البحث

سادساً : مصطلحات البحث

المقدمة

إن لكل بناء ركائز أساسية والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دورا كبيرا وفعالا في أدائها وتقدمها من عدمه .

والمعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته وأنه يبذل أحيانا أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة ؛ ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الإرتقاء بمستوى أدائهم . وقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في ذلك المجال و التي تسعى دائما إلى محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر .

و هنا نجد أن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسيين هما : المقدرة على العمل والرغبة فيه . فالمقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية ومعرفة ومهارة مكتسبة من خلال التعليم والتدريب .

أما الرغبة في العمل فتعتمد على مدى توافر الحوافز والمشجعات التي تقود الفرد لأداء متميز ومتفوق يدفعه إلى التعاون والتعامل مع الآخرين بسلوك أفضل لأي اتجاه يحقق أهداف المؤسسة .

وقد مرت الحوافز بمراحل تطور تبلورت من خلالها الصورة التي نراها الآن ، فبدأت بالمرحلة التقليدية و تمثل نقطة الإنطلاق وتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ، ثم أعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت بين الحوافز (مادية ومعنوية) ومدى الأداء (العائدي ، ١٩٩٦م ، ص ٢٣ - ٢٤) .

فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الفرد مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية . كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة . كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع الفرد إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية . (يونس ، ٢٠٠٠م ، ص١٦)

ثانياً : مشكلة البحث

نصادف في حياتنا بعض الأشخاص الموهوبين أو المبدعين سواء في مجال الدراسة أو العمل لكننا نلاحظ فارقاً كبيراً بين ما يتمتعون به من مهارات ومواهب وبين أدائهم الفعلي في حياتهم الدراسية أو العملية . وهنا تطرق إلى ذهني سؤال هام . ماهو السبب في ذلك ؟ ومن خلال الاستفسارات والمناقشات مع بعضهم لمعرفة الأسباب اتضح أن ذلك يعود إلى غياب الحافز الذاتي والحافز من قبل رؤوساءهم الذين يهملون هذا العامل الهام ، - سواء كان ذلك الحافز مادياً أو معنوياً - .

من هنا كان الاتجاه لهذه الدراسة لنرى وندرس العلاقة بين الحافز وتأثيره على الأفراد أداء وسلوكاً سواء كان ذلك إيجابياً أو سلباً وبذلك نوضح للرؤساء والمسؤولين أهمية وجود المحفزات المختلفة - مادية أو معنوية - لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعدة على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل .

ثالثا : فروض البحث

١. ماهي العلاقة بين التحفيز وسلوك الأفراد ؟
٢. ماهي الإيجابيات التي تظهر على أداء الأفراد نتيجة لوجود التحفيز ؟
٣. مامدى تواجد السلبيات في أداء الأفراد نتيجة لاستخدام التحفيز .

رابعا : أهداف البحث

يهدف البحث إلى التوصل للحقائق التي تسهم في تطوير أداء الأفراد أوسعيا لتحسين أداء الأفراد وزيادة انتاجيتهم بالإضافة إلى :

١. إيجاد العلاقة بين التحفيز وسلوك الأفراد .
٢. التعرف على الإيجابيات الناتجة من التحفيز على أداء الأفراد .
٣. التأثيرات السلبية التي من الممكن أن تظهر على أداء الأفراد نتيجة التحفيز.

خامسا : أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في إجابتها – ككافة الدراسات العلمية – على التساؤلات المطروحة باستخدام الأدوات البحثية والطرق الموضوعية للبحث العلمي المتعارف عليها .

١. التعرف على ماهية التحفيز والفرق بينه وبين الدافع .
٢. كيف تحفز ذاتك وتحفز الآخرين .
٣. الطرق المستخدمة لتحفيز الموظفين لأداء أفضل .
٤. أهمية الحوافز وتأثيراتها الإيجابية على الأفراد .
٥. كيف يمكن أن يكون التحفيز ذا تأثير سلبي على بعض الموظفين .
٦. التعرف على ماهية قياس الأداء .
٧. كيف يتم قياس الأداء وماهي فوائده .
٨. التعرف على مفهوم السلوك والسلوك التنظيمي .
٩. التطرق إلى محددات السلوك الإنساني وتناول كل منها على حدة .

سادسا : مصطلحات البحث

■ الحوافز :

الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل فالفرد قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل . فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد .

(الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠م)

■ الدافعية :

الدوافع هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين . (د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، ١٩٨٩ م)

■ التحفيز الذاتي :

ويعرف التحفيز الذاتي بأنه شحن وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية التي تقودك إلى تحقيق أهدافك أو تسهل عليك القيام بها .

■ السلوك :

يعرف السلوك الإنساني بأنه كافة التصرفات التي يقوم بها الإنسان أو هو الا استجابة لمنبه أ و مثير معين . بمعنى أن (الاستجابة = رد الفعل أو المنبه أو المثير = حدث معين أو دافع معين)

■ الشخصية :

يعتبر تعريف جوردون البورت من التعاريف المشهورة للشخصية حيث عرفها " بأنها الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة " (Gordon,1973)

■ الذات :

تعرف الذات على أنها الصورة التي يرى الفرد فيها نفسه أو محصلة الخصائص التي تميز شخص عن

آخر . (الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠ م)

■ الإدراك :

العملية التي من خلالها ينظم وترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور

حولهم . (Stephen , 1979)

■ الاتجاهات :

استعداد ذهني محدد نحو نوع من الأنشطة أو التفاعل (P. Zimbardo, E. Ebbesen and C.Maslach , 1977)

■ القيم :

عرف روكيتش القيم على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع

مواقف ، معتقدات تقويم ، أحكام ، تبريرات ، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا .

(M. Rokeach, 1973)

الفصل الثاني

الحوافز

المبحث الأول

أولاً : ماهية التحفيز

ثانياً : التطور التاريخي للحوافز

ثالثاً : الفرق بين التحفيز والدافعية

رابعاً : نظريات التحفيز واستنتاجاتها

النظرية الكلاسيكية

نظرية العلاقات الإنسانية

نظرية الاتجاهات الحديثة

استنتاجات نظريات التحفيز

الفصل الثاني

المبحث الأول

أولاً : ماهية التحفيز

يعرف (ستيرز ومورتر) عملية التحفيز بأنها " دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير

مساره " . (مدني ، ١٩٩٩ م) .

ويعرف (برلسون وستاينر) التحفيز " بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط

أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة " . (مدني ، ١٩٩٩ م) .

كما يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات

معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات . وبشكل أكثر تحديدا

وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به ، لكن يمكننا استنتاجه من السلوك ،

فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزا أم لا ، وذلك

بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل . وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه .

(د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، ١٩٨٩ م) .

ويهدف تحفيز الأفراد إلى رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم للمنظمة والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا

السلوك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الإقتصادية المثلى من المؤسسة . لذلك لابد من كشف وتحديد

الدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له لتصميم سياسات تحفيزية تحقق الإشباع لدى هؤلاء الأفراد .

ثانيا : التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز . ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز .

١. المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية .

فمن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول دائما يسعى إلى اشباع حاجاته المادية ، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط . وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

٢. مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين ، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني ، وبالتالي المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني ، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات .

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية ، لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز مابين المادية والمعنوية .

٣. المرحلة الحديثة :

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها .

وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية . وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، وذلك حسب مستويات الأداء . وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز . (العائدي ، ١٩٩٦ م)

ثالثا : الفرق بين التحفيز والدافعية

الدوافع هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على تنشيط السلوك الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين . (د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، ١٩٨٩م) .

إن الدافعية لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من أهمية كبيرة في الحصول على الرضا النفسي للأفراد مهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وكانت الرغبة لديه معدومة فإن محصلة أدائه ستكون صفرا ، وتعبّر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

والقدرة تتأثر عن طريق التعليم والتدريب والخبرة في مجال معين ، والرغبة تأتي عن طريق الدافعية والتحفيز . ولهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي اهتماما كبيرا لاستشارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة . (منصور ، ١٩٩٩م) .

ويعرض " ديفيز " عددا من الدوافع الإنسانية الهامة التي تختلف في درجة قوتها أو شدتها ، ومنها :

١. دافع القوة (Power Motive) : فالحاجة إلى القوة تسيطر على سلوك الفرد . وتعني القوة

هنا الحاجة إلى أن يكون الفرد مسؤولا ، وأن يراقب ، وأن يوجه ، وأن يؤثر في سلوك الآخرين .

ويعتبر دافع القوة اليوم من الدوافع المسيطرة على السلوك البشري .

٢. دافع الإنتماء (Affiliation Motive) : أي حاجة الفرد للإنضمام أو الانتساب إلى

آخرين ، أي يكون جزءا من جماعة ، وهو دافع قوي للكثيرين .

٣. دافع الإنجاز (Achievement Motive) : ويعني حاجة الفرد لإنجاز أعمال يحقق بها ذاته .

٤. دافع المركز أو المكانة (Status Motive) : ويعني حاجة الفرد لأن تكون له مرتبة ومنزلة

كبيرة في المؤسسة . وهناك عوامل عديدة غير رسمية ملازمة تشترك في تحديد مركز أو مكانة الفرد،

مثل حجم مكتبه ، وموقعه ، وأثاثه ، والامتيازات التي يحصل عليها من العمل وخلفياته الثقافية

والاجتماعية وغيرها .

٥. دافع الأمن (Security Motive) : فالأمن ضروري لكل شخص والمؤسسات الحديثة تمنح

الكثير من الميزات الإضافية لإشباع هذه الحاجة .

أما الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل فالفرد قد يعمل

بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزا لاستثمار

كل طاقاته لصالح العمل . فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات

سلوك الفرد . (الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠م)

رابعاً : نظريات التحفيز واستنتاجاتها

☒ النظرية الكلاسيكية

١. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

فريدريك تايلور هو من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي نبعت أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة ، وكانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة . وقد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية وأن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره . وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بانتاجية العمل ، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في انتاجيته زاد في أجره . (الحارثي ، ١٩٩٩ م)

وقد اقترح تايلور أن يتم تجزئ العمل 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 " .

واقترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى ، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط ، وعليه فإنه من أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية :

-مساواة تايلور بين البشر والآلات .

-افتراض تايلور أن " الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال " غير دقيق .

-افتراض وجود " أفضل طريقة لأداء العمل " ليس منطقياً دائماً .

٢. نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور :

تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين ، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري . هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم . ووضع ماكجريجور نظريتين بناء على دراسته وأطلق عليهما النظرية X و النظرية Y .

نظرية Y	نظرية X
١. يجب الفرد العمل	١. يكره الفرد العمل
٢. ممارسة الرقابة الذاتية	٢. هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة
٣. يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية	٣. الفرد يتجنب المسؤولية
٤. يفضل التوجيه الذاتي	٤. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين
٥. طموحات عالية ودوافع للابتكار	٥. لديه طموح قليل
٦. يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية	٦. يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الإقتصادية
٧. يرغب في الإثراء الوظيفي	٧. يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

جدول (٢-١) نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور

☒ نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرة كردة فعل للنظرية الكلاسيكية - التي ركزت على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات - حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة .

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس ، وتأكيد الذات ، واحترام الآخرين . لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب ، بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية . (الجهني ، ١٩٩٨ م)

١. نظرية إلتون مايو

ويعتبر التون مايو من الرواد الأوائل لهذه المدرسة وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب Howthorone وهو اسم المصنع الذي أحرقت فيه التجارب .

ومن أهم هذه التجارب تجربة كانت كالتالي :

١. تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جيدة ، حيث قام فريق الباحثين بتقديم وجبات غداء مجانية ، وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر .

٢. تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة ، بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية .

٣. بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة ، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما .

ولاحظوا أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج أن " التغييرات المادية " هي السبب.

٤. بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه ، كانت الإنتاجية لا تزال ترتفع .

من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الانتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل ، وإنما في طريقة إدارة العاملين . فكلما زادت الروح الإجتماعية بين الموظفين زادت انتاجيتهم .

<http://www.rabitat-alwaha.net/moltaqa/showthread.php?t=18833>

٢. نظرية ماسلو

يتفق علماء النفس والاجتماع والادارة والاقتصاد على أن احتياجات الانسان متعددة وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية . فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لاشباع مطلب آخر . وهي تصف الاحتياجات البشرية وتقسّمها طبقاً لأهميتها إلى خمسة احتياجات أساسية :

○ الاحتياجات الفسيولوجية : وتمثل المستوى الأول والأدنى من الاحتياجات ، وهي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة ، ومنها الحاجة إلى الغذاء والمأوى .

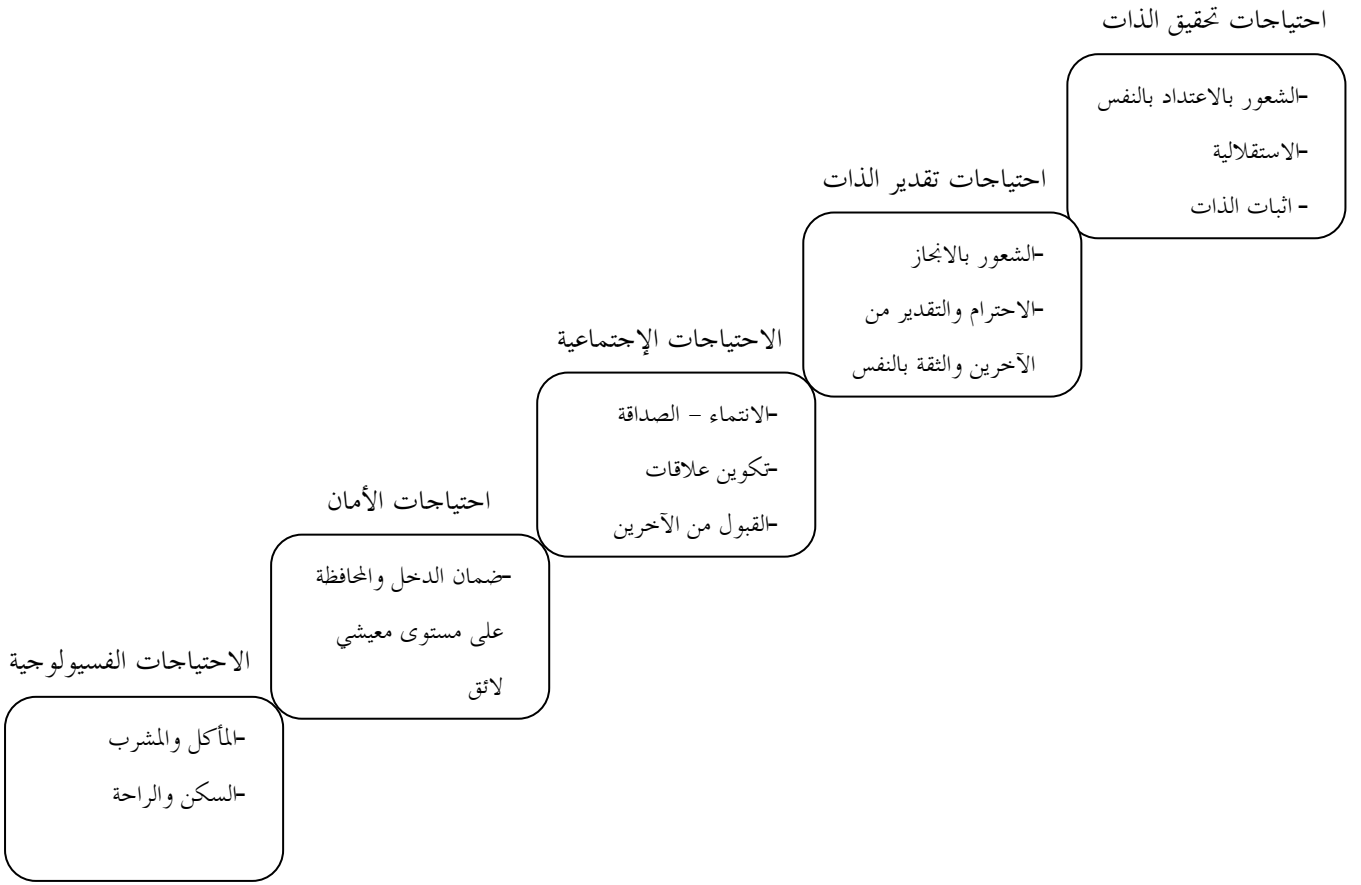
○ احتياجات الأمان : وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمان والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية ، الجسدية والمرتبطة بالعلاقات .

○ الاحتياجات الإجتماعية : المستوى الثالث من الاحتياجات يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية . إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولاً كعضو في جماعة ، ويتضمن الرغبة في الحب والعطف .

○ احتياجات تقدير الذات : ويرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة .

○ احتياجات تحقيق الذات : هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات . واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريق تنمية

واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع . (سترالسر ، ٢٠٠٩ م)



شكل (٢-١) تدرج الأولويات في الاحتياجات الإنسانية عند ماسلو

○ وتختلف نظرة الأفراد إلى أهمية هذه الاحتياجات تبعاً للدرجة الوظيفية والهيكلي المؤسسي والموقع

الجغرافي . وتحتّم هذه النظرية أن يكون المدير قادراً على تحديد وفهم احتياجات موظفيه لإدراك

الطريقة الملائمة لتحفيزهم ومن ثم القدرة على توجيه سلوكياتهم . (سترالسر ، ٢٠٠٩ م)

وعلى الرغم من قبول هذه النظرية لتفسير السلوك الإنساني إلا أن هناك بعض الدراسات التي لم تدعم

ما ذهب إليه ماسلو في نظريته حول دوافع السلوك :

- سلم ماسلو للحاجات من الممكن تطبيقه على المستوى الاجتماعي " social level " لا على

المستوى الفردي " individual "

- سلم الحاجات هذا عبارة عن نموذج مبسط " simplified mode " للاحتياجات البشرية يتصف بنوع من الثبات " rigid form " . لكن هناك الكثير من الدراسات أثبتت أن حاجات الأفراد متعددة ومتشابكة مع بعضها البعض ومن الصعوبة أن ينسب سلوك فردي معين في وقت معين إلى درجة الإشباع من حاجة معينة .

كما أن هذه النظرية أعطت مفهوما عاما عن دوافع النفس البشرية إذا ما استخدم لتفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية . (الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠ م)

٣. عوامل هرزبرج

بنى " فردريك هرزبرج " نظريته على نتائج أبحاث تجريبية وحدد مجموعتين من العوامل :

١. عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته " عوامل تحفيزية " ، وما يرتبط بها من الاعتراف والتقدير والإنجاز والتحدي وتوافر فرص النمو والتقدم والترقي والمسئولية .

٢. العوامل المتعلقة بسلامة جو العمل " العوامل الوقائية " ، وهي التي تحدث تأثيرا إيجابيا إذا ما أشبعت إلى مستوى الرضا . وترتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه ، وهي تضم : سياسات المؤسسة ، والرواتب والأمان الوظيفي ، وظروف العمل ، وجودة الإشراف ، والعلاقات بين الأشخاص ، والأساليب الإدارية ، وسياسات المؤسسة وغيرها .

ويرى " هرزبرج " أن نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية . وتسترعي انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبط بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف ويحفزه هو أداءه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات . (هاشم ، إدارة الموارد البشرية)

انتقادات نظرية هرزبرج :

١. دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية والمادية.
٢. على الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعبا . وتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له . (الطجم ،

السواط ، ٢٠٠٠م)

مقارنة بين نظريتي ماسلو وهرزبرج :

تعتبر نظريتي الدوافع لماسلو وهرزبرج من أشهر النظريات في هذا المجال . فقد حاولا تحدي دوافع العمل وكيفية توجيه السلوك الإنساني . لذلك فهما يتشابهان في أن :

١. كلاهما تفترض وجود حاجة محددة توجه السلوك الإنساني .
٢. هناك شبه اتفاق بينهما على نوعية وكمية الاحتياجات البشرية . (الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠م)

أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج

الموضوع	ماسلو	هرزبرج
علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات الغير مشبعة تحرك السلوك . هذا السلوك يؤثر على الأداء	الاحتياجات المشبعة تؤثر على الأداء
أثر الاحتياج على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة (الوقائية) لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل ، بينما العوامل الأخرى إشباعها يوجه سلوك الفرد
تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
أثر النواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد	الراتب لا يزيد رضا الموظف ، وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع
تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد ولكن في مستويات مختلفة	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع " العوامل التحفيزية "
نوع الدوافع	تشمل كل جوانب الوجود البشري	العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل
المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال والموظفين	إمكانية تطبيقها أكبر في المستويات الإدارية العليا

جدول (٢-٢) أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج

٤. نظرية الحاجة للإنجاز :

يرجع الفضل في تأسيسها إلى " ديفيد ماكيلاند " ، حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار ، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها . ويعبر عن هذا المثير أو العامل عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إلى اشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته . (عقيلي ،

(١٩٩٦م)

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربعة حاجات رئيسية وهي :

- الحاجة إلى القوة :

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .

- الحاجة إلى الإنجاز :

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق .

- الحاجة إلى الانتماء :

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة . وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

- الحاجة إلى الاستقلال :

الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي ، وبالتالي هم يفضلون أن يعينوا في وظائف تحقق لهم ذلك .

☒ نظرية الاتجاهات الحديثة

١. نظرية العدالة والمساواة

نظرية المساواة كانت ثمرة جهود ستاسي آدامز . وهي تنص على أنه عندما يحدد الأفراد ما إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفًا إذا ما قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملاؤهم في العمل ، فإن ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر على تحفزهم لأداء العمل . هذا الشعور بعدم المساواة يمكن أن يحس عل أنه سلبي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلًا أقل من ذلك الذي يتلقاه زملاؤهم الذين يؤديون نفس المهمة بنفس الأداء . ويمكن أن تحس هذه التفرقة على أنها شئ إيجابي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلًا أعلى من غيرهم الذين يؤديون نفس المهمة . وأي نوع من هذين النوعين يمكن أن يدفع الموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها الشعور بالمساواة . (سترالسر ، ٢٠٠٩ م)

وتقوم هذه النظرية على أربعة عناصر أساسية :

١. الشخص " person " الذي يشعر بعدم وجود العدالة .
٢. مجموعة المقارنة " comparison with other " للتأكد من وجود العدالة أو الانعدام .
٣. المدخلات " inputs " المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدم للمنظمة .. المستوى العلمي ، الخبرات ، المهارات ، المجهود الجسمي والفكري ، الوقت . الخ .
٤. المقابل " outcomes " أو الأشياء التي يحصل عليها الفرد من عمله كفرص الترقية ، التقدم الوظيفي ، الدخل المادي والنواحي المعنوية ، المسؤوليات .. الخ . (الطحيم عبدالله ، السواط ، طلق ، السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٠ م)

انتقادات نظرية المساواة :

- تعتبر نظرية العدل والمساواة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التبوؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد ، إلا أن عليها بعض المآخذ منها :
١. هناك بعض العوامل يصعب تحديدها ، هل تعتبر مما يقدم الفرد للمؤسسة أو مما يحصل عليه منها .
مثل : المسؤولية .
 ٢. طريقة اختيار الأفراد الذين تشملهم عملية المقارنة ليست واضحة .
 ٣. الشعور بانعدام المسؤولية قد يدفع البعض لترك العمل نتيجة المقارنة ، بينما آخر قد يبحث عن مجموعة مقارنة أخرى لتسليمه بوجود الفروقات الفردية .

٤. تفترض هذه النظرية أنه كلما ارتفع أداء الشخص فإن ذلك يعني زيادة في العائد المادي مما يعني

وجود علاقة طردية بين الأداء والمردود .

٥. الدراسات التي تدعم هذه النظرية اعتمدت على تجارب موضوعها أشخاص مختارون لغرض

الدراسة .

٢. نظرية التوقع

انطلق " فروم " بنظرية استهدفت تفسير عوامل الحفز على ضوء التوقعات المترتبة عليها ، ولذلك سميت بنظرية التوقعات . فشدة الاهتمام بانجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل ، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل . بمعنى أن الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما :

- التوقع الأول : يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل وتحقيق الانجازات ، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدرا وإنما يرفع مستوى الإنجاز ويدرك أنه إذا عمل بجهد فإن انجازه سيصبح عاليا .
- التوقع الثاني : يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الانجاز والحصول على المكافأة فالعامل يتوقع أن الانجاز الأفضل يكافأ عليه .

والملاحظ أن فروم قد ركز على المعنى ذاته الذي كان هرزبرج قد أولاه جل اهتمامه وهو أن الحفز

ينبع من ذات العمل فتوقع الحصول على المكافأة مرتبط بالعمل والتقدم فيه . (عريفج ، ٢٠٠١ م)

٣. نظرية تدعيم السلوك :

تقوم هذه النظرية على أساس أسلوب الثواب والعقاب عند التحفيز . فالنظرية تهتم بالتدعيم الإيجابي والسليبي . إنها تربط النتائج بسلوكيات معينة .

وهناك أربع استراتيجيات تحفيز أساسية : التحفيز الإيجابي ، التحفيز السليبي، والعقاب ، والإبطال .
والتحفيز الإيجابي يحفز العاملين من خلال إعطائهم مكافآت ، وإثابتهم على سلوكياتهم المرغوبة .
وحتى تكون المكافأة فعالة ومؤثرة ينبغي أن يتم إعطاؤها فقط عندما يظهر السلوك المرغوب . كما ينبغي أن تتم الإثابة على هذا السلوك عقب ظهوره بأقصى قدر ممكن من السرعة .

والتحفيز السليبي على العكس من ذلك يتضمن إلغاء النتائج السلبية إذا ظهر السلوك المرغوب . وطريقة التحفيز هذه تعرف أحيانا بـ " التجنب " لأن الهدف منها يكون جعل الفرد يتجنب عواقب سلبية عن طريق سلوكه السلوك المرغوب . وعلى العكس من التدعيم الإيجابي والسليبي لا يوضع العقاب من أجل التحفيز على سلوكيات إيجابية ولكن من أجل التنفير من السلوكيات السلبية . والإبطال هو سحب النتائج المدعمة للسلوك المرغوب والهدف من الإبطال هو التخلص من السلوكيات غير المرغوبة .

(سترالسر ، ٢٠٠٩ م)

٤. نظرية Z لويليام أوشي

قام ويليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز . وتفترض نظريته أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي وتحتضن العاملين في كل المستويات ، وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة .

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار ، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية .

ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملون الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم . كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكثر . (راتشمان ، وآخرون ، ٢٠٠١ م)

❏ استنتاجات نظريات التحفيز

١. يهدف الفرد إلى زيادة دخله وبناء على ذلك سيكيف سلوكه .
٢. الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدم من مجهودات وما يحصل عليه من المؤسسة .
٣. لابد من وجود قيمة إيجابية لما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيقي لرفع مستوى الأداء .
٤. الحصول على حوافز مادية إضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع ، كما أنها قد تؤدي إلى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم اشباعه .
٥. الظروف البيئية الأخرى قد لا تقلل من رغبة الفرد في زيادة إنتاجه من أجل الحصول على مردود مادي .
٦. درجة الرضا لدى الفرد تكون في المستوى المقبول إذا شعر بأن ما يحصل عليه من التنظيم يتساوى مع من يقوم بنفس المجهود . (الطحيم ، السواظ ، ٢٠٠٠ م)

المبحث الثاني

أولاً : التحفيز الذاتي

ثانياً : طرق تحفيز الفئات المختلفة للموظفين

ثالثاً : أنواع الحوافز

المبحث الثاني

☒ التحفيز الذاتي

يمر الإنسان عادة بكثير من أحاسيس الكسل والخمول ويكون بحاجة إلى كلمة تشجيعية تدفع به خارج هذه الحالة ليخطو إلى الأمام ويكمل طريقه .

ولكن لا يتوفر دائما من يتبنى هذه المهمة لذلك فلا بد من استثمار القوة الداخلية لديه وتحفيز نفسه ذاتيا لأن التحفيز الذاتي أقوى وأعظم تأثيرا من أي محفز خارجي .

ويعرف التحفيز الذاتي بأنه شحن وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية التي تفودك إلى تحقيق أهدافك أو تسهل عليك القيام بها .

أسباب اللجوء إلى التحفيز الذاتي :

١. الشعور بانخفاض الطاقة أو النشاط البدني أو الحماس لإنجاز الأعمال وتحقيق الطموحات .
٢. عند الشعور بعدم جدوى تحقيق الأهداف الشخصية .
٣. تشجيع الذات لمضاعفة الجهود والإسراع في تحقيق الأهداف .
٤. الرغبة في الإقدام على خطوة ناجحة - من وجهة النظر الشخصية - ولكن يصاحبها عدم الإحساس بالقدرة على القيام بها .
٥. الشعور باللامبالاة والإكتئاب واختفاء بريق الأمل في الأفق .

عناصر التحفيز الذاتي :

١. الإعداد والتحضير

إعداد الخطة وتحضير الأهداف الاستراتيجية الشخصية للقيام بخطوات عملية لتحقيق الأهداف

٢. التدريب

-التدرب على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها لأهداف بعيدة المدى وأهداف قريبة المدى

-تجزئ الأهداف وتوزيعها على سلم زمني حسب الأولويات ثم شطب كل هدف أنجز أو تحقق

-التركيز على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد حسب الجدول المعد

-كل هدف منجز أو محقق هو حافز ودافع لتحقيق المزيد

٣. المرونة

-التحلي بالمرونة في وضع الأهداف والتعامل مع الخطط الموضوعة . هناك بعض الأهداف التي لن

تتحقق بسبب ظروف خارجية قاهرة

-وضع خطط بديلة وتركيز التحفيز عليها

٤. المتعة

-القيام بأمور تجلب المتعة حافز للقيام بمجهود والبدء في خطوة محددة وكفيلة بإعطاء قدر من الطاقة

والانطلاقة نحو تحقيق الهدف

-إعطاء فترة راحة للذات للترويح عن نفسها يجدد النشاط ويدفعها للقيام بالمزيد بكل حيوية وأريحية

٥. قراءة كتب الناجحين وسيرهم

٦. الثقة بالنفس تساعد في تحفيز الذات

٧. فكر ببطء و نفذ بسرعة

٨. التحلي بالإيمان . فالإيمان بالله يشعر النفس بأن كل ما يحدث هو في مصلحتها ولن تفكر بالتالي

بسلبية .

■ التحكم في المؤثرات الداخلية

-برمجة العقل الباطن بالاعتقاد بالألفاظ والأقوال التشجيعية وتكرارها لفظا

-التوقف عن التحدث السلبي للنفس لأن ذلك يقلل من الثقة في النفس

-التفكير بإيجابية يعطي شعورا بالحماس والقوة

-التفاؤل الدائم بدون تجاهل الواقع .. والتفكير التخيلي دون الاسترسال في الأحلام

-تخصيص وقت لتقدير العمل المتقن

-التحاور مع النفس وتذكر أفضل الجهود

-تخييل النجاح باستمرار والحرص أن يكون الحديث إيجابيا دائما

-وضع خطة للأهداف ومتابعة المحقق من النتائج

-مكافئة النفس عند أي نجاح أو مجهود يستحق الإطراء بأساليب متنوعة

■ التحكم في المؤثرات الخارجية

-الابتعاد عن السلبيين ومصادقة الإيجابيين

-تجاهل آراء الآخرين إن كانت سلبية والتمسك بالرأي الذي ربما يكون صائبا وربما يكون خاطئا

-إقناع الذات بالسعادة وتحفيزها مهما كانت المؤثرات الخارجية محبطة

-ليس بالضرورة أن يتماشى رأي الآخرين مع الرأي الشخصي لذلك يجب أن تكون عملية التحفيز

ذاتية

http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_144594.html

<http://vb.ta7a.com/t309486>

✘ طرق تحفيز الفئات المختلفة للموظفين

يبدأ المدير الناجح بتنمية حافزية الأفراد ودافعيتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال تنمية روح الفريق والتعرف عليهم بصفاتهم أفراد لهم شخصيات مختلفة ونقاط قوة ونقاط ضعف تتباين فيما بينهم . ولكل منهم أعماله وأهدافه الخاصة وله طريقته وأسلوبه في العمل . لذلك فإن المعرفة بشخصية الأفراد العاملين هو أول خطوة على الطريق الصحيح لبناء فريق متحمس للعمل . إضافة إلى ذلك فإن التعرف على احتياجات كل منهم يعطي فكرة عن مدى فعالية الحافز الذي سوف يقدم له وأهميته بالنسبة له مما يجعل الحوافز تحقق أهدافها المرجوة منها .

■ تحفيز الموظفين المتوسطين أو العاديين

المكافآت والتقدير هما أحسن طريقة لتحفيز الموظفين المتوسطين والعاديين . ولكن لا يجب الانتظار حتى نرى منه تفوقا في الأداء بل إن دعمه وتقديره على التحسن الطفيف في أدائه يدفعه لبذل مجهود كبير في تحسين أدائه في العمل .

الهدية الصغيرة أو بطاقة الشكر على الجهود الإضافية المبذولة فترات الراحة - وقت الغداء مثلا - أو الاهتمام بعميل ما بحيث أن هذا لا يدخل من ضمن مهامه الوظيفية كفيل بتشجيعه على القيام بأشياء أخرى تؤدي إلى التحسن في الأداء الذي يتم البحث عنه .

وهناك بعض السلوكيات الأخرى التي تجعل من توجيه الشكر ومنح المكافأة للموظف عند أدائها كفيلا بتحسين أدائه ، مثل : تعلم مهارات جديدة - مساعدة زميل آخر والاهتمام بزميل جديد - الحضور المنتظم والدائم - معالجة المشاكل بطريقة جديدة وأكثر كفاءة .

■ تحفيز الموظفين الذين وصلوا إلى أعلى درجة تسمح بها وظيفتهم

عندما يصل الموظف إلى أقصى درجة من التقدم ولا يكون هناك فرص للحصول على المزيد يتمالكه شعور بالكسل والخمول وربما يتدنى مستوى أداءه ويصبح البحث عن مكان آخر للعمل احتمالا واردا في قراراته .

ولتقليل الاحتمالات لأخذ قرار كهذا من قبل الموظف لابد من الاجتماع معه وإيضاح أن توقف الترقي ليس بسبب قلة كفاءته وإنما هي إجراءات المؤسسة لتحقيق الفائدة التنافسية المتبعة . يمكن نقله جزئيا ليعلم أنك تثق بقدرته على التعلم وعلى اتقان مهارات جديدة أو وعده بفرصة للعلاوات في حال كان ذلك ممكنا بالرغم من أن ذلك لن يبعد عنه الشعور بالملل نهائيا .

■ تحفيز الموظفين الذين وصلوا إلى أعلى مراتب في نطاق الوظيفة ولكنهم ليسوا مؤهلين للترقية

تقوم بعض الشركات برفع الحد الأقصى للمرتبات بصورة دورية للتماشي مع تكاليف المعيشة وعندئذ يبدؤون في تقديم زيادات إلى الأشخاص الذين وصلوا إلى الحد الأعلى السابق . في حين أن هناك بعض المؤسسات التي تستجيب على أساس الحالة تلو الأخرى بحيث يرفعون مرتبات بعض الأفراد بموجب تصريح خاص بدلا من إجراء تغيير في الكوادر . يمكن أن يستحق بعض الموظفين زيادة العمولات أو الحوافز أو الدفع عن ساعات العمل الإضافية إلى جانب الزيادة في المرتب الأساسي . (ستون، ٢٠٠٨م)

عندما تكون مثل هذه الخيارات متاحة تصبح الحوافز غير المادية أكثر أهمية . مثل الثناء أو الحصول على مزيد من التدريب أو ترشيحهم لمهام صعبة . كما أن التعرف على اهتماماتهم والأشياء التي تشيرونهم وزيادة وقت الإجازات ومنح مزايا تقاعد أفضل وفرص أكثر للمراقبة والالتحاق بأفضل الفرق التي تعمل في المؤسسة وجودة الحياة العملية والتعامل مع الشخصيات المرموقة والعمل في مشروعات قيمة مدخل ناجح لتحفيز الموظفين .

■ تحفيز الموظفين غير المتفرغين والمؤقتين

تحفيز العمال المؤقتين ليس مستحيلا ربما يكون عسيرا بعض الشيء ، ولكن وللوصول للهدف المنشود لا بد من مراعاة عدد من الأمور :

-إثقال كاهلهم بالأعمال المرهقة وتجاهل الفكرة التي تقضي بأن مثل هؤلاء يجب أن توكل المهام الصغيرة لهم فقط . لأنه بذلك لن يمكن اكتشاف مهاراتهم الخاصة وتصبح الفائدة العائدة من أعمالهم غير المرجوة .

-تحديد المسئول عن إيكالهم بالأعمال لأن ذلك من شأنه أن يمنع أي لبس بشأن مهمات العمل الخاص بهم .

-تكليف أحد الموظفين المتفرغين ليعمل كمعلم لهم يعطي الموظف غير المتفرغ الإحساس بالعمل ضمن فريق وسينعكس ذلك على شعور المعلم بالثقة إزاء منحه مسئوليات جديدة .

-منح الموظف عملا مؤقتا يستفاد فيه من خبراته السابقة وعدم إيكال أعمال تكون مترتبة على أعمال سابقة للمؤسسة .

-شرح المسئوليات المطلوبة منهم بوضوح قبل وصولهم للعمل وتعريفهم بالشخص الذي ينبغي اللجوء إليه في حالة وجود أي استفسار . لأن الموظف حديث العهد بالعمل لا بد وأن تكون هناك العديد من الأمور التي يحتاج فيها للمشورة والإيضاح

-وأخيرا لا تفريق بين الموظف المتفرغ وغير المتفرغ من حيث التعامل أو التكليف بالمسئوليات .

■ تحفيز موظف تم تخطيه في الترقية

إن افتقاد الموظف لمهارة ما من أحد الأسباب التي ربما تجعل من تخطي الترقية له أمرا مسلما به . لذلك يجب إيضاح ذلك الأمر له وتأهيله لاكتساب هذه المهارة من خلال التدريب ليكون مستعدا للترقية في الدورة المقبلة ، مع الأخذ بعين الاعتبار تشجيعه وإشراكه في المشاريع المشوقة فبمجرد أن تزول خيبة الأمل سيعود الموظف لأداءه السابق وربما أفضل .

■ تحفيز الموظفين في مواقع خارج الشركة

يتسم عالم الأعمال اليوم بانتقال العديد من الموظفين من مكان لآخر لتحقيق أهداف المؤسسة وللعمل على اكسابهم مهارات وخبرات مختلفة تدفع بأدائهم للأفضل ، لذا فإنه من الهام جدا أن يكون التحفيز

من الأمور التي تؤخذ بعين الإعتبار لمنحهم الإحساس بأنهم داخل فريق العمل وإبعاد إحساس العزلة الذي من الممكن أن يراودهم .

ولتحقيق ذلك هناك العديد من الطرق :

-عقد اجتماع دوري كل شهر أو شهرين لجميع العاملين في مشروع معين فإذا كان المشاركون فيه منشرين في كافة المواقع فيجب اختيار مكان مناسب للاجتماع يكون متوسطا ويناسب الغالبية . وهذا الاجتماع يساعد في تعرف الأفراد بعضهم مع بعض وتبادل الآراء ووجهات النظر لإعطاء شعور بالتواصل وربط الأفراد مع بعضهم رباطا وثيقا ، ومع المؤسسة كذلك ، حتى لا يشعروا بأنهم متجاهلون من جانب الشركة التي يعملون بها .

-تشجيع المدراء والرؤساء على مداومة الاتصالات الهاتفية للموظفين بشكل دوري وذلك من خلال المكالمات المختصرة المستمرة من حين لآخر لتحقيق ارتباطهم بالمؤسسة . وللربط بين هذه القواعد أو المواقع المتناثرة أحيانا من خلال مؤتمرات متعددة الأطراف دعما للروح المعنوية والحافزية للعمل .

-تشجيع العاملين خارج المركز الرئيسي على زيارة المكتب الرئيسي للمؤسسة وذلك من فترة لأخرى لمقابلة العاملين به والمدراء . لأن ذلك يبني مشاعر الولاء والانتماء لديهم ويقويها .

-على المدراء القيام بزيارات شخصية بشكل دوري للمواقع التي يعمل بها العاملون الخارجون وذلك لزيادة روابط الاتصال وتقوية العلاقات المؤثرة والفعالة في العمل .

-ارسال نشرة موجزة بالأخبار المهمة لكل العاملين في المواقع الخارجية وذلك لإخبارهم بأهم التطورات الحادثة في المؤسسة ، على أن تملأ بالأخبار والقصص والتقارير المهمة التي تتعلق بالمديرين والعاملين ذات الاهتمام الإنساني . بالإضافة لإنشاء موقع الكتروني يتم تحديثه يوميا لمعرفة آخر

المستجدات ولا مانع من إدراج بعض جوانب المرح والتسلية ليرغب الجميع في تصفحه كل يوم .
والتأكد من أن كل المواقع الخارجية مرتبطة بالشبكة الداخلية حتى يصبح الموقع تفاعليا يمكن
للجميع أن يتلقوا فيه نفس المعلومات الموجودة على الحاسبات الآلية بالمركز الرئيسي للمؤسسة .

☒ أنواع الحوافز

تتعدد جوانب الحوافز وأبعادها ولا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص ويرجع ذلك
إلى اختلاف الحاجات الإنسانية ودرجات الإشباع التي يحتاجها كل فرد .

وللحوافز نوعان رئيسيان هما :

١. الحوافز الإيجابية

٢. الحوافز السلبية

❖ الحوافز الإيجابية

للحوافز الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية :

١. الحوافز المادية

٢. الحوافز المعنوية (غير النقدية)

٣. حوافز الخدمات الإجتماعية

أولاً : الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد لأنها تعطي للفرد إحساساً بالراحة نتيجة التقدير الفوري لجهوده .

وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية . (الحارثي ، ١٩٩٩ م)
والحوافز المادية على أشكال مختلفة منها ما يكون على مستوى الفرد ومنها ما يكون على مستوى المؤسسة ومنها ما يكون مجملاً لجميع الفئات .

■ الحوافز على مستوى الفرد (<http://www.hr-mjtm3.com/vb/showthread.php?t=22>)

١. موظفي الإنتاج :

- الحوافز بالقطعة : وهي من أهم الطرق في دفع الأجور والحوافز معا . وهذه الطريقة يتحدد فيها الحافز الذي يحصل عليه الفرد بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة .

- حوافز الوقت : في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد ويكافأ على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر .

٢. موظفي البيع :

-الراتب : يدفع لرجل البيع راتبا أساسيا بالإضافة إلى بعض الجوائز والعلاوات المترتبة على حجم المبيعات . ويفضل كثير من رجال البيع هذه الطريقة لأنهم يستطيعون تقدير حجم دخلهم المتوقع سلفا .

-العمولة : يحدد هنا أجر الموظف على أساس حجم العمل والصفقات التي تتم عن طريقه . فكلما زاد جهده زاد دخله . وبالتالي يعطي الموظف شعورا بالعدالة لأن قيمة دخله تتناسب مع مقدار ما يبذله من جهد .

-المرج بين الراتب والعمولة : هنا يحدد راتب أساسي للموظف (يكون أقل من المستوى العادي) بالإضافة إلى دخل إضافي عن كل صفقة .

٣. حوافز المتخصصين والإداريين

-العمولة : ويتبع هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها .

-العلاوة : هناك عدة أنواع من العلاوات

- علاوة الكفاءة : عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في علمه وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية .
- علاوة الأقدمية : هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام .
- العلاوة الاستثنائية : تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي .

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل

■ الحوافز على مستوى المؤسسة (<http://www.hr-mjtm3.com/vb/showthread.php?t=22>)

١. المشاركة في المكاسب

تعني المشاركة في المكاسب المشاركة في الوفورات التي تحققها المنظمة في عملياتها الانتاجية أو الخدمية في العناصر التالية

-تحسن الإنتاجية (معبرا عنها في وفورات تكلفة العمالة)

-تحسن الجودة (معبرا عنها بانخفاض نسبة الرجيع والتالف)

-وفورات المواد (معبرا عنها في انخفاض نسبة تكلفة الخردة)

وتتراوح نسبة المشاركة بين المؤسسة والموظفين من ٦٥ - ٧٥ % للموظفين و ٢٥-٣٥ للمؤسسة من

النفقات الموفرة من المبالغ المخصصة لهذه البنود . (علاقي ، ١٩٩٩ م)

وترتبط المشاركة في المكاسب بازدياد الرفاهية التي من الممكن أن يحصل عليها الموظفون مما ينعكس

إيجابا على أداء الموظفين وتحسنه ويخلق جوا من ربط الموظفين بأهداف المؤسسة .

٢. المشاركة في الأرباح :

ويقصد بها المشاركة في الأرباح الصافية ويستفيد منها غالبية العاملين في المؤسسة توزع حسب المرتبة الإدارية أو كفاءة الأداء .

ومن الممكن أن توزع بطريقة دورية بحيث تحسب الأرباح السنوية الصافية ومن ثم توزع حسب النسب المقررة . أو تجمع جميع الأرباح وتصرف عند التقاعد . أو تمزج الطريقتين معا : بحيث تحسب الأرباح السنوية الصافية ويصرف جزء منها ويؤجل القسم الآخر مع التقاعد أو العجز أو الوفاة .

٣. خطط الاقتراحات

ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف وهي خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج .

والوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات

(<http://www.hr-mjtm3.com/vb/showthread.php?t=22>)

هناك أمثلة متعددة للحوافز يمكن للعديد من الفئات الاستفادة منها :

–عدالة الأجر الأساسي وموائمته لطبيعة العمل ومستواه وشروطه يحقق للعاملين الاستقرار النفسي

وينعكس ذلك إيجابا على أدائهم ، بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد تحقيق احتياجاته مما يجعل المال حافزا

خاصا بالنسبة لهم

-تحقيق الارتباط بين الأجر والعمل المؤدى في ضوء معدلات عادلة وموضوعية للأداء . ومدخل التحفيز هنا أن يكون الأجر ذاته محفزا للأداء في ضوء المعدلات النمطية للإنجاز ، ومن ثم يكافأ فقط من يتجاوز من العاملين هذه المعدلات المقررة وليس من أدى عمله على الوجه المطلوب فحسب .
(هاشم ، إدارة الموارد البشرية)

-الحرص على تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية المرتبطة بزيادة الإنتاج مثل :

○ المشاركة في الأرباح : وتعني منح نسبة مئوية للعمال مع مجمل الأرباح أو صافي الأرباح وذلك بغرض تحفيزهم على زيادة الأداء وتحسين الإنتاج . فكلما زاد الإنتاج زاد العائد المالي .
○ الزيادات السنوية والعلاوات الدورية التي من الممكن أن ترتبط أيضا بتحقيق أهداف الإدارة المرجوة.

○ منح البدلات مقابل النفقات لأنها تشجع على القيام بمهام الوظيفة بكل فعالية واجتهاد ، مثل :
بدل النقل - بدل المواصلات - بدل العمل (للذين يعملون في أماكن الأخطار) - بدل السكن

ثانيا : الحوافز المعنوية

لا تقل أهمية الحوافز المعنوية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة . لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها .

والخوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة

للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي . (الحارثي ، ١٩٩٩ م)

وهناك عدة صور للخوافز المعنوية منها :

١ . كفاءة استقرار العاملين في أعمالهم يعتبر حافزا له تأثير كبير لأن ذلك معناه ضمان استمرار المورد

المالي مما يشعرهم بالراحة والاطمئنان يجعلهم يركزون في أعمالهم وبالتالي ينعكس ذلك على

عظاءهم ويصبحوا أكثر تعاونا ويزيل عنهم شعور الخوف من الغد .

٢ . إثارة العمل لاهتمامات العاملين من خلال وضع الفرد في مكان يستطيع أن ينتج فيه بكفاءة أكبر

لإتفائه مع قدراته ومهاراته واستعداداته وميوله .

٣ . اشراك العاملين في الإدارة يهدف إلى تحفيزهم وإشعارهم بأهميتهم ، فتتاح لهم فرصة الإشتراك في

إدارة وسائل الإنتاج والمساهمة بأرائهم وأفكارهم في رسم سياسة المؤسسة .

٤ . توسيع العمل : يعتبر توسيع العمل أحد الخوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الخوافز

المعنوية ، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق

تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري .

كما إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من رغبته في

العمل ويقضي على العمل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال . (معهد السلامة

والصحة المهنية ، ١٩٨٧ م)

ومن التحفيزات المعنوية التي يمكن توفيرها : بطاقات الشكر - الهدايا التذكارية كالدروع أو

الميداليات أو اختيار العامل المثالي للشهر - الترقية الاستثنائية - إدراج الأسماء في لوحات الشرف .

٥. إغناء وإثراء العمل : يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد . كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر . فعلى سبيل المثال يعطى محاسب ما مهمة تنظيم الحسابات واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال والرقابة على حسن استخدامها بالإضافة إلى عمله الأصلي المتعلق بقبض الأموال وتسجيلها في السجلات المحاسبية . وبهذا الشكل تكون إدارة المنشأة قد أخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى تخصص أوسع ولكنه قريب إلى اختصاصه الأصلي وهو تنظيم الحسابات ، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية وبذلك يعتبر إغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل . (المملكة الأردنية الهاشمية ، الجريدة الرسمية العدد ١٤٤٩ ، ١ تشرين الأول سنة ١٩٥٩)

٦. يعتبر تفويض السلطة والإشراف الجيد من الحوافز المعنوية التي تتيح للعاملين الابتكار والثقة في النفس مما يؤثر إيجاباً على ارتفاع مستوى الأداء بما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها .

٧. توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وكمجموعات يشعل روح الحماسة في أداء العمل .

ثالثاً : حوافز الخدمات الإجتماعية (شاويش ، ٢٠٠٧ م)

يطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل ، أي غير مرتبط بتقديمها بمسئولية أداء العاملين أو إنجازهم ، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم . وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الإجتماعية تلك التي تشبع

حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة .

وتشمل الحوافز الإجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط . أما أهم هذه الخدمات فهي :

١. توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها .

٢. مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم .

٣. إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة ويقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج وغيرها .

٤. تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية التي قد يحتاج إليها العاملون .

٥. تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي .

٦. إنشاء كافيتريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وكذلك المشروبات الساخنة كالشاي والقهوة والحليب في أوقات الاستراحة خاصة .

٧. القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة .

❖ الحوافز السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي . (منصور ، ١٩٨٣م)

والمدير الذي يعتمد بصفة أساسية على أسلوب التخويف والعقاب يعرف بأنه قائد سلبي هدفه من ذلك هو منع العاملين من القيام بكل مامن شأنه مخالفة لقواعد العمل أو التهاون في المسؤوليات وذلك من أجل الحفاظ على تنظيم سير العمل وحماية الممتلكات من الهدر والإساءة .

كما أن تطبيق نظام العقوبات التأديبية عادة ما يوفر إنتاجية مرتفعة على المدى القصير ولكنه يؤثر في معنويات العاملين ويجعل كثرة الغياب ، وعرقلة وتقييد الإنتاج ، وانتشار روح الإستياء من العمل وظروفه وعلاقاته ، وكثرة الشكاوى والتظلمات ، أمرا شائعا ينعكس سلبا على معدل الأداء .

إن الاتجاه الحديث في مجالات الإدارة تشير إلى استخدام الحوافز الإيجابية أكثر من السلبية والاختيار الأساسي للتحفيز الفعال يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب أي من التحفيزين ، والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تستخدم التحفيز المناسب في الوقت المناسب .

ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات أوالعقوبات التي تأخذ بها المنشآت في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام

رئيسية هي (شاويش ، ٢٠٠٧ م) :

١. جزاءات معنوية تتمثل في التأنيب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي والشئ المشترك في هذا النوع

من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف .

٢. جزاءات كتابية وتتمثل في لفت النظر الكتابي والإنذار الكتابي وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة

إلى حد الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض .

٣. جزاءات مالية وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم

عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها .

٤. جزاءات أدبية وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر ، أو خفض

الراتب ، أو خفض الدرجة ، أو الحرمان من العلاوة ، أو تأجيل موعد استحقاقها ، أو الفصل من

المنشأة .

ويكون عادة الفصل غير مجديا في حال توفر فرص العمل المتاحة لكون البديل موجود في بيئة أخرى

مناسبة . أما في حال قلة فرص العمل فإن التهديد بالفصل يصبح عاملا محفزا لأنه لن يجد مكانا آخر

للعمل . وبالتالي سيضطر لإنجاز ما يطلب منه ، ولكنه سوف يؤدي الحد الأدنى من العمل الذي يجعله

باقيا في العمل دون أن يطرد .

وهناك آثار ضاره للتخويف والعقاب (الجريد ، ٢٠٠٧ م) :

-فرض العقوبات على العاملين دون توضيح الأسباب قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب

أمامهم دائما

-قد يؤدي العقاب إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ

إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة

من الوقوع في الخطأ . (الحارثي ، ١٩٩٩ م) .

المبحث الثالث

أولاً : شروط الحافز جيد

ثانياً : مراحل تصميم نظام الحوافز

المبحث الثالث

☒ شروط الحافز الجيد

لتحقق الحوافز الأهداف المرجوة منها لابد وأن تضع الإدارة أمامها مجموعة من الشروط الأساسية التي تساهم في نجاح هذا النظام ومنها :

١. أن تتناسب الحوافز مع مجهودات الأفراد ودوافعهم .
٢. ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا . (الجريد ، ٢٠٠٧ م) .
٣. أن يعمل الحافز على ربط الفرد بالمهنة التي يعمل بها ويتفاعل معها عن طريق تعيين مفهوم ربط الحافز بالأداء .
٤. مواكبة الحوافز للمتغيرات الاجتماعية والإقتصادية التي تمر بها البلاد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم . (العديلي ، ١٩٨٦ م)
٥. أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة (هوانة، ١٩٩٤ م)
٦. العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما أفضل للعامل في كل مناسبة .
٧. مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز وأن يكون معلنا للجميع .
٨. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز . (دره ، ١٩٨٢ م)
٩. ضمان استمرارية الحوافز . (الطويل ، ١٩٩٩ م)
١٠. الموازنة بين نتائج المؤسسة ككل وآثار نظام الحوافز .

١١. نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء بواقعية .

١٢. تحديد أنواع السلوك التمس سيتم تحفيزها وإمكانية تحقيقها .

☒ مراحل تصميم نظام الحوافز

لإنشاء نظام حوافز لأول مرة هناك خطوات أساسية يتم المرور بها ومن ثم يضاف ويعدل حسب

الحاجة . وهذه الخطوات تتلخص في :

١. تحديد هدف النظام

٢. دراسة الأداء

٣. تحديد الميزانية الخاصة بالحوافز

٤. وضع إجراءات النظام

■ المرحلة الأولى : تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس

هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز .

والنظام الشامل والكامل للحوافز يتضمن نظم فرعية بداخله بحسب وحدات الأنشطة والإدارات والأقسام والفروع فعلى النظام أن يغطي كل المستويات والوحدات وصولاً إلى الإسهامات الفردية لكل فرد .

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

■ المرحلة الثانية : دراسة الأداء

تستدعي هذه الخطوة :

-تحديد وتوصيف الأداء المطلوب

-طريقة قياس الأداء الفعلي

○ تحديد وتوصيف الأداء المطلوب تكون من خلال :

١. وجود وظائف ذات تصميم سليم أي الوظيفة محددة واضحة ، مفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات واضحة .

٢. وجود عدد سليم للموظفين لا أكثر ولا أقل مما يجب وطبيعة هذه الوظائف هل هي متشابهة متتابعة متكاملة .

٣. وجود طرق عمل سليمة بوجود لوائح وخطوات كاملة وأساليب للأداء والإتصال .

٤. وجود أوضاع عمل ملائمة من خلال مكان العمل التجهيزات والمواصلات الحرارة والإضاءة .

٥. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز آخذة الشكل التالي :

- كمية العمل كعدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها وكلها يمكن نسبتها إلى مدة زمنية معينة مثل الساعة اليوم الأسبوع الشهر السنة .

- جودة العمل : كعدد الوحدات المعيبة ، وعدد الوحدات السليمة ، وحجم المردودات ، وحجم الهالك والهادر .

- التدرج و الترتيب . ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل ممتاز ، جيد

جدا ، جيد مقبول ، ضعيف . أما الترتيب أي وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل

بينهم على سبيل المثال : الأول ، الثاني ، الثالث ، الأخير .

○ طريقة قياس الأداء الفعلي

ويتم ذلك عبر وضع نماذج معينة تختلف من إدارة إلى إدارة ومن قسم إلى قسم معتمدة على طبيعة المهام والوظيفة التي يشغلها ، وتحدد مضمون هذه النماذج أهداف نظم الحوافز وتختلف من مؤسسة إلى أخرى .

■ المرحلة الثالثة : تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام . وهناك نوعان من

ميزانيات الحوافز :

-الميزانية الثابتة

-الميزانية المرنة

وهذا يعتمد على حجم الحوافز ذاتها

○ الميزانية الثابتة

يتحدد مبلغ ثابت ومعروف سابقا وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة ، وحجم ميزانية الأجور ، ومدى

كفاية الأجور ، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

وبما أن ميزانية الأجور لا تتغير كثيرا ، فبالإمكان أن تتحدد الميزانية بإعتبارها نسبة مئوية ثابتة من

ميزانية الأجور . مثال : حددت ميزانية الأجور خلال العام القادم بـ ٤ مليون ، والنسبة المتفق عليها

١٥٠% ، فإن ميزانية الحوافز = ٤ × ١٥٠% = ٦ مليون . إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها تفرض

قيود على الإدارة بتعهدها دفع مبلغ معين ومحدد .

○ الميزانية المرنة

أي أن الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً وتمثل الميزانية نسبة مئوية من شئ متغير كأرقام المبيعات أو الإنتاج أو الأرباح . مثال : ميزانية الحوافز ٥% من الأرباح ، و ٨% من المبيعات ، وعليه فإن مبلغ الميزانية لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونتائج ، فالنظام يمول نفسه بنفسه .

وترصد هذه الميزانية لتغطية :

قيمة الحوافز والجوائز التي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز كالمكافآت ، العلاوات ، الهدايا .
التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله ، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته ، وتدريب المديرين على النظام .
تكاليف الترويج : تعنى بالنشرات والكتيبات التعريفية ، والملصقات الدعائية ، والمراسلات ، وخطابات الشكر ، والحفلات .

■ المرحلة الرابعة : وضع إجراءات النظام

وتتمثل بترجمة النظام إلى خطوات وإجراءات متسلسلة من أبرزها :

-تحديد الأدوار : أي تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك وأداء مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز ، من خلال نماذج تصمم وتعد لهذا الغرض . ورفع التقارير إلى الجهة المعنية ، كمدير الموارد البشرية ، أو مدير الحوافز .

-نوع الحوافز : ماهي الحوافز التي تقدمها المؤسسة للموظفين لديها ؟ هل هي واضحة وغير قابلة للتأويل للجميع من خلال لوائح تحدد أنواع الحوافز لكل نوع من أنواع الأداء ؟ هل تتصف الحوافز عند تحديدها بالمرونة والتنوع وتراعي كل المستويات الإدارية وطبيعة المهام المختلفة لكل وظيفة .

-توقيت وتقديم الحوافز : هل هي شهرية ، فصلية ، نصف سنوية ، سنوية ، أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ ومتى تقدم ؟ هل في مناسبات معينة كالأعياد أو بداية سنة جديدة ؟

-الاجتماعات : هل يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز وبين المسؤولين عن الحوافز وغيره من المديرين ؟ وهل هذه الاجتماعات دورية أم أنها وليدة اللحظة ؟

الفصل الثالث

الأداء والسلوك

المبحث الأول (قياس الأداء)

أولاً : ماهو قياس الأداء

ثانياً : كيفية قياس الأداء وفوائده

ثالثاً : مؤشرات قياس الأداء

الفصل الثالث

المبحث الأول (قياس الأداء)

أولاً : ماهو قياس الأداء

في عالم الأعمال من أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة هو كفاءة موظفيها وإنجازهم للأعمال بكفاءة واثقان ، لذلك فقد كان من واجب المشرفين القيام باستمرار بالحكم على مساهمات وقدرات مرؤوسيههم فمنهم من لديه القدرة على القيام بعمل معين ومنهم من لايمكن الاعتماد عليه في إكمال إنجاز الأعمال الموكلة إليه . وبالمقابل هناك من لديه القدرة على الإبداع من خلال إشراف بسيط فقط .

وكل هذا لابد أن يتم عن طريق برنامج منظم لقياس الأداء يمكن المرؤوسين من إصدار الأحكام على الأفراد بصورة صحيحة منطقية غير عشوائية . من خلال الحصول على حقائق وبيانات محدودة تساعد على تقييم أداء العامل في فترة زمنية وتحديد مدى كفاءته للقيام بالأعمال الموكلة إليه والأعمال التي يمكن أن يقوم بها في المستقبل .

مفاهيم قياس الأداء :

هناك الكثير من الاصطلاحات التي تستخدم للدلالة على قياس الأداء :

- تقدير الكفاءة :

تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسئوليات وامكانات وظائف ذات مستوى أعلى . (شاويش ، ٢٠٠٧ م)

- كفاية العامل :

الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ومقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وعلى معاملة زملائهم ومرؤوسيه . (الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن ، ١٩٨٠ م)

معنى قياس الأداء :

قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح بحيث يكون ذلك المقياس شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة .

(<http://www.islammemo.cc/2006/10/28/4232.html>)

ثانيا : كيفية قياس الأداء وفوائده

عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ، لذلك وجب على جميع الإداريين دراسة الطرق الصحيحة لقياس الأداء

الجوانب التي يتعرض لها القياس :

- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها
- البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به
- العوامل الخارجية

• الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها

بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار وغيره . وهذا هدف عظيم وجيد على مختلف المستويات لكنه غير عملي ولا تطبيقي على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدة ، فهو يصلح كهدف عام يعمل من خلاله الفرد راجيا له محاولا الوصول بعمله إليه . أما هدفه المرحلي الواقعي التطبيقي الذي إذا أنجزه رفع صوته قائلا ها أنذا قد حققت الهدف ، فيجب أن يتحدد بصورة أكثر دقة من ذلك .

ومن خلال قياس الأداء يتم تحديد الأهداف المرحلية التنفيذية للأهداف العامة ومن ثم قياس مدى تحقيقها وأوجه التقصير عند عدم تحققها .

• البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به

ويتضمن الأهداف والوسائل المستخدمة لتنفيذها والمحددات التي تحيط بالعمل والمنهجية الحركية للتنفيذ .
ويتم القياس من خلال مشاركة العاملين أثناء تنفيذ الخطط الموضوعة باستخدام التقارير الورقية والمراقبة الميدانية ليتحقق الهدف الأساسي من القياس .

• العوامل الخارجية

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض
- المعوقات الخارجية
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي
- الخصوم والأعداء الخارجيين

فوائد قياس الأداء

يمكن تلخيص فوائد قياس الأداء في النقاط التالية :

١. الترقية والنقل :

حيث يتم من خلال قياس الأداء معرفة قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم ونقلهم إلى الأعمال المناسبة

لهم .

٢. تقييم المشرفين والمديرين :

يساعد قياس الأداء في معرفة مدى إمكانية المشرفين والمديرين على تنمية مهارات الموظفين والإستفادة من قدراتهم وتوجيههم التوجيه الصحيح .

٣. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :

من خلال قياس أداء العاملين يمكن تحديد مقدار المكافآت والأجور المستحقة لكل فرد تبعاً لمستوى عطائه وأداءه وإنجازه في العمل ومدى استحقاقه لأي خصم أو خفض في الأجر .

٤. مقياس أو معيار :

يمكن أن يعتبر مقياس الأداء معياراً مقبولاً للحكم على مدى فعالية التدريب وتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

٥. تقديم المشورة :

يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الأفراد ويساعد في اقتراح الطرق المناسبة لتحسين أدائهم . كما يعتبر حافزاً لتطويرهم شخصياً من خلال سؤالهم عن الطريقة التي يرغبون فيها بأداء أعمالهم .

٦. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع :

من خلال عملية قياس الأداء يتواجه المدير مع الأفراد مما يساعد على معرفة شخصياتهم بعضهم البعض.

٧. اكتشاف الحاجات التدريبية :

من العوامل المساعدة في كشف الحاجات التدريبية قياس الأداء الذي يحدد أوجه القصور والمهارات التي تحتاج إلى تنمية وصقل و برامج التطوير اللازمة .

٨. يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها .

ثالثا : مؤشرات قياس الأداء

يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو أهدافها المنشودة. عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها وتعيين المساهمين من مزودين وموزعين ومدراء وغيرهم ، تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء .

مؤشرات قياس الأداء تعتبر مؤشرات قابلة للقياس وتظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة , وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى ، فالمؤسسات تستعمل هذه المؤشرات لمعرفة زيادة نسبة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات . في حين أن المدارس والجامعات تستخدمها لدراسة معدلات وعلامات الطلبة .

مؤشرات قياس الأداء تعكس أهداف الشركة فالمؤسسة التي يكون أحد أهدافها أن تصبح " أفضل شركة في قطاعها تمتلك أرباح " ستكون مؤشرات قياس الأداء لها خاصة بقياس الأرباح والقياسات المالية .

من ميزات مؤشرات قياس الأداء أنها مؤشرات قابلة للقياس ويجب مراعاة ما يلي :

● يجب أن تتوفر طريقة لتعريفه وقياس قيمته . مثلا " أن نكون أكثر شركة مفضلة من قبل المستهلكين " لا يمكن أن نقيسها بمؤشرات قياس الأداء لأنه لا توجد طريقة لقياس مستوى تفضيلها مقارنة مع الشركات الأخرى .

● من الهام جدا تعريف مؤشرات قياس الأداء لـ " زيادة المبيعات في هذه الحالة يجب تحديد هل سيتم قياس عدد الوحدات التي تم بيعها أم قيمة المبيعات التي تم بيعها وهل سنقوم بطرح المبيعات التي تم ارجاعها من الشهر الذي بيعت فيه أم من الشهر الذي رجعت فيه ؟ وهل سيكون تسجيل المبيعات

بسر البيع أم بسعرها الحقيقي ؟ يتم تحديد جميع هذه الأمور مسبقا مع تحديد الفترة التي سيتم فيها القياس .

● يجب تحديد الهدف من كل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء خاص بـ "معدل ترك الموظفين للشركة". ويمكن تعريفه على أنه عدد الموظفين الذين تم استقالتهم أو إيقافهم من عملهم في الشركة مقسوم على عدد الموظفين الكلي في الشركة في بداية الفترة المحددة ، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين . فيمكن توضيح الهدف من استخدام المؤشرات بأنه " لتقليل عدد التاركين للعمل بنسبة ٥% في كل سنة " وبهذا يكون الهدف واضح للمسؤولين فالتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه النتيجة .

● مؤشرات قياس الأداء يجب أن تكون مفتاح لنجاح المؤسسة من المؤكد توفر عدة عوامل قابلة للقياس في المؤسسة ولكن لا تشكل مفتاح من مفاتيح نجاح المؤسسة . لهذا عند اختيار مؤشرات قياس الأداء يجب ربطها بالعوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها . ويفضل اختيار عدد قليل من المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة .

فوائد مؤشرات قياس الأداء

١. تعطي كل شخص في المؤسسة صورة واضحة عن ماهو هام ومالذي يحتاجه لتحقيقه .
٢. يمكن استخدامه لقياس أداء المؤسسة ككل .
٣. للتأكد من أن جميع من في المؤسسة يضعون جل تركيزهم على تحقيق هذه المؤشرات .
٤. للتحفيز على تحقيق الأهداف المعلنة .

المبحث الثاني (السلوك)

أولاً : مفهوم السلوك والسلوك التنظيمي

ثانياً : الشخصية

ثالثاً : الإدراك

رابعاً : الاتجاهات والقيم

المبحث الثاني (السلوك)

أولاً : مفهوم السلوك والسلوك التنظيمي

■ مفهوم السلوك :

يعرف السلوك الإنساني بأنه كافة التصرفات التي يقوم بها الإنسان أو هو الاستجابة لمنبه أ و مثير

معين . بمعنى أن (الاستجابة = رد الفعل أو المنبه أو المثير = حدث معين أو دافع معين)

ويتصف السلوك الإنساني بأنه :

١ . سلوك هادف ، بمعنى أن الفرد يتصرف تصرفاً معيناً لتحقيق هدف مرغوب .

٢ . مسبب ، بمعنى أن هناك أسباب معينة تدفع تجاه سلوك معين .

ويحدد السلوك الإنساني الفردي بعدة محددات :

١ . الدوافع والخوافز لدى الفرد .

٢ . النمط الذاتي لتطور الشخصية .

٣ . مستوى ادراك الفرد .

٤ . الاتجاهات والقيم التي اكتسبها الفرد أثناء التنشئة .

٥ . أنماط التعلم والخبرات التي تراكمت لدى الفرد .

■ مفهوم السلوك التنظيمي :

يعرف السلوك التنظيمي بأنه دراسة التأثيرات الناتجة عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المؤسسات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية .

(John Ivancevich , 1977)

كما يعرف بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين ، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته (L.L. Cummings, 1978)

أهداف دراسة السلوك التنظيمي :

١. تفسير السلوك ← لماذا؟
٢. التنبؤ العلمي بالسلوك ← ماذا سيحصل؟
٣. التحكم في السلوك ومحاولة ضبطه ← كيف؟

أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

١. الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل .
٢. معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات .

٣. معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار .
٤. معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف ونتاجيته .
٥. توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم .
٦. معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته .
٧. توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيرا على العاملين .
٨. معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات .
٩. معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادية - معنوية .. الخ)
١٠. الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومنسوبيها وما تقدمه من فرص وما تصنعه من قيود .
١١. معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم .
١٢. معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح المجال أكثر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم .
١٣. من خلال النظريات ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم ولا بد للمنظمة إتاحة فرص التقدم والنمو لهم .
١٤. تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي .
١٥. معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين .
١٦. الأخذ بالنظام المفتوح أو التحلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين .
١٧. الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على الابتكار ، التحديد ، التطوير ، التغيير، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات .

ثانيا : الشخصية

مفهوم الشخصية

يعتبر تعريف جوردون البورت من التعاريف المشهورة للشخصية حيث عرفها " بأنها الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة " (Gordon W1973)

محددات الشخصية

١.العوامل الوراثية

هي تلك العوامل التي تدخل تركيبة الإنسان كبنية الجسم وجاذبيته ومزاجه ومستوى طاقاته الكامنة . وهي تكتسب من أحد الوالدين أو أحد الأجداد .

ولكن هناك من لا يعتقد بعامل الوراثة لأن هذا معناه أن شخصية الفرد لا يمكن أن تتغير أبدا بفعل العوامل المحيطة أو حسب الظروف الخارجية المؤثرة وهذا لا يكون صحيحا دائما .

٢.العوامل البيئية والاجتماعية

هي العوامل التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعلات الاجتماعية والبيئة دور فعال في تكوين شخصية الفرد فتأثيرها على الصغار أكبر من تأثيرها على الأفراد البالغين لأن الكبار يكونون مقيدين ضمن حدود ممارساتهم وتجاربهم بينما يعمل الصغار على خرق العادات والتقاليد أكثر من غيرهم .

فالوراثة هي التي تضع الحدود لتلك القدرات الشخصية ، بينما البيئة هي التي تلعب دورا في تنمية وتوجيه الشخصية الإنسانية في حدود القدرات الوراثية .

٣. العوامل الموقفية

هي العوامل التي يكتسبها الفرد أثناء تعامله مع المواقف المختلفة ، فكل موقف يختلف عن الآخر ويستدعي طرق معينة من التصرف مما يؤثر في شخصية الفرد وتكوينها .

نظريات الشخصية

١. نظريات الأنماط

أ. نظرية يونغ :

وفيهما يصنف الشخصية إلى صنفين :

- الشخصية المنفتحة : أصحاب هذه الشخصية يميلون إلى بناء علاقات مع الآخرين ولا يجدون صعوبة في تكوين علاقات اجتماعية جديدة . وهم يصلحون لوظائف التعامل مع الجمهور مثل : العلاقات العامة ، الاستقبال ، المبيعات والتسويق .
- الشخصية المنغلقة : أصحاب هذه الشخصية يجدون صعوبة في التكيف مع البيئة المحيطة ، لذا فإنهم يتصفون بالانعزالية . وهم يصلحون لشغل الوظائف الداخلية مثل : المستودعات ، الأرشيف .

ب. نظرية شيلدرن :

تقوم هذه النظرية على الربط بين التكوين الجسدي للإنسان ونمط شخصيته كآلاتي :

- الإنسان السمين : يميل إلى المرح وحب بناء العلاقات مع الآخرين
- الإنسان النحيل : يميل إلى الابتعاد عن الأعمال التي تتطلب جهدا بدنيا كبيرا
- الإنسان المعتدل : يميل إلى حب السيطرة والسلطة وتولي المهام القيادية التي تقوم على استخدام

الجوانب الذهنية

٢. نظرية السمات

افتراضات هذه النظرية :

- تتكون الشخصية من عدة سمات قابلة للقياس
- تتصف هذه السمات بالثبات النسبي
- تتصف هذه السمات بالقابلية للتطور

٣. النظرية العضوية

تفترض هذه النظرية أن الشخصية هي محصلة المخزون العقلي لدى الفرد وتعتبر أن الدماغ مركز التحكم بالشخصية ، وترتكز على العوامل الوراثية في تكوين الشخصية مع عدم تجاهلها للعوامل المكتسبة من البيئة المحيطة .

مفهوم الذات

تعرف الذات على أنها الصورة التي يرى الفرد فيها نفسه أو محصلة الخصائص التي تميز شخص عن

آخر . (الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠ م)

وسائل الدفاع عن الذات :

١. السلوك العدواني

قد يلجأ الفرد إلى اشباع سلوك عدواني من أجل لفت الأنظار ويتخذ هذا السلوك شكلا عدوانيا تجاه

الأشخاص أو الممتلكات (الضرب ، التخريب)

٢. أحلام اليقظة

ويقصد بها الهروب من الواقع عن طريق الخيال والأحلام وكافة التصورات الواهمة

٣. الكبت اللاشعوري

يلجأ البعض إلى حجب المعلومات التي تهدد العقل الواعي عن طريق الإحباط في اللاشعور وبهذه

الطريقة يتم حجب الشعور والقلق عن العقل الواعي مما ينتج عنه عدم الشعور بالذنب . (الطجم ، السواط

، ٢٠٠٠ م)

٤. التعويض

عند فقد الشخص لجانب معين أو حتى شعوره بالنقص في هذا الجانب يلجأ عادة للتعويض في جانب آخر وربما في مجال آخر خارج نطاق عمله .

٥. التحريم

إذا لم يستطع الإنسان اشباع حاجاته لظروف خارجه عن إرادته فإنه يلجأ بوعي أو بدون وعي إلى تحريم هذه الحاجات على نفسه

٦. الإسقاط

إذا فشل الإنسان في مجال معين فإنه يلجأ إلى نسب ذلك إلى شخص آخر أو أسباب خارجية

٧. الانحدار

حينما يواجه الشخص بالإحباط أو الفشل فإنه يلجأ إلى بعض التصرفات الغير مقبولة وغير الناضجة

ثالثا : الإدراك

تعريف الإدراك

العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور

حولهم . (Stephen P. Robbins, .1979)

العوامل المؤثرة في الإدراك

١. مجموعة العوامل المتعلقة بالمشير (المنبه)

- أ. حجم المشير : كلما كان كبيرا كلما زاد من القدرة الإدراكية له والعكس صحيح .
- ب. شدة المشير أو قوته .
- ج. حركة المشير : المشير المتحرك يلفت الانتباه أكثر من المشير الساكن .
- د. تكرار المشير : المشير المتكرر يلفت الانتباه أكثر من المشير الغير متكرر .
- هـ. التباين : الاختلاف بين المشير والمحيط الذي يظهر فيه فكلما كان هناك اختلاف كلما لفت ذلك انتباه الشخص أكثر .
- و. التقارب المكاني : قد يتكون المشير من عدة عناصر متكاملة تدرك بشكل أفضل إذا تقاربت مع بعضها البعض .

٢. مجموعة العوامل المتعلقة بالفرد

- أ. الحاجات الفردية : كلما اشتد إلحاح الحاجات كلما لفت الانتباه أكثر .
- ب. الاستعداد الذهني : يحسن عملية الإدراك بعكس الشرود الذهني .
- ج. الاتجاهات والمعتقدات : يكون تأثير المنبهات الخارجية محدودا في جلب انتباه الفرد إن لم تنسجم مع اتجاهاته ومعتقداته .
- د. الخبرة : تؤدي خبرات الفرد إلى توسيع إمكاناته في إدراك المشيرات التي يتعرض لها في حياته .
- هـ. المزاج النفسي : هي الحالات الانفعالية المفرحة أو المؤلمة التي تؤثر على إدراك الفرد .
- و. القدرات العقلية (الذكاء) : الشخص الذكي يكون أقدر على امتلاك القدرات الإدراكية .

٣. مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة

- أ. الأسرة : يميل الفرد إلى ادراك الأشياء التي تنسجم مع إدراك أسرته رغبة منه في تجسيد التماسك والتوافق فيها .
- ب. المؤسسات التربوية : تساعد في توسيع إدراك الفرد .
- ج. الطبقة لاقصادية والاجتماعية : إدراك الفرد الذي ينتمي إلى الطبقة العليا يختلف عن الفرد الذي ينتمي إلى الطبقة الوسطى أو الدنيا .
- د. الاختلاف الجغرافي : إدراك الفرد الذي يعيش في المدينة يختلف عن إدراك الفرد الذي يعيش في القرية.

أنواع الإدراك :

١. الإدراك الحسي : هو ما يدركه الفرد من خلال الحواس الخمس .
٢. الإدراك العقلي : هو الإدراك الناتج عن تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون الفردي لدى الفرد .
٣. الإدراك الانتقالي : يعمل الإدراك الانتقالي كجهاز ترشيح يساعد على حماية الفرد والحفاظة عليه من خلال اختيار ماهو صالح وترك ما يتعارض مع الحاجات والقيم ، والإنسان يدرك أجزاء معينة من الظواهر ينتقيها حسب خبراته السابقة .

مراحل الإدراك

١. مرحلة التعرض للمثير وإدراكه بشكل عام .
٢. مرحلة انتقاء المعلومات والتمييز بينها .
٣. مرحلة التصنيف للمعلومات .
٤. مرحلة التحليل والاستقرار .
٥. مرحلة الاستقراء والاستنباط .

مشاكل الإدراك

١. خداع الإدراك : هناك إمكانية لخداع الشخص عن طريق مزج الأبعاد ما يجعل بعض الأجزاء مدركة في لحظة ما وغير مدركة في لحظة أخرى .
٢. صعوبة إدراك اللون والحجم والشكل في الكثير من الأحيان .
٣. صعوبة إدراك المعاني والرموز التي تختلف باختلاف الأشخاص والمجتمعات .
٤. الاضطراب : قد يؤدي اضطراب الشخص إلى خطأ الإدراك .
٥. التخيل والتصوير : حيث يتصور الإنسان بشكل خاطئ بسبب استعداد داخلي وتوقع مسبق لأمر ما.

رابعاً : الاتجاهات والقيم

تعريف الاتجاهات

تؤثر الاتجاهات على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً لذلك فقد عرفت على أنها : استعداد ذهني محدد نحو

نوع من الأنشطة أو التفاعل . (P. Zimbardo, E. Ebbesen and C.Maslach 1977)

أهمية ووظائف الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات إحدى العوامل التي تساعد في تطور الشخصية وذلك من خلال :

١. المساعدة على التكيف مع متغيرات البيئة .
٢. توفير القناعات التي يحتفظ بها الفرد للدفاع عن نفسه .
٣. توفير إطار مرجعي يساعد تنظيم عملية الإدراك .
٤. تشكل مقدمات يمكن على أساسها التنبؤ بالسلوك .
٥. تساعد في التعبير عن القيم لأنها تعتبر مؤشرات على القيم .

تكوين الاتجاهات

إن فهم اتجاهات الفرد يسهل العديد من الأمور :

أ. تحديد الأسباب التي تدفع الفرد لسلوك معين .

ب. يمكن من خلال معرفة اتجاهات الفرد التنبؤ بسلوكه .

ج. إحداث التغيير الممكن في ميوله لمحاولة توجيهه لسلوك معين .

ويبدأ تكوين الاتجاهات لدى الفرد منذ اللحظات الأولى لحياته من خلال الاحتكاك بأسرته ومن ثم التعرف على زملاء الدراسة , ليمتد ذلك معه إلى فترة عمله ومن يتعامل معهم من الرؤساء والمرؤوسين، واختلاف مصادر المعلومات لديه تجعل من تكوينه اتجاه سليم نحو هذه المواضيع على الأغلب صحيحا .

تغيير الاتجاهات

يمكن تغيير الاتجاهات بإحدى الصور التالية :

١. تغيير الاتجاه نحو موضوع معين من مؤيد إلى معارض وبالعكس .

٢. التغيير في درجة وشدة الاتجاه .

وتتوقف عملية تغيير الاتجاهات على عدة عوامل هي (الطجم ، السواط ، ٢٠٠٠م) :

١. عوامل بيئية : البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة ، المدرسة ، الوسط الذي

يكون به ، العادات والتقاليد السائدة .

٢. عوامل خاصة بالفرد ذاته : تجارب الفرد ، خبراته ، مستواه الثقافي والتعليمي ، مستوى إدراكه .

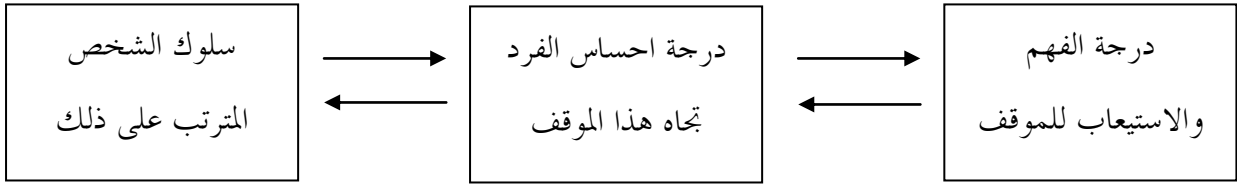
٣. عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه .

عناصر الاتجاهات

١. الفكرة (المعلومات) .

٢. العاطفة (الإحساس) .

٣. السلوك الناتج .



(شكل ٣-١) العناصر الأساسية للاتجاهات

وهناك علاقة وثيقة بين هذه العناصر فمدى الاستيعاب الذهني لموضوع الاتجاه تؤثر على احساس الفرد

تجاه الموضوع نفسه وسلوك الفرد يترتب على ذلك . (هاشم ، ١٣٩٨هـ)

ويمكن قياس الاتجاهات عن طريق عملية الاستبانة أو المقابلة الشخصية أو من خلال ملاحظة سلوك

الفرد الفعلي وإيجاد العلاقة بينه وبين ميول الفرد واستعداداته .

تعريف القيم

عرف روكيتش القيم على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ، مواقف ، معتقدات تقويم ، أحكام ، تبريرات ، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا .
(M. Rokeach,1973)

وبصفة عامة تعرف على أنها المعتقدات الراسخة في النفس التي تميز الصواب عن الخطأ وتمتاز بالثبات النسبي وصعوبة التغيير مقارنة مع الاتجاهات .

وتنبع أهمية دراسة القيم الشخصية من الاعتبارات التالية (G. England, O.Dhingra and N.Agarwal 1987)

١. تتأثر القيم الشخصية بالطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد والجماعات لذا فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الفرد .

٢. تؤثر قيمة الفرد على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها .

٣. تؤثر قيم المدير على قراراته والحلول التي يقترحها لحل المشاكل التي تواجهه .

٤. تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل فقيم المدير تحدد ماهو مقبول وماهو مرفوض من سلوكيات العمل .

٥. تحدد قيم الشخص المقبول والمرفوض من المعايير والأنماط السلوكية التي تصنعها المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد .

٦. تلعب قيم الشخص دورا في تحديد مستوى الإنجاز المرضي وغير المرضي .

٧. تمثل قيم الإنسان الأساس الذي يبني عليه قراره فيما يتعلق بالانضمام إلى هذه المجموعة .

تكوين القيم

إن نمو الشخص ومروره بالكثير من التجارب يجعل من تغيير القيم أمرا واردا هذا بالإضافة إلى أن تفاعله مع الأفراد الآخرين يرسخ لديه العديد من القيم الدينية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

تغيير أو تعديل القيم

القيم مبادئ راسخة في النفس من الصعب تغييرها أو تعديلها إلا بجهد كبير لذا يجب على المؤسسة تعزيز القيم الإيجابية ومحاولة تغيير أو تعديل القيم السلبية من خلال الحوافز والدورات التدريبية والإقناع.

القيم وسلوك الفرد

إن مجموعة القيم التي يتحلى بها الفرد ويتمسك بها هي التي تكون الإطار العام لسلوكه وتجعل منها المرفوض والمقبول على المستويين الفردي والمؤسسي .

● **على مستوى الفرد :** تعمل على توجيه سلوكه من خلال التأثير على ادراكه لأشياء وتفسيره للظواهر وتحديد الصائب والخاطئ .

● **على مستوى المؤسسة :** كل مؤسسة تعمل على وضع مجموعة من الأنظمة والقوانين التي يجب أن يلتزم بها أعضاؤها لتحقيق الأهداف المرجوة منها .

مصادر القيم :

١. الإطار الثقافي الذي ينشأ فيه الأفراد .
٢. العادات والممارسة والخبرات .
٣. اختلاف الحاجات الفردية والظروف المحيطة والتغيرات الثقافية كلها ساهمت في تحول القيم واستبدالها.
٤. المجتمع والأسرة التي تشكل أهم العوامل في تكوين حجر الأساس للقيم المتعلقة بالفرد .

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالأداء

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والأداء

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز

١. دراسة الجريد " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف "

(٢٠٠٧ م) :

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف والتعرف على مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والتوصل إلى العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة وبين الرضا الوظيفي من قبل هؤلاء العاملين . وقد اشتمل البحث على جميع العاملين في شرطة منطقة الجوف وتوصل إلى أن : هناك علاقة طردية بين تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية فكلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية .

وأنة برغم تقدم الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين وأن الحافز المادي المتمثل في الأجر هو الذي يقدم غالباً واستخدام الحوافز المعنوية يكون أحياناً فإن العاملين راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية وخصوصاً عن زملاء العمل والرؤساء وعن أسلوب الإشراف والقيادة وعن علاقات العمل.

٢. دراسة ياغي " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية " (١٩٨٥ م) :

هدفت الدراسة الكشف عن علاقة الحوافز المعطاة للموظف العام الأردني برضاه عن وظيفته والكشف عن أنواع الحوافز التي تقدمها الإدارة لموظفيها وما نظرة الموظفين لها وهل يعتقد الموظفون أن هذه الحوافز المعطاة لهم كافية وقد استخدم الباحث عينة من موظفين في وزارات مختلفة في القطاع العام وتوصل إلى أن الموظفين راضون عن العلاقة مع زملائهم وفرص التعبير وسماع الاقتراحات ، وأن الحوافز

تساعد على الأداء الأفضل بينما هم غير راضين عن استغلال العمل لطاقتهم نتيجة روتينية العمل ، بينما تتفاوت درجة الرضا الوظيفي عن العمل باختلاف بعض المتغيرات مثل : المؤهل - العمل - الحالة الاجتماعية - المستوى الوظيفي .

٣. دراسة عبد الوهاب " الحوافز في المملكة العربية السعودية " (١٩٨٢ م) :

هدفت تلك الدراسة إلى تعميق فهم عملية التحفيز ، والتعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف كذلك على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي : رضا الأفراد وزيادة الكفاءة والإنتاجية وفعالية الوصول إلى الأهداف . وقد استخدم الباحث عينة عشوائية من الموظفين المتقدمين للبرامج التدريبية المختلفة بمعهد الإدارة العامة بالرياض واختار عينة عشوائية أخرى من الموظفين بهدف متابعة النتائج بعد زيادة رواتب الموظفين وذلك لمقارنة النتائج قبل تلك الزيادة وبعدها وتوصل إلى أن : غالبية الموظفين يرون أنهم محفزون بصورة جيدة وهم راضون عن الوظائف التي يؤدونها ولكن ليس هناك استغلال أمثل لطاقتهم بالإضافة إلى مناسبة الرواتب بعد الزيادة وكذلك فرص الترقية . ويرى البعض وجود مشكلات في عملية تطبيق نظام الحوافز ، مثل : قلة المستفيدين وعدم دقة تقييم الداء . ويتفق الموظفون على أن الحوافز يجب أن تقرر بناء على أسس سليمة مثل : الكفاءة والخبرة.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالأداء

١. دراسة الرشيد " تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة " (١٩٩٥ م) :

هدفت الدراسة إلى استعراض أهم المفاهيم والجوانب الحديثة المرتبطة بالتدريب كأحد الأنشطة الإدارية الحيوية في المنظمات الآخذة بأسباب التطور والنمو والتعرف على مجال التدريب النسوي بالمملكة العربية السعودية عامة واستعراض أهم الأساليب والمعايير المستخدمة في تقييم فعالية البرامج التدريبية وقياس أثرها على أداء المتدربات ، والوقوف على أثر التدريب على من شارك في التدريب وبصورة خاصة سلوك واتجاهات ومعارف المتدربات . وقد استخدمت الباحثة عينة من الموظفين الحكوميات اللاتي حضرن البرامج التدريبية في الأعوام ١٩٩٣ م و ١٩٩٤ م و ١٩٩٥ م من قطاع التعليم ووالقطاع الصحي والديوان العام للخدمة المدنية وتوصلت إلى أن أعداد المتدربات تتزايد من عام لآخر ، كما أن التفرغ الكامل للمتدربات لحضور البرامج التدريبية هام لتحقيق المزيد من الاستجابة والاستيعاب لدى المتدربات والحوافز المقدمة لهن غير محفزة وتؤثر سلبا على فعالية التدريب و أن مشاركتهن في البرامج التدريبية قد أثرت بشكل فعال وإيجابي على أدائهن سلوكهن في العمل ، وتؤيد المتدربات أنه كلما زادت فعالية البرامج التدريبية كلما زادت كفاءة وفعالية الأداء لدى المتدربات.

ثالثا : الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والأداء

١. دراسة السبعان " أثر الحوافز على أداء الممرضات في المستشفيات العامة " (٢٠٠٠ م) :

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الممرضات ومدى كفاية الحوافز المادية والمعنوية المتاحة لهن والتعرف على آراء المرضى في الخدمة التمريضية المقدمة إليهم . وقد اشتمل البحث على الممرضات العاملات بثمانية مستشفيات حكومية . بمحافظه جدة وبعض المرضى المنومين بها وتوصلت الباحثة إلى عدم وجود علاقة بين الحوافز المادية أو المعنوية وأداء الممرضات وبين سن الممرضة أو مستواها التعليمي أو الحالة الاجتماعية لها . كما أنه لا توجد علاقة بين ما يللمسه المريض المنوم في المستشفى العام من أثر على أداء الممرضات عليه وبين عامل الجنس (ذكور - إناث) أو عامل السن أو عامل المستوى التعليمي للمريض .

٢. دراسة الودزاني " أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية "

(١٩٩٩ م) :

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي وقد اشتملت الدراسة على ضباط وأفراد عاملين في إدارة الجوازات بمدينة الرياض وتوصل الباحث إلى أن أكثر الحوافز انتشارا بين العاملين من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الترقية ، العلاوات ، الإجازات ، بدل العلاج ، المشاركة في اتخاذ القرار) وأن أقل الحوافز انتشارا من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الشفاء الشفوي ، خطابات الشكر ، بدل المناطق النائية) وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم

الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارا وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي وأخيرا إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فعالية الأداء والرضا الوظيفي .

٣. دراسة العنقري " نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين " (١٩٩٨ م) :

هدفت الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين من خلال ممارسة الحوافز وقد استخدم الباحث عينة من الموظفين في إمارة منطقة الرياض وتوصل إلى عدم رضا الموظفين عن الحوافز المادية الإيجابية والرضا بشكل عام عن الحوافز المعنوية الإيجابية وعدم الرضا من أفراد العينة عن عملية المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل وأن أفراد العينة يتباينون فيما بينهم نحو الحوافز المفضلة ويحكم ذلك عدد من الاعتبارات وتأتي الحوافز المادية في المرتبة الأولى من ناحية التفضيل ومن أهم المشكلات في الحوافز هي عدم وجود نظام واضح للحوافز .

التعليق على الدراسات السابقة

من حيث الفترة الزمنية فقد اختلفت الدراسات السابقة من حيث فتراتها وكانت هناك دراسات على أعوام مختلفة (١٩٨٢ م - ٢٠٠٧ م) وهذا لا يعني عدم وجود دراسات أخرى في الأعوام التي تليها ولكن هذا ما تم التوصل ضمن حدود معرفة الباحثة . واختلاف أعوام الدراسة أدى إلى اختلاف المستجندات في كل دراسة .

أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسة ما بين دراسات متعلقة بالحوافز ودراسات متعلقة بزيادة الأداء وتحسين السلوك ودراسات متعلقة بالعلاقة بين الحوافز والأداء بينما لم تتوصل الباحثة ضمن حدود بحثها على دراسات متعلقة بالعلاقة بين الحوافز والسلوك . وتشترك هذه الدراسة في الهدف الذي يسعى إلى تحقيق إيجاد العلاقة بين الحوافز وأداء وسلوك العاملين .

أما المنهج المتبع في جميع الدراسات السابقة فهو المنهج الوصفي التحليلي والذي استخدم الدراسة في الحالية استرشادا بالبحوث والدراسات السابقة بالإضافة إلى ملائمته لطبيعة البحث الحالي .

أما من حيث العينات المستخدمة في الدراسات السابقة فقد تنوعت فمنها ما هو داخل الأجهزة الحكومية ومنها ما هو داخل المجال الأمني ومنها ما هو داخل قطاع التعليم والقطاع الصحي والعينة في الدراسة الحالية أخذت من القطاع الصحي هذا بالإضافة إلى اختلافها عن البحوث الأخرى في أنها شملت القطاعين الحكومي والخاص .

أما من حيث المجال الجغرافي فقد تنوعت الدراسات في مناطق عدة وتم اختيار منطقة مكة المكرمة لعدم وجود أي دراسة من هذا النوع في هذه المنطقة ضمن حدود معرفة الباحثة .

وتتميز هذه الدراسة من حيث دراسة الحوافز المادية والمعنوية وحوافز الخدمات الإجتماعية بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين نظم الحوافز وأداء وسلوك العاملين .

الفصل الخامس

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث

ثانياً : مجتمع الدراسة

ثالثاً : مجتمع البحث

رابعاً : عينة البحث

خامساً : مجتمع البحث

سادساً : إجراءات تطبيق البحث

سابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس

منهجية البحث واجراءاته

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الحالية من خلال وصف الخطوات الإجرائية التي سارت عليها الدراسة الحالية , والتي تمثلت في منهج الدراسة , وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ووصفها وأدوات الدراسة والخطوات التي تم إتباعها في بناء أدوات الدراسة صدقها وثباتها وتطبيقها بصورتها النهائية على عينة الدراسة وطريقة جمع المعلومات , وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة .

أولاً : منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وما تضمنته مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها , فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة . ويعرف المنهج الوصفي بأنه ذلك المنهج الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها (العساف, ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م, ص١٨٩).

كما يعتبر المنهج الوصفي من أفضل طرق البحث للدراسة الميدانية, ذلك لأن البحث في المنهج الوصفي لا يقوم على اعتقادات خاصة , أو بيانات مستمدة من ملاحظات عرضية , أو سطحية , ولكن يقوم بفحص الموقف الذي يمثل المشكلة , ثم تحديد المشكلة ووضع أسئلة وفروض للدراسة, واختيار عينة مناسبة من المفحوصين للدراسة والمصادر الملائمة لجمع البيانات , ثم اختيار أساليب جمع البيانات عن طريق إعداد الاستبانة المناسبة لجمع البيانات , ومن ثم وضع قواعد لتصنيف البيانات التي تتسم بالوضوح والدقة وملائمة الغرض من الدراسة , والقيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة

ومميزة ودقيقة ، ثم وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة ، لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة (فان دالين, ١٩٧٧م, ص٣١٣).

ولقد استخدم هذا الأسلوب من مناهج البحث لأنه يعطي وصفاً لمدى استخدام أنواع الحوافز في المؤسسات الصحية في القطاعين الحكومي والخاص بالمدينة المنورة وأداء وسلوك العاملين فيهما , ويهتم بوصف تلك الظواهر وصفاً دقيقاً .

كما يعتمد المنهج الحالي في وصف الواقع الحالي لفن التحفيز وأثره في المؤسسات الصحية في القطاعين الحكومي والخاص بالمدينة المنورة على جمع المعلومات الشخصية الأولية لعينة الدراسة والمعلومات المتعلقة بهذه الظواهر .

حيث أن الأسلوب الوصفي يقوم بدراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً, ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً من خلال وصف الظاهرة , وتوضيح خصائصها ومقدار هذه الظاهرة (عبيدات وآخرون, ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م, ص١٩١).

ولذلك فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى الوصول إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون, ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م, ص١٩٢). وكذلك فهو أنسب أساليب البحث ملائمة لموضوع الدراسة الحالية . ولقد تم الاعتماد في هذا المنهج على جانبين هما:

١. الدراسة النظرية:

من خلال الرجوع إلى أدبيات الإدارة وفن التحفيز وذلك من خلال الكتب والمراجع والمقالات والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة , والمواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية .

٢. الدراسة الميدانية:

من خلال إعداد أداة للدراسة تتمثل في استبانة لقياس مدى استخدام الحوافر بأنواعها المختلفة وكذلك أداء وسلوك العاملين في المؤسسات الصحية بقطاعيها الحكومي والخالص بالمدينة المنورة , ثم تطبيقها ميدانياً من خلال توزيعها على عدد من العاملين في هذين القطاعين يشغلون وظائف إدارية ومهنية وذلك لمعرفة آرائهم , وتحليل البيانات والمعلومات بعد ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة , والتوصل إلى نتائج من خلال تفسير تلك البيانات ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات الأخرى ثم تقديم توصيات إجرائية قد تفيد المسؤولين في مجال الإدارة الصحية بمعلومات يمكن أن تسهم في رفع وتحسين أنظمة الحوافر في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية .

ثانياً : مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث (ملحم, ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٦م, ص٢٦٩).

وقد تكون مجتمع الدراسة الأصلي من (٩٣٧) فرداً , من العاملين في القطاع الصحي الحكومي والأهلي من الإداريين والمهنيين حسب إحصائية الشؤون الصحية بمنطقة المدينة المنورة ١٤٣٠ - ١٤٣١هـ، حيث بلغ عدد الذكور (٥٨٩) فرداً , بنسبة بلغت (٦٢.٨٦%) من مجتمع الدراسة الكلي ، في حين بلغ عدد الإناث (٣٤٨) فرداً بنسبة بلغت (٣٧.١٤%) من مجتمع الدراسة الكلي . والجدول التالي رقم (١-٥) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الذكور والإناث العاملين في القطاع الصحي الحكومي والأهلي من الإداريين والمهنيين بالمدينة المنورة .

م	أفراد مجتمع الدراسة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	النسب المئوية
١	الذكور	٥٨٩	٦٢.٨٦%
٢	الإناث	٣٤٨	٣٧.١٤%
	المجموع الكلي لعدد أفراد مجتمع الدراسة	٩٣٧	١٠٠%

جدول رقم (١-٥)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة العاملين في القطاع الصحي الحكومي والأهلي من الإداريين والمهنيين في مكة المكرمة

ثالثاً : عينة الدراسة:

تعني عينة الدراسة للدلالة على جزء من مفردات مجتمع الدراسة، والتي تم اختيارها في الدراسة بهدف تعميم النتائج على المجتمع (ماضي وعثمان، ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م، ص ٢٥).

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار العينة باستخدام العينة الطبقية العشوائية بناءً على معادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية لكل من كرجسي ومورجان (Kregcie and 1970 Morgan,)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٨٨) فرداً بنسبة بلغت (٢٠%) من المجتمع الكلي للدراسة .

وُزعت أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٨٨) فرداً ، استجاب منهم (١٧٢) ، أُستبعد (٢) لعدم اكتمال إجاباتهم ، وأصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (١٧٠) استبانة ، شكّلت ما نسبته (٩٠.٤٣%) من عدد الاستبانة التي تم توزيعها .

الوصف التفصيلي لعينة الدراسة الفعلي (خصائص العينة):

اشتملت المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة على وصف خصائص أفراد عينة الدراسة , وقد تمثلت تلك المعلومات الأولية في الجنس (ذكر ، اثنى), والعمر (أقل من ٢٠ سنة ، من ٢١ - ٤٠ سنة ، أكثر من ٤٠ سنة) , والقطاع (حكومي ، خاص) ، والمؤهل (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) ، والدرجة الوظيفية (إداري ، مهني) ، والمستوى الوظيفي (موظف إداري ، رئيس قسم ، مدير ، مساعد مدير ، أخرى) ، والخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، من ٢٠ سنة فأكثر) .

وفيما يلي وصف تفصيلي للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في القطاع الصحي الحكومي والأهلي من الإداريين والمهنيين بمكة المكرمة . أنظر الجدول رقم (٢-٥) .

م	البيان	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
١.	الجنس	ذكر	١٠٣	٦٠.٦%
		أثنى	٦٧	٣٩.٤%
		المجموع	١٧٠	١٠٠%
٢.	العمر	أقل من ٢٠ سنة	٨	٤.٧%
		من ٢١ إلى ٤٠ سنة	١٢٠	٧٠.٦%

٢٤.٧%	٤٢	أكثر من ٤٠ سنة		
١٠٠%	١٧٠	المجموع		
٥٠.٠%	٨٥	حكومي	٣. القطاع	
٥٠.٠%	٨٥	خاص		
١٠٠%	١٧٠	المجموع		
١.٨%	٣	ابتدائي	٤. المؤهل العلمي	
٣.٥%	٦	متوسط		
٢٥.٣%	٤٣	ثانوي		
٦٢.٤%	١٠٦	بكالوريوس		
٧.١%	١٢	دراسات عليا		
١٠٠%	١٧٠	المجموع		
٤٨.٢%	٨٢	إداري	٥. الدرجة الوظيفية	
٥١.٨%	٨٨	مهني		
١٠٠%	١٧٠	المجموع		
٣٤.١%	٤٩	موظف إداري	٦. المستوى الوظيفي للإداريين	
١٧.١%	١٤	رئيس قسم		
١٧.١%	١١	مدير		

مساعد مدير	٤	١١.٧%
أخرى	٤	٢٠.٠%
المجموع	٨٢	١٠٠%
الخبرة العملية	٧٥	٤٤.١%
أقل من ٥ سنوات	٤٠	٢٣.٥%
بين ٥ و ١٠ سنوات	١٢	٧.١%
بين ١٠ و ١٥ سنة	١٧	١٠.٠%
بين ١٥ و ٢٠ سنة	٢٦	١٥.٣%
من سنة وأكثر	١٧٠	١٠٠%
المجموع		

جدول رقم (٢-٥)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص من الإداريين والمهنيين بمكة المكرمة ن* = (١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٢-٥) ما يلي :

- أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذكور ، إذ يبلغ عددهم (١٠٣) فرداً ، بنسبة بلغت (٦٠.٦%) ، فيما بلغ عدد الإناث (٦٧) فرداً بنسبة بلغت (٣٩.٤%) . وربما يعود ذلك إلى أن معظم الوظائف الإدارية والمهنية في القطاع الصحي يشغلها ذكور .

● أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من متوسطي العمر (من ٢١ - ٤٠ سنة) إذ بلغ عددهم (١٢٠) فرداً بنسبة بلغت (٧٠.٦%) , وهم يمثلون غالبية مطلقة لأفراد عينة الدراسة وربما يعود ذلك إلى حرص القطاع الصحي حكومي وخاص على تشغيل موظفين من فئات عمرية صغيرة ومتوسطة ، يليهم الذين تزيد أعمارهم عن (٤٠) سنة ، إذ بلغ عددهم (٤٢) فرداً بنسبة بلغت (٢٤.٧%) ، وأخيراً تأتي الفئة العمرية الصغيرة وهم الذين تقل أعمارهم عن (٢٠ سنة) ، إذ بلغ عددهم (٨) أفراد بنسبة (٤.٧%) .

● تتساوى نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يعملون في القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، إذ بلغ عددهم (٨٥) فرداً في كل قطاع من القطاعين وبنسبة بلغت (٥٠%) لكل منهم .

● إن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة من الذين يحملون شهادة البكالوريوس إذ بلغ عددهم (١٠٦) فرداً بنسبة بلغت (٦٢.٤%) ، وربما يعود ذلك إلى أن المؤسسات في القطاع الصحي تحرص على تعيين الإداريين والمهنيين من الخريجين الجامعيين ، يليهم الذين يحملون الشهادة الثانوية إذ بلغ عددهم (٤٣) فرداً وبنسبة بلغت (٢٥.٣%) ، يأتي بعد ذلك الذين يحملون الشهادات العليا إذ بلغ عددهم (١٢) فرداً بنسبة بلغت (٧.١%) ، يليهم الذين يحملون الشهادة المتوسطة ، إذ بلغ عددهم (٦) أفراد بنسبة بلغت (٣.٥%) ، وأخيراً يأتي الذين يحملون الشهادة الابتدائية ، إذ بلغ عددهم (٣) أفراد بنسبة بلغت (١.٨%) .

● أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة من المهنيين إذ بلغ عددهم (٨٨) فرداً وبنسبة بلغت (٤٨.٢%) ، وربما يعود ذلك إلى أن المؤسسات الصحية تشتمل على عدد كبير من الوظائف ذات الطابع المهني ، أما أفراد عينة الدراسة من الإداريين فقد بلغ عددهم (٨٢) فرداً بنسبة بلغت (٥١.٨%) .

• إن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة الذي درجتهم الوظيفية إدارية هم من الموظفين الإداريين ، إذ بلغ عددهم (٤٩) فرداً ونسبة بلغت (٥٩.٨%) ، يليهم رؤساء الأقسام إذ بلغ عددهم (١٤) فرداً بنسبة بلغت (١٧.١%) ، ثم يأتي بعد ذلك المديرين ، إذ بلغ عددهم (١١) فرداً بنسبة بلغت (١٣.٤%) ، ويأتي أخيراً في نفس الترتيب الذين يشغلون وظيفة مساعد مدير ، ووظائف أخرى إذ بلغ عددهم (٨) أفراد بنسبة بلغت (٩.٨%) .

• إن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة من الذين خبرتهم العاملين أقل من ٥ سنوات ، إذ بلغ عددهم (٧٥) فرداً بنسبة بلغت (٤٤.١%) ، وربما يعود ذلك إلى الزيادة الكبيرة في عدد المؤسسات لصحية في السنوات الخمس الأخيرة ؛ مما أدى إلى زيادة عدد المنتسبين إليها من الخريجين الجدد وذوي الخبرات العملية القصيرة ، يليهم الذين تتراوح خبرتهم العملية بين ٥ و ١٠ سنوات ، إذ بلغ عددهم (٤٠) فرداً بنسبة بلغت (٢٣.٥%) ، يأتي بعد ذلك أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات العملية التي تتراوح من ٢٠ سنة فأكثر ، إذ بلغ عددهم (٢٦) فرداً بنسبة بلغت (١٥.٣%) ، يليهم الذين تتراوح خبرتهم العملية بين ١٥ و ٢٠ سنة ، إذ بلغ عددهم (١٧) فرداً بنسبة بلغت (١٠.٠%) ، وأخيراً يأتي الذين تتراوح خبرتهم العملية بين ١٠ و ١٥ سنة ، إذ بلغ عددهم (١٢) فرداً بنسبة بلغت (٧.١%) .

رابعاً : أداة الدراسة :

بعد الإطلاع على المواضيع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع فن التحفيز وأثره على الأفراد أداءً وسلوكاً , ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة للدراسة للتعرف على أنواع الحوافز (مادية ، معنوية ، اجتماعية) ، وقياس مدى استخدامها في المؤسسات الصحية في القطاعين الحكومي والخاص . بمكة المكرمة ، كما تقيس أيضاً أداء وسلوك العاملين في القطاعين الحكومي والخاص . ولتحقق من ذلك تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة .

وتعد الاستبانة واحدة من أهم أدوات التقييم المستمر, وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين يعيشه الأفراد ويتعاملون معه يومياً (عقل, ٢٠٠٤م, ص١٠٨) . كما تتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض بحثه (عودة وملكاوي, ١٤٠٨هـ / ١٩٨٧م, ص١٥٠).

وقد اشتملت أداة الدراسة الحالية في جزئها الأول على المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة , كما اشتمل الجزء الثاني على ثلاثة محاور لتقيس مدى استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة ، وقد اشتمل هذا الجزء على (٣١) عبارة موزعة على المحاور الثلاثة ، وهي: أنواع الحوافز المادية ، وتبلغ عدد عباراته (١٠) عبارات ، أنواع الحوافز المعنوية وتبلغ عدد عباراته (١٥) عبارة ، حوافز الخدمات الاجتماعية وتبلغ عدد عباراته (٦) عبارات . أما الجزء الثالث من الأداة فيتناول أداء وسلوك العاملين في القطاعين الحكومي والخاص ، ويشتمل على (١٩) عبارة . انظر الملحق رقم () ، والجدول رقم (٣-٥) لتوزيع عبارات الاستبانة صورتها النهائية .

م	المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية
١	أنواع الحوافز المادية	١٠	٢٠.٠%
٢	أنواع الحوافز المعنوية	١٥	٣٠.٠%
٣	حوافز الخدمات الاجتماعية	٦	١٢.٠%
٤	أداء وسلوك العاملين	١٩	٣٨.٠%
	المجموع الكلي لعبارات الأداة	٥٠	١٠٠%

جدول رقم (٣-٥)

يوضح توزيع عبارات الاستبانة على المحاور في صورتها النهائية

وقد تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يُحدّد الاستجابات المحتملة لكل سؤال . وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس عبارات الاستبانة الـ (٥٠) السابقة ويعد مقياس ليكرت (أو أسلوب التقدير الجمعي) واحداً من أكثر الأساليب شيوعاً , لما يتمتع به من سهولة في الإعداد, وكثرة الاستخدام في الأبحاث العلمية المختلفة (الغامدي, ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٣م, ص٨) . يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة قائمة متدرجة للمقياس على النحو التالي :

- المحور الأول والثاني والثالث المستخدمة لقياس مدى استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة : (دائماً – غالباً – أحياناً – قليلاً – لا تستخدم) ، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات

لتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: دائماً (٥) درجات ، غالباً (٤) درجات ، أحياناً (٣) درجات ، قليلاً (٢) درجتان ، لا تستخدم (١) درجة واحدة .

- المحور الرابع لقياس مدى تأثير بعض العناصر على أداء وسلوك العاملين : (مؤثر جداً - مؤثر - مؤثر إلى حد ما - غير مؤثر - غير مؤثر أبداً) ، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: مؤثر جداً (٥) درجات ، مؤثر (٤) درجات ، مؤثر إلى حد ما (٣) درجات ، غير مؤثر (٢) درجتان ، غير مؤثر أبداً (١) درجة واحدة .

صدق الأداة :

صدق الاستبانة هو معيار لقياس يتم تصميمه وتتوفر فيه خاصية الصدق, وقد تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً , ولا شيء غير ذلك (القحطاني وآخرون , ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م, ص ٢٣٠). ولتحقيق صدق أداة الدراسة , قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) لأداة الدراسة وذلك من خلال بيانات العينة الاستطلاعية التي قامت باختيارها والتي تتكون من (٣٠) فرداً ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم (٤-٦) .

المحور الأول/ أنواع الحوافز المادية					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠.٨٧	٩	**٠.٧٩	٥	**٠.٨٤	١
**٠.٨٦	١٠	**٠.٩٠	٦	**٠.٩٥	٢
		**٠.٩٢	٧	**٠.٧٦	٣
		**٠.٨٣	٨	**٠.٨١	٤
المحور الثاني/ أنواع الحوافز المعنوية					
**٠.٨٣	١١	**٠.٨٢	٦	**٠.٩٦	١
**٠.٨٩	١٢	**٠.٧٤	٧	**٠.٩٤	٢
**٠.٨٥	١٣	**٠.٧٦	٨	**٠.٩٣	٣
**٠.٨٨	١٤	**٠.٧٨	٩	**٠.٩١	٤
**٠.٨٤	١٥	**٠.٩٠	١٠	**٠.٨٦	٥
المحور الثالث/ حوافز الخدمات الاجتماعية					
**٠.٨٣	٥	**٠.٨٧	٣	**٠.٦٩	١
**٠.٧٣	٦	**٠.٨٠	٤	**٠.٧٧	٢

المحور الرابع/ أداء وسلوك العاملين					
**٠.٨٥	١٥	**٠.٩٧	٨	**٠.٨٨	١
**٠.٩٠	١٦	**٠.٩٣	٩	**٠.٩٤	٢
**٠.٨٢	١٧	**٠.٨٤	١٠	**٠.٩٥	٣
**٠.٩٣	١٨	**٠.٨٩	١١	**٠.٩٢	٤
**٠.٨٦	١٩	**٠.٩٣	١٢	**٠.٩١	٥
		**٠.٩٠	١٣	**٠.٩١	٦
		**٠.٨٦	١٤	**٠.٩٦	٧

جدول رقم (٤-٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات ثبات نتائج أداة الاختبار أو المقياس تقريباً إذا ما أعيد تطبيقه في ظروف مماثلة أو متكافئة في فترة زمنية لا تقل عن أسبوعين على نفس العينة, تجنباً لعامل الحفظ, ولا يزيد عن ستة أشهر في حالة اختبارات الذكاء تجنباً لعامل الخبرة والنمو (محمود, ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م, ص ١٠٣).

ولكي يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة , تم حساب معامل ارتباط الأداة إحصائياً, بطريقة إعادة تطبيق الاختبار, وذلك من خلال توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص من خارج عينة الدراسة الفعلي , حيث بلغ عددهم (٤٠) فرداً , منهم (٢٥) من الذكور

بنسبة بلغت (٦٢.٥%) من مجموع عدد أفراد هذه العينة , و(١٥) من الإناث بنسبة بلغت (٣٧.٥%) من مجموع عدد أفراد هذه العينة , انظر الجدول التالي رقم (٥-٦) لتوزيع عدد أفراد العينة على أداة الدراسة والنسب المئوية لهم .

م	أفراد العينة	عدد أفراد العينة	النسب المئوية
١	الذكور	٢٥	٦٢.٥%
٢	الإناث	١٥	٣٧.٥%
	المجموع الكلي لعدد أفراد العينة	٤٠	١٠٠%

جدول رقم (٥-٥)

يوضح توزيع عدد أفراد عينة الثبات على أداة الدراسة (ن=٤٠)

وبعد مرور أسبوعين تقريباً (خمسة عشر يوماً) تم إعادة تطبيق أداة الدراسة على نفس العينة السابقة مرة أخرى , وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للاستخدام , وذلك من خلال حساب درجة الارتباط لأداة الدراسة ككل ولكل استبانة منها في التطبيق الأول والثاني, وحساب درجة الارتباط لكل محور من محاور استبانة الدراسة كذلك . وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للاستبانة ككل (٠.٨٩) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠١), وهو معامل ارتباط مرتفع حسب الدلالة الإحصائية , مما يجعل أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات , وبالتالي

صلاحيتها للتطبيق ومناسبتها للقياس والاستخدام . ويوضح الجدول التالي رقم (٦-٣) قيم معاملات الارتباط بيرسون لحساب ثبات استبانة الدراسة ككل ، ولكل محور من محاورها .

م	محاور الاستبانة	قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠١
١	أنواع الحوافز المادية	٠,٨٧	٠,٠٠١	دالة
٢	أنواع الحوافز المعنوية	٠,٩٢	٠,٠٠١	دالة
٣	حوافز الخدمات الاجتماعية	٠,٨٤	٠,٠٠١	دالة
٤	أداء وسلوك العاملين	٠,٩٣	٠,٠٠١	دالة
	الدرجة الكلية	٠,٨٩	٠,٠٠١	دالة

جدول رقم (٦-٥)

يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون لحساب ثبات الاستبانة , من خلال التطبيق الأول والثاني على أفراد عينة

ثبات أداة الدراسة (ن=٤٠) .

يتضح من الجدول رقم (٦-٥) لقيم معاملات ارتباط بيرسون لحساب ثبات استبانة الدراسة مع محاورها المتعددة , أن قيم معاملات الارتباط بيرسون للمحاور تراوحت من (٠,٩٣) في حدها الأعلى لمحور أداء وسلوك العاملين ، و (٠,٨٤) في حدها الأدنى لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية عند مستوى (٠,٠٠١) .

كما يتضح من الجدول (٦-٥) أن قيم معاملات الارتباط مرتبة تناولياً حسب أعلى قيمة جاءت كما يلي : (٠.٩٣) لمحور أداء وسلوك العاملين ، (٠.٩٢) لمحور أنواع الحوافز المعنوية ، (٠.٨٧) لمحور أنواع الحوافز المادية ، (٠.٨٤) لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٠١) . وهي معاملات ارتباط مرتفعة حسب الدلالة الإحصائية . مما يجعل أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق ومناسبتها للقياس .

خامساً : اجراءات تطبيق الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية صالحة للاستخدام ، تم توزيعها على أفراد العينة ، ثم تم جمعها بعد ذلك ، ومعالجة بياناتها بالأساليب الإحصائية المناسبة والجدول التالي يوضح توزيع أعداد الاستبانات الموزعة والمعادة والمفقودة والمستبعدة والصالحة للتطبيق . انظر الجدول (٧-٥) .

م	الفئة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المعادة	عدد الاستبانات المفقودة	عدد الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	
						العدد	النسبة المئوية
١	الذكور	١١٤	١٠٥	٧	٢	١٠٣	٦٠.٦%
٢	الإناث	٧٤	٦٨	٦	١	٦٧	٣٩.٤%
	المجموع الكلي لعدد الاستبانات	١٨٨	١٧٣	١٣	٣	١٧٠	١٠٠%
	النسب المئوية	١٠٠%	٩٢.٠%	٦.٩%	١.٦%	٩٠.٤%	%

جدول رقم (٧-٥)

يوضح توزيع استبانات الدراسة الموزعة والمعادة والمفقودة والمستبعدة والصالحة للقياس

١. تم الحصول على (١٧٣) استبانة، بنسبة بلغت (٩٢.٠%) من مجموع عدد الاستبانات التي تم توزيعها. حيث بلغ عدد استبانات الذكور التي تم الحصول عليها (١٠٥) استبانة، بينما بلغ عدد استبانات الإناث (٦٨) استبانة .

٢. كان هناك (١٣) استبانة مفقودة ، بنسبة بلغت (٦.٩%) من مجموع عدد الاستبانات التي تم توزيعها . منها (٧) استبانات للذكور ، و(٦) استبانات للإناث .

٣. تم استبعاد عدد من الاستبانات التي تم الحصول عليها, لعدم صحة بياناتها واكتمال معلوماتها , حيث بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (٣) استبانات , بنسبة بلغت (١.٦%) من مجموع عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها . وقد بلغ عدد استبانات الذكور المستبعدة (٢) استبانة , بينما بلغ عدد استبانات الإناث المستبعدة (١) استبانة .

٤. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام (١٧٠) استبانة , بنسبة بلغت (٩٠.٤%) من مجموع عدد الاستبانات التي تم توزيعها . حيث بلغ عدد استبانات الذكور (١٠٣) استبانة , بنسبة بلغت (٦٠.٦%) من مجموع عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام , بينما بلغ عدد استبانات الإناث الصالحة للاستخدام (٦٧) استبانة , بنسبة بلغت (٣٩.٤%) من مجموع عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام .

٥. بعد اكتمال جمع استبانات الدراسة وتحديد الصالح منها للاستخدام , تم ترميز عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) , من خلال إعطائها رموزاً محددة لاستخدامها في تحليل البيانات من خلال برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية , وتم تفرغ البيانات بشكل الكتروني من خلال البرنامج للقيام بتحليل البيانات بعد ذلك , وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة عليها بواسطة الباحثة .

سادسا : أساليب الدراسة الإحصائية:

بعد جمع استبانات الدراسة وترميزها , تم القيام بتفريغها إلكترونياً بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) , ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات , وهي: التكرارات و النسب المئوية, والمتوسطات الحسابية , والانحرافات المعيارية , واختبار (ت) في حالة وجود مجموعتين من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة , واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في حالة وجود أكثر من مجموعتين من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة , ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل صدق وثبات إدارة الدراسة .

تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS), وفي جميع عبارات الاستبانة تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي كما يلي : درجة كبيرة جداً (٥) , درجة كبيرة (٤) , درجة متوسطة (٣) , درجة ضعيفة (٢) , درجة ضعيفة جداً (١) .

ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($٤ \div ٥ = ٠.٨٠$) , وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) ؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية . ويمكن تحديد المتوسطات الحسابية بناءً على ما سبق لغايات الدراسة على النحو التالي :

— (٥-٤.٢٥) تدل على درجة كبيرة جداً .

– (٤.٢٤-٣.٥٠) تدل على درجة كبيرة .

– (٣.٤٩-٢.٧٥) تدل على درجة متوسطة .

– (٢.٧٤-٢.٠٠) تدل على درجة ضعيفة .

– (أقل من ٢) تدل على درجة ضعيفة جداً.

وتم اختيار مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) كمستوى دال على جميع الاختبارات الإحصائية , وقد

اشتمل تحليل ومعالجة بيانات الدراسة المتغيرات المستقلة التالية :

١. الجنس (ذكر ، أنثى)

٢. العمر.

٣. نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص)

٤. المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا)

٥. درجة الوظيفة (إداري ، مهني)

٦. المستوى الوظيفي في حالة الوظيفة الإدارية (موظف إداري ، رئيس قسم ، مدير ، مساعد مدير ،

أخرى)

٧. الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠

سنة ، ٢٠ سنة فأكثر)

تم في هذا الفصل من الدراسة عرض منهج الدراسة , ووصف مجتمع وعينة الدراسة , والمعلومات

التفصيلية الأولية لأفراد عينة الدراسة , وأداة الدراسة , والخطوات الميدانية المتبعة في جمع البيانات

البيانات , والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها البيانات . وسيتناول الفصل التالي الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها .

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة باستخدام الحوافز

ثانياً : النتائج المتعلقة باستخدام الحوافز المادية

ثالثاً : النتائج المتعلقة باستخدام الحوافز المعنوية

رابعاً : النتائج المتعلقة باستخدام حوافز الخدمات الإجتماعية

خامساً : النتائج المتعلقة بالأداء والسلوك

سادساً : النتائج المتعلقة بدرجة استخدام الحوافز

سابعاً : النتائج المتعلقة بدرجة تأثير عناصر الأداء والسلوك

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

إجابة السؤال الأول:

- ما مدى استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة

حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة عن السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور

استخدام الحوافز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أعلى قيم لمتوسطاتها الحسابية وحسب أقل قيم للتشتت

والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي . انظر الجدول رقم (١-٦)

م	محاور الحوافز في الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام*
١	الحوافز المادية	٢.٥٥	١.١٠	١	ضعيفة
٢	الحوافز المعنوية	٢.٣٩	٠.٩٢	٢	ضعيفة
٣	حوافز الخدمات الاجتماعية	١.٩٧	٠.٩٣	٣	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام		٢.٣٠	٠.٨٢		ضعيفة

جدول رقم (١-٦)

يوضح نتائج المتوسط الحسابي، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى

استخدام الحوافز مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي

يتضح من الجدول رقم (١-٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام الحوافز قد تراوحت من

(٢.٥٥٢) إلى (١.٩٧)، وأن المتوسط الحسابي العام لاستخدام الحوافز كان ضعيفاً حسب آراء أفراد

عينة الدراسة، وذلك بدلالة قيمته التي بلغت (٢.٣٠) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات

الحسابية للمقارنة بين قيمها.

*
من ١ إلى ١.٨٠ ضعيفة جداً
من ١.٨١ وحتى ٢.٦٠ ضعيفة
من ٢.٦١ وحتى ٣.٤٠ متوسطة
من ٣.٤١ وحتى ٤.٢٠ كبيرة
من ٤.٢١ وحتى ٥.٠٠ كبيرة جداً

ويتضح من الجدول رقم (١-٦) أن درجة استخدام الحوافز المادية ، والحوافز المعنوية ، وحوافز الخدمات الاجتماعية كانت ضعيفةً حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه المحاور (٢.٥٥ ، ٢.٣٩ ، ١.٩٧) على التوالي . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحوافز تستخدم بدرجة ضعيفة في المؤسسات الصحية بالقطاعات الحكومية والخاص في مكة المكرمة . وربما يرجع ذلك إلى شعور المسؤولين بعدم أهميتها ، أو أن اللوائح والأنظمة الداخلية لهذه المؤسسات لا تهتم بالحوافز بالصورة المطلوبة .

إجابة السؤال الثاني :

– ما مدى استخدام الحوافز المادية في المؤسسات الصحية بالقطاعات الحكومية والخاص في مكة

المكرمة حسب آراء أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أنواع الحوافز المادية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أعلى قيم لمتوسطاتها الحسابية وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي . انظر الجدول رقم (٢-٦) .

م	محور الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
١	زيادة الأجر	٢.٤٥	١.٥٠	٥	ضعيفة
٢	العلاوات السنوية	٣.٦٣	١.٧١	١	كبيرة
٣	العلاوات الاستثنائية	١.٧٩	١.٢٤	١٠	ضعيفة جداً

٤	المكافآت	١.٩٢	١.٣٨	٨	ضعيفة
٥	العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج في العمل	١.٩١	١.٤٢	٩	ضعيفة
٦	بدل النقل	٣.٣١	١.٨٩	٣	متوسطة
٧	بدل المواصلات	٣.٣١	١.٨٧	٢	متوسطة
٨	بدل العمل	٢.٢٦	١.٧٦	٦	ضعيفة
٩	بدل السكن	٢.٦٦	١.٨٩	٤	متوسطة
١٠	التأمين الصحي	٢.٢٣	١.٧٥	٧	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام		٢.٥٥	١.١٠	ضعيفة	

جدول رقم (٢-٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول محور أنواع الحوافز المادية مرتبة تنازلياً

(ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٢-٦) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوافز المادية قد تراوحت من (٣.٦٣) إلى (١.٧٩) ، وأن المتوسط العام لاستخدام الحوافز المادية كان ضعيفاً حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (٢.٥٥) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات الحسابية للمقارنة بين قيمها .

ويتضح من الجدول رقم (٢-٦) أن درجة استخدام الحوافز المادية كانت كبيرة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارة المرقمة (٢) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٦٣) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المادية كان بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالعلاوات السنوية .

كما يتضح من الجدول رقم (٢-٦) أن درجة استخدام الحوافز المادية كانت متوسطة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٦ ، ٧ ، ٩) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المادية كان بدرجة متوسطة فيما يتعلق ببديل النقل ، وبديل المواصلات ، وبديل السكن . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات (٣.٣١ ، ٣.٣١ ، ٢.٦٦) على التوالي .

ويتضح من الجدول رقم (٢-٦) أن درجة استخدام الحوافز المادية كانت ضعيفة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (١ ، ٨ ، ١٠ ، ٤ ، ٥) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المادية كان بدرجة ضعيفة فيما يتعلق بزيادة الأجر ، وبديل العمل ، والتأمين الصحي ، والمكافآت ، و العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج في العمل . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات (٢.٤٥ ، ٢.٢٦ ، ٢.٢٣ ، ١.٩٢ ، ١.٩١) على التوالي .

كما يتضح من الجدول رقم (٢-٦) أن درجة استخدام الحوافز المادية كانت ضعيفة جداً حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارة المرقمة (٣) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (١.٧٩) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المادية كان بدرجة ضعيفة جداً فيما يتعلق بالعلاوات الاستثنائية .

ويلاحظ من الجدول رقم (٢-٦) أن أكثر الحوافز المادية استخداماً هي العلاوات السنوية ، إذ جاءت في المرتبة الأولى حسب آراء أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣) ، بينما نجد أن أقل

الحوافز المادية استخداماً هي العلاوات الاستثنائية ، إذ جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١.٧٩) .

إجابة السؤال الثالث :

- ما مدى استخدام الحوافز المعنوية في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة حسب آراء أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أنواع الحوافز المعنوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أعلى قيم لمتوسطاتها الحسابية وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي . انظر الجدول رقم (٣-٦) .

م	محور الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
١	كفالة الاستقرار في العمل	٢.٩٤	١.٨٦	٢	متوسطة
٢	إثارة العمل للاهتمام	٢.٨٩	١.٥٢	٣	متوسطة
٣	الإشراك في الإدارة	٢.٨٦	١.٥٥	٤	متوسطة
٤	إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل	٣.٣٥	١.٥١	١	متوسطة
٥	بطاقات الشكر	٢.٣٢	١.٤٠	٨	ضعيفة

٦	الهدايا التذكارية	٢.٠٠	١.٣٢	١٢	ضعيفة
٧	اختيار العامل المثالي للشهر	١.٦٢	١.٠٧	١٥	ضعيفة جداً
٨	الترقية الاستثنائية	١.٦٦	١.١٧	١٤	ضعيفة جداً
٩	إدراج الأسماء في لوحات الشرف	١.٧٣	١.٢٢	١٣	ضعيفة جداً
١٠	إضافة مهام أخرى قريبة للاختصاص	٢.٧٧	١.٤٢	٥	متوسطة
١١	تفويض السلطة	٢.١١	١.٢٩	١١	ضعيفة
١٢	إعطاء فرصة الإشراف	٢.٦٠	١.٣٤	٦	ضعيفة
١٣	توفير فرص المنافسة البناءة	٢.٢٤	١.٣٤	٩	ضعيفة
١٤	الترشيح للدورات التدريبية	٢.٥٨	١.٤٣	٧	ضعيفة
١٥	إكمال الدراسات العليا	٢.١٢	١.٤٢	١٠	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام		٢.٣٩	٠.٩٢	ضعيفة	

جدول رقم (٦-٣)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول محور أنواع الحوافز المعنوية مرتبة تنازلياً

(ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٦-٣) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوافز المعنوية قد تراوحت من

(٣.٣٥) إلى (١.٦٢) ، وأن المتوسط العام لاستخدام الحوافز المعنوية كان ضعيفاً حسب آراء أفراد عينة

الدراسة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (٢.٣٩) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات الحسابية للمقارنة بين قيمها .

كما يتضح من الجدول رقم (٣-٦) أن درجة استخدام الحوافز المعنوية كانت متوسطة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٤ ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ١٠) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المعنوية كان بدرجة متوسطة فيما يتعلق بإضافة واجبات ومهام جديدة للعمل ، وكفالة الاستقرار في العمل ، وإثارة العمل للاهتمام ، والإشراك في الإدارة ، وإضافة مهام أخرى قريبة للاختصاص . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات (٢.٨٩ ، ٢.٩٤ ، ٣.٣٥) ، ٢.٨٦ ، ٢.٧٧) على التوالي .

ويتضح من الجدول رقم (٣-٦) أن درجة استخدام الحوافز المعنوية كانت ضعيفة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (١٢ ، ١٤ ، ٥ ، ١٣ ، ١٥ ، ١١ ، ٦) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المعنوية كان بدرجة ضعيفة فيما يتعلق بإعطاء فرصة للإشراف ، والترشيح للدورات التدريبية ، وتقديم بطاقات الشكر ، وتوفير فرص المنافسة البناءة ، وإكمال الدراسات العليا ، وتفويض السلطة ، وتقديم الهدايا التذكارية . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات (٢.٦٠ ، ٢.٥٨ ، ٢.٣٢ ، ٢.٢٤ ، ٢.١٢ ، ٢.١١ ، ٢.٠٠) على التوالي .

كما يتضح من الجدول رقم (٣-٦) أن درجة استخدام الحوافز المعنوية كانت ضعيفة جداً حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٩ ، ٨ ، ٧) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الحوافز المعنوية كان بدرجة ضعيفة جداً فيما يتعلق بإدراج الأسماء في لوحات الشرف والترقية الاستثنائية ، واختيار العامل المثالي للشهر .

ويلاحظ من الجدول رقم (٣-٦) أن أكثر الحوافز المعنوية استخداماً يتمثل في إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل ، إذ جاءت في المرتبة الأولى حسب آراء أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٥) ، بينما نجد أن أقل الحوافز المعنوية استخداماً يتمثل في اختيار العامل المثالي للشهر ، إذ جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١.٦٢) .

إجابة السؤال الرابع :

- ما مدى استخدام حوافز الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصحية بالقطعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة حسب آراء أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أعلى قيم لمتوسطاتها الحسابية وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي . انظر الجدول رقم (٤-٦) .

م	محور الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
١	توفير سكن خاص وملائم	١.٥٩	١.٢٩	٦	ضعيفة جداً
٢	منح القروض والعملاوات في المناسبات الاجتماعية	١.٦٨	١.٢٣	٤	ضعيفة جداً
٣	تقديم الخدمات الطبية للعاملين	٢.٦١	١.٧٣	١	متوسطة

٤	توفير مصدر للخدمات الثقافية	٢.١٣	١٣.٢	٣	ضعيفة
٥	وجود كافيتيريا خاصة للاستخدام في فترات الاستراحة	٢.١٦	١.٥٨	٢	ضعيفة
٦	توفير وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه	١.٦٧	١.٢٨	٥	ضعيفة جداً
المتوسط الحسابي العام		١.٩٧	٠.٩٣	ضعيفة	

جدول رقم (٤-٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول محور حوافر الخدمات الاجتماعية مرتبة

تنازلياً (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور حوافر الخدمات الاجتماعية قد تراوحت من (٢.٦١) إلى (١.٥٩) ، وأن المتوسط العام لاستخدام حوافر الخدمات الاجتماعية كان ضعيفاً حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (١.٩٧) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات الحسابية للمقارنة بين قيمها .

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن درجة استخدام حوافر الخدمات الاجتماعية كانت متوسطة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٣) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام حوافر الخدمات الاجتماعية كان بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الطبية للعاملين . إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٢.٦١) .

ويتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن درجة استخدام حوافز الخدمات الاجتماعية كانت ضعيفة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٥ ، ٤) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام حوافز الخدمات الاجتماعية كان بدرجة ضعيفة فيما يتعلق بوجود كافتيريا خاصة للاستخدام في فترات الاستراحة ، وتوفير مصدر للخدمات الثقافية . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهاتين العبارتين (٢٠١٦ ، ٢٠١٣) على التوالي .

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن درجة استخدام حوافز الخدمات الاجتماعية كانت ضعيفة جداً حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المرقومة بـ (٢ ، ٦ ، ١) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام حوافز الخدمات الاجتماعية كان بدرجة ضعيفة جداً فيما يتعلق بمنح القروض والعلاوات في المناسبات الاجتماعية ، وتوفير وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه ، وتوفير سكن خاص وملائم .

ويلاحظ من الجدول رقم (٤-٦) أن أكثر حوافز الخدمات الاجتماعية استخداماً يتمثل في تقديم الخدمات الطبية للعاملين ، إذ جاءت في المرتبة الأولى حسب آراء أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٢٠٦١) ، بينما نجد أن أقل حوافز الخدمات الاجتماعية استخداماً يتمثل في توفير سكن خاص وملائم ، إذ جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١٠٥٩) .

إجابة السؤال الخامس :

- ما مدى تأثير عناصر الأداء والسلوك في العاملين بالمؤسسات الصحية في القطاعين الحكومي

والخاص بمكة المكرمة حسب آراء أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء وسلوك

العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أعلى قيم لمتوسطاتها الحسابية وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثل

الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي . انظر الجدول رقم (٥-٦) .

م	محور أداء وسلوك العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التأثير*
١	تقدير الكفاءة في العمل	٤.٠٢	١.٣٣	١٤	كبيرة
٢	تقدير السلوك الحسن في العمل	٤.١٩	١.١٥	٤	كبيرة
٣	القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة	٤.٢٦	١.٠٦	٣	كبيرة جداً
٤	التحسن في الأداء (تأثيره على السلوك)	٤.١٢	١.١٠	٨	كبيرة
٥	التحسن في السلوك (تأثيره على الأداء)	٤.٠٩	١.١٣	١٠	كبيرة
٦	تحقيق الأهداف المطلوبة	٤.٠٩	١.١٢	٩	كبيرة
٧	التعامل مع الزملاء	٤.٣٦	٠.٩٥	٢	كبيرة جداً
٨	التعامل مع الرؤساء	٤.٤٥	٠.٩٩	١	كبيرة جداً
٩	مستوى الإدراك للمهام الوظيفية	٤.١٧	١.٠١	٥	كبيرة
١٠	تغير القيم والاتجاهات خلال العمل	٣.٧٢	١.٠٨	١٨	كبيرة

* من ١ إلى ١.٨٠ ضعيفة جداً
من ١.٨١ وحتى ٢.٦٠ ضعيفة
من ٢.٦١ وحتى ٣.٤٠ متوسطة
من ٣.٤١ وحتى ٤.٢٠ كبيرة
من ٤.٢١ وحتى ٥.٠٠ كبيرة جداً

١١	اكتساب أنماط جديدة من التعلم	٤.٠٦	١.٠٩	١٣	كبيرة
١٢	اكتساب أنماط جديدة من الخبرات	٤.١٥	١.١٠	٦	كبيرة
١٣	تقدير المشاعر	٤.٠٩	١.٢٣	١١	كبيرة
١٤	توجيه السلوك	٣.٨٤	١.٢١	١٥	كبيرة
١٥	توفر الحوافز المادية	٣.٨٣	١.٤٧	١٧	كبيرة
١٦	توفر الحوافز المعنوية	٤.٠٩	١.٣١	١٢	كبيرة
١٧	توفر حوافز الخدمات الإجتماعية	٣.٧٠	١.٣٨	١٩	كبيرة
١٨	توفر الدخل المالي المناسب	٤.١٥	١.٢٩	٧	كبيرة
١٩	توافر خدمات مناسبة	٣.٨٤	١.٣٦	١٦	كبيرة
المتوسط الحسابي العام		٤.٠٦	٠.٨٩	كبيرة	

جدول رقم (٥-٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول محور أداء وسلوك العاملين مرتبة تنازلياً

(ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٥-٦) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء وسلوك العاملين قد تراوحت من (٤.٤٥) إلى (٣.٧٠) ، وأن المتوسط العام لدرجة تأثير عناصر الأداء والسلوك كانت كبيرة حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (٤.٠٦) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات الحسابية للمقارنة بين قيمها .

كما يتضح من الجدول رقم (٥-٦) أن درجة تأثير عناصر أداء وسلوك العاملين كانت كبيرة جداً حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٨ ، ٧ ، ٣) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العناصر التالية تؤثر بدرجة كبيرة جداً في أداء وسلوك العاملين وهي : التعامل مع الرؤساء ، والتعامل مع الزملاء ، والقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات (٤.٤٥ ، ٤.٣٦ ، ٤.٢٦) على التوالي .

ويتضح من الجدول رقم (٥-٦) أن درجة تأثير عناصر أداء وسلوك العاملين كانت كبيرة حسب آراء أفراد عينة الدراسة في العبارات المرقومة بـ (٢ ، ٩ ، ١٢ ، ١٨ ، ٤ ، ٦ ، ٥ ، ١٣ ، ١٦ ، ١١ ، ١ ، ١٤ ، ١٩ ، ١٥ ، ١٧) . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العناصر التالية تؤثر بدرجة كبيرة في أداء وسلوك العاملين وهي : تقدير السلوك الحسن في العمل ، مستوى الإدراك للمهام الوظيفية، اكتساب أنماط جديدة من الخبرات ، توفر الدخل المالي المناسب ، التحسن في الأداء (تأثيره على السلوك) ، التحسن في السلوك (تأثيره على الأداء) ، تحقيق الأهداف المطلوبة ، تقدير المشاعر ، توفر الحوافز المعنوية ، اكتساب أنماط جديدة من التعلم ، تقدير الكفاءة في العمل ، توجيه السلوك ، توافر خدمات مناسبة ، توفر الحوافز المادية ، تغير القيم والاتجاهات خلال العمل ، وتوفر حوافز الخدمات الاجتماعية . إذ بلغت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات (٤.١٩ ، ٤.١٧ ، ٤.١٥ ، ٤.١٥ ، ٤.١٢ ، ٤.٠٩ ، ٤.٠٩ ، ٤.٠٩ ، ٤.٠٩ ، ٤.٠٦ ، ٤.٠٢ ، ٣.٨٤ ، ٣.٨٤ ، ٣.٨٣ ، ٣.٧٢ ، ٣.٧٠) على التوالي .

ويلاحظ من الجدول رقم (٥-٦) أن أكثر العناصر تأثيراً في أداء وسلوك العاملين يتمثل في التعامل مع الرؤساء ، إذ جاء في المرتبة الأولى حسب آراء أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٥) ، بينما

نجد أن أقل العناصر تأثيراً في أداء وسلوك العاملين يتمثل في توفر حوافز الخدمات الاجتماعية ، إذ جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٠) .

إجابة السؤال السادس :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة ؟ وتنبثق من السؤال خمس فرضيات هي :

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير درجة الوظيفة (إداري ، مهني) .

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) .

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، ٢٠ سنة فأكثر) .

ولمعرفة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة ، قامت الباحثة بفحص صحة الفرضيات المنبثقة من السؤال السادس وذلك باستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الفرضية الأولى والثانية ، كما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الفرضية الثالثة والرابعة .

انظر الجداول رقم (٦-٦) ، (٦-٧) ، (٦-٨) ، (٦-٩) ، (٦-١٠).

إجابة الفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى

لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	إناث (ن=٦٧)		ذكور (ن=١٠٣)		أنواع الحوافز
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			دالة	٠.٠٠٠٠	٦.٣٠٤	٠.٩٢	
دالة	٠.٠٠١٩	٢.٣٦٥	٠.٨٧	٢.١٨	٠.٩٣	٢.٥٢	الحوافز المعنوية
دالة	٠.٠٠١٣	٢.٥٢١	٠.٧٤	١.٧٥	١.٠١	٢.١١	حوافز الخدمات الاجتماعية
دالة	٠.٠٠٠٠	٤.٥٧٩	٠.٦٦	١.٩٦	٠.٨٥	٢.٥٢	المتوسط العام

جدول رقم (٦-٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير الجنس

(ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٦-٦) أن قيمة (ت) = ٤.٥٧٩ ، للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة

حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة تعزى

لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) . وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥ . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث ، وأن هناك اختلافاً بين آرائهم حول درجة استخدام الحوافز .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول كل محور من محاور أنواع الحوافز ، فيتضح من الجدول رقم (٦-٦) : أن قيمة (ت) تساوي ٦.٣٠٤ لمحور الحوافز المادية ، و ٢.٣٦٥ لمحور الحوافز المعنوية ، و ٢.٥٢١ لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذه القيم دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول استخدام الحوافز المادية او المعنوية أو حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذا يشير إلى أن هناك اختلافاً في آرائهم ، وأن الجنس (ذكر ، أنثى) له تأثير على آرائهم . وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء كل من الذكور والإناث ، اتضح أن هذه الفروق لصالح الذكور ، لأن المتوسطات الحسابية لعينة لذكور في جميع هذه المحاور تزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسطات الحسابية لعينة الإناث . وهذا يشير إلى أن الذكور يرون أن هناك استخدام للحوافز المادية والمعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية بدرجة أكبر مما يرى الإناث .

إجابة الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) .

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	قطاع خاص (ن=٨٥)		قطاع حكومي (ن=٨٥)		أنواع الحوافز
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			غير دالة	٠.١٥٨	١.٤١٨-	١.١٩	
غير دالة	٠.٥٨٢	٠.٥٥١-	٠.٩٠	٢.٤٢	٠.٩٣	٢.٣٥	الحوافز المعنوية
دالة	٠.٠٢٩	٢.٢٠٣-	٠.٨١	٢.١٣	١.٠١	١.٨٢	حوافز الخدمات الاجتماعية
غير دالة	٠.٠٩٩	١.٦٦١-	٠.٨٠	٢.٤١	٠.٨٤	٢.٢٠	المتوسط العام

جدول رقم (٦-٧)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير نوع

الوظيفة (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٦-٧) أن قيمة (ت) = ١.٦٦١- للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في المدينة المنورة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) . وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة استخدام الحوافز .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص حول كل محور من محاور أنواع الحوافز ، فيتضح من الجدول رقم (٧-٦) : أن قيمة (ت) تساوي -١.٤١٨ لمحور الحوافز المادية ، و-٠.٥٥١ لمحور الحوافز المعنوية . وهذه القيم غير دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص حول استخدام الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية . وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آرائهم ، وأن نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) ليس له تأثير على آرائهم حول هذين المحورين .

كما يتضح من الجدول رقم (٧-٦) : أن قيمة (ت) تساوي -٢.٢٠٣ لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذه القيمة دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص حول حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذا يشير إلى أن هناك اختلافاً في آرائهم ، وأن نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) له تأثير على آرائهم حول استخدام حوافز الخدمات الاجتماعية . وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء كل من العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص ، اتضح أن هذه الفروق لصالح العاملين في القطاع الحكومي ، لأن المتوسط الحسابي لعينة العاملين في القطاع الحكومي في محور حوافز الخدمات الاجتماعية يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لعينة العاملين في القطاع الخاص . وهذا يشير إلى أن العاملين في القطاع الحكومي يرون أن هناك استخدام لحوافز الخدمات الاجتماعية بدرجة أكبر مما يرى العاملين في القطاع الخاص .

إجابة الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى

لمتغير درجة الوظيفة (إداري ، مهني) .

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	مهني (ن=٨٨)		إداري (ن=٨٢)		أنواع الحوافز
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			دالة	٠.٠٠٠٧	٢.٧٥٥	١.٠٩	
غير دالة	٠.٣٦٨	٠.٩٠٢	٠.٨٩	٢.٣٢	٠.٩٤	٢.٤٥	الحوافز المعنوية
غير دالة	٠.٥٥٤	٠.٥٩٢	٠.٩٥	١.٩٣	٠.٩٠	٢.٠٢	حوافز الخدمات الاجتماعية
غير دالة	٠.٠٧٨	١.٧٧٣	٠.٨٣	٢.١٩	٠.٨١	٢.٤٢	المتوسط العام

جدول رقم (٨-٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير درجة

الوظيفة (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٨-٦) أن قيمة (ت) = ١.٧٧٣ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعات الحكومي والخاص في المدينة المنورة تعزى لمتغير درجة الوظيفة (إداري ، مهني) . وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والمهنيين ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة استخدام الحوافز .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة من الإداريين والمهنيين حول كل محور من محاور أنواع الحوافز ، فيتضح من الجدول رقم (٨-٦) : أن قيمة (ت) تساوي ٠.٩٠٢ لمحور الحوافز المعنوية ، و ٠.٥٩٢ لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذه القيم غير دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة من الإداريين والمهنيين حول استخدام الحوافز المعنوية أو حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آرائهم ، وأن درجة الوظيفة (إداري ، مهني) ليس لها تأثير على آرائهم حول هذين المحورين .

كما يتضح من الجدول رقم (٨-٦) : أن قيمة (ت) تساوي ٢.٧٥٥ لمحور الحوافز المادية . وهذه القيمة دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة من الإداريين والمهنيين حول الحوافز المادية . وهذا يشير إلى أن هناك اختلافاً في آرائهم ، وأن درجة الوظيفة (إداري ، مهني) لها تأثير على آرائهم حول استخدام الحوافز المادية . وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء كل من الإداريين والمهنيين ، اتضح أن هذه الفروق لصالح الإداريين ، لأن المتوسط الحسابي لعينة الإداريين في محور الحوافز المادية يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط

الحسابي لعينة المهنيين . وهذا يشير إلى أن الإداريين يرون أن هناك استخدام للحوافز المادية بدرجة أكبر مما يرى المهنيين .

إجابة الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير درجة المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) .

الدلالة الإحصائية	الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	درجات الحرية		مجموع المربعات		أنواع الحوافز
			داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
دالة	٠.٠٠٠٩	٣.٤٧٢	١٦٥	٤	١٨٩.٠	١٥.٩١	الحوافز المادية
غير دالة	٠.٢٠٦	١.٤٩٥	١٦٥	٤	١٣٧.٠	٤.٩٦	الحوافز المعنوية
دالة	٠.٠٠٠٦	٣.٧٢٤	١٦٥	٤	١٣٣.٢	١٢.٠٢	حوافز الخدمات الاجتماعية
دالة	٠.٠٠٠٥	٣.٨٨١	١٦٥	٤	١٠٤.٨	٩.٨٦	المتوسط العام

جدول رقم (٩-٦)

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير

المؤهل العلمي (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٩-٦) أن قيمة (ف) = ٣.٨٨١ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في المدينة المنورة تعزى لمتغير درجة المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) . وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وأن هناك اختلافاً بين آرائهم حول درجة استخدام الحوافز .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي حول كل محور من محاور أنواع الحوافز ، فيتضح من الجدول رقم (٩-٦) : أن قيمة (ف) تساوي ٠.٩٠٢ لمحور الحوافز المعنوية ، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حول استخدام الحوافز المعنوية . وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آرائهم ، وأن المؤهل العلمي ليس لها تأثير على آرائهم حول استخدام الحوافز المعنوية .

كما يتضح من الجدول رقم (٩-٦) : أن قيمة (ف) تساوي ٣.٤٧٢ لمحور الحوافز المادية ، و ٣.٧٢٤ لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذه القيم دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل حول الحوافز المادية وحوافز الخدمات الاجتماعية. وهذا يشير إلى أن هناك اختلافاً في آرائهم ، وأن المؤهل العلمي له تأثير على آرائهم حول استخدام الحوافز المادية وحوافز الخدمات الاجتماعية . وباستخدام اختبار (scheffe) لمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) ، اتضح أن هذه الفروق لصالح الحاصلين على دراسات عليا . وهذا يشير إلى أن الحاصلين على الدراسات العليا يرون أن هناك استخدام للحوافز

المادية وحوافز الخدمات الاجتماعية بدرجة أكبر مما يرى الحاصلين على شهادة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية أو البكالوريوس .

إجابة الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير درجة الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة)

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	درجات الحرية		مجموع المربعات		أنواع الحوافز
			داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
غير دالة	٠.٨٨٨	٠.٢٨٤	١٦٥	٤	٢٠٣.٥	١.٤٠	الحوافز المادية
غير دالة	٠.٥٦٧	٠.٧٣٨	١٦٥	٤	١٣٩.٦	٢.٤٩	الحوافز المعنوية
غير دالة	٠.١١٨	١.٨٧٣	١٦٥	٤	١٣٨.٩	٦.٣٠	حوافز الخدمات الاجتماعية
غير دالة	٠.٥٩٠	٠.٧٠٥	١٦٥	٤	١١٢.٨	١.٩٢	المتوسط العام

جدول رقم (١٠-٦)

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز تعزى لمتغير

الخبرة العملية (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (١٠-٦) أن قيمة (ف) = ٠.٧٠٥ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الحوافز في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في المدينة المنورة تعزى لمتغير الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) . وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لخبراتهم العملية ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة استخدام الحوافز .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لخبراتهم حول كل محور من محاور أنواع الحوافز ، فيتضح من الجدول رقم (١٠-٦) : أن قيمة (ف) تساوي ٠.٢٨٤ لمحور الحوافز المادية ، و ٠.٥٦٧ لمحور الحوافز المعنوية ، و ٠.١١٨ لمحور حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذه القيم غير دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لخبراتهم العملية حول استخدام الحوافز المادية أو المعنوية أو حوافز الخدمات الاجتماعية . وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آرائهم ، وأن الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) ليس لها تأثير على آرائهم حول هذه المحاور .

إجابة السؤال السابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة ؟ وتنبثق من السؤال خمس فرضيات هي :

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص)

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير درجة الوظيفة (إداري ، مهني) .

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) .

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، ٢٠ سنة فأكثر) .

ولمعرفة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة ، قامت الباحثة بفحص صحة الفرضيات المنبثقة

من السؤال السابع وذلك باستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الفرضية الأولى والثانية ، كما استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الفرضية الثالثة والرابعة .
انظر الجداول رقم (٦-١١) ، (٦-١٢) ، (٦-١٣) ، (٦-١٤) ، (٦-١٥).

إجابة الفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	إناث (٦٧=ن)		ذكور (١٠٣=ن)		الأداء والسلوك
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			غير دالة	٠.٦٨٦	٠.٤٠٥	١.٠٥	

جدول رقم (٦-١١)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى

لمتغير الجنس (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (٤-١١) أن قيمة (ت) = ٠.٤٠٥ ، للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) . وهذه القيمة غير دالة

إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك .

إجابة الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) .

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	قطاع خاص (ن=٨٥)		قطاع حكومي (ن=٨٥)		الأداء والسلوك
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			غير دالة	٠.٣١٤	١.٠١٠-	٠.٩٢	

جدول رقم (١٢-٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى

لمتغير نوع الوظيفة (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (١٢-٤) أن قيمة (ت) = ١.٠١٠- ، للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة

حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) .

وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين آراء العاملين في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك .

إجابة الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير درجة الوظيفة (إداري ، مهني).

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	مهني (ن=٨٥)		إداري (ن=٨٥)		الأداء والسلوك
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	٠.٥٢١	٠.٦٤٣-	٠.٨٣	٤.١١	٠.٩٧	٤.٠٢	المتوسط العام

جدول رقم (١٣-٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى

لمتغير درجة الوظيفة (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (١٣-٦) أن قيمة (ت) = -٠.٦٤٣ ، للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير درجة الوظيفة (إداري ، مهني) . وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين أو المهنيين ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك .

إجابة الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير درجة المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا)

الدلالة الإحصائية	الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	درجات الحرية		مجموع المربعات		الأداء والسلوك
			داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
دالة	٠.٠٠٠٩	٣.٥١٦	١٦٥	٤	١٢٤.٧	١٠.٦٣	المتوسط العام

جدول رقم (١٤-٦)

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك

تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (١٤-٤) أن قيمة (ف) = ٣.٥١٦ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك في المؤسسات الصحية بالقطاعات الحكومية والخاص في المدينة المنورة تعزى لمتغير درجة المؤهل العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) . وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥ . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وأن هناك اختلافاً بين آرائهم حول درجة استخدام الحوافز .

ولمعرفة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك ، استخدمت الباحثة اختبار (Scheffe) لمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

(ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، بكالوريوس ، دراسات عليا) ، واتضح أن هذه الفروق لصالح الحاصلين على دراسات عليا . وهذا يشير إلى أن الحاصلين على الدراسات العليا يرون أن هناك تأثيراً لعناصر الأداء والسلوك بدرجة أكبر مما يرى الحاصلين على شهادة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية أو البكالوريوس .

إجابة الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك تعزى لمتغير درجة الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) .

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	درجات الحرية		مجموع المربعات		الأداء والسلوك
			داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
غير دالة	٠.١٩٧	١.٥٢٧	١٦٥	٤	١٣٠.٥	٤.٨٣٢	المتوسط العام

جدول رقم (١٥-٦)

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك

تعزى لمتغير الخبرة العملية (ن=١٧٠)

يتضح من الجدول رقم (١٥-٦) أنّ قيمة (ف) = ١.٥٢٧ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك في المؤسسات الصحية بالقطاعات الحكومي والخاص في المدينة المنورة تعزى لمتغير الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات ، بين ٥ و ١٠ سنوات ، بين ١٠ و ١٥ سنة ، بين ١٥ و ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) . وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥ . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لخبراتهم العملية ، وأن هناك اتفاقاً بين آرائهم حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك .

الفصل السابع

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً : أهم النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

فيما يتعلق بأنواع الحوافز

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية

فيما يتعلق بأنواع حوافز الخدمات الإجتماعية

فيما يتعلق بتأثير عناصر الأداء والسلوك

فيما يتعلق بآراء أفراد البحث حول درجة

استخدام الحوافز

فيما يتعلق بآراء أفراد البحث حول درجة تأثير

عناصر السلوك والأداء

ثانياً : التوصيات العامة

الفصل السابع

أهم نتائج البحث وتوصياته

أولاً : أهم النتائج المتعلقة بمحاور البحث

▪ فيما يتعلق بأنواع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص تبين من البحث النتائج التالية :

- يرى أفراد عينة الدراسة عموماً بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة ضعيفة للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص وهي تأتي في المقام الأول

- يرى أفراد عينة الدراسة عموماً بأن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة ضعيفة للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص وهي تأتي في المقام الثاني

- يرى أفراد عينة الدراسة عموماً بأن حوافز الخدمات الإجتماعية نادراً ما تقدم للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص وهي تأتي في المقام الثالث

▪ فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص تبين من البحث النتائج التالية :

- يتفق أفراد البحث على أن استخدام الحافز المادي المتمثل في الأجر هو الحافز الوحيد الذي يقدم غالباً للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة

- يتفق أفراد البحث على أن هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين في المؤسسات الصحية
بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وتتمثل هذه الحوافز في (بد النقل - بدل المواصلات
- بدل السكن)

- يتفق أفراد البحث على أن هنالك خمسة حوافز مادية تقدم نادرا للعاملين في المؤسسات الصحية
بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وتتمثل هذه الحوافز في (زيادة الأجر - بدل العمل
- التأمين الصحي - المكافآت - العلاوات الخاصة بزيادة افتتاح في العمل)

- يتفق أفراد البحث على أن هناك حافز مادي واحد لا يستخدم إطلاقا للعاملين في المؤسسات
الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة والمتمثل في العلاوات الاستثنائية

▪ فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص تبين من البحث النتائج التالية :

- يتفق أفراد البحث على أن هنالك خمسة حوافز معنوية تقدم أحيانا للعاملين في المؤسسات الصحية
بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وتتمثل هذه الحوافز في (كفاءة الاستقرار في العمل -
إثارة العمل للإهتمام - الإشارك في الإدارة - إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل - إضافة مهام
أخرى قريبة للإختصاص)

- يتفق أفراد البحث على أن هنالك سبعة حوافز معنوية تقدم نادرا للعاملين في المؤسسات الصحية
بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وتتمثل هذه الحوافز في (بطاقات الشكر - الهدايا

التذكارية - تفويض السلطة - إعطاء فرصة للإشراف - توفير فرص المنافسة البناءة - الترشيح

للدورات التدريبية - إكمال الدراسات العليا)

- يتفق أفراد البحث على أن هناك ثلاثة حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً للعاملين في المؤسسات

الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وهي (اختيار العامل المثالي للشكر - الترقية

الاستثنائية - إدراج الأسماء في لوحات الشرف)

▪ فيما يتعلق بأنواع حوافز الخدمات الإجتماعية المقدمة للعاملين في المؤسسات الصحية

بالقطاعين الحكومي والخاص تبين من البحث النتائج التالية :

- يتفق أفراد البحث على أن الخدمات الطبية هي الحافز الوحيد حوافز الخدمات الإجتماعية يقدم

أحيانا للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة

- يتفق أفراد البحث على أن هناك حافزين من حوافز الخدمات الإجتماعية نادرا ما تقدم للعاملين في

المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وتتمثل هذه الحوافز في (توفير

مصدر للخدمات الثقافية - وجود كافتريا خاصة للاستخدام في فترات الإستراحة)

- يتفق أفراد البحث على أن هناك ثلاثة حوافز من حوافز الخدمات الإجتماعية لا تستخدم إطلاقاً

للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص في مكة المكرمة وهي (توفير سكن

خاص وملائم - منج القروض والعلاوات في المناسبات الإجتماعية - توفير وسائل المواصلات

للتنقل من العمل وإليه)

▪ **فيما يتعلق بتأثير عناصر الأداء والسلوك للعاملين في المؤسسات الصحية بالقطاعين الحكومي والخاص تبيان من البحث النتائج التالية :**

- يتفق أفراد البحث على أن التعامل مع الرؤساء ، والتعامل مع الزملاء ، والقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة تؤثر بدرجة كبيرة جداً في أداءهم وسلوكهم .
- يتفق أفراد البحث على أن تقدير السلوك الحسن في العمل ، مستوى الإدراك للمهام الوظيفية ، اكتساب أنماط جديدة من الخبرات ، توفر الدخل المالي المناسب ، التحسن في الأداء (تأثيره على السلوك) ، التحسن في السلوك (تأثيره على الأداء) ، تحقيق الأهداف المطلوبة ، تقدير المشاعر ، توفر الحوافز المعنوية ، اكتساب أنماط جديدة من التعلم ، تقدير الكفاءة في العمل ، توجيه السلوك ، توافر خدمات مناسبة ، توفر الحوافز المادية ، تغير القيم والاتجاهات خلال العمل ، وتوفر حوافز الخدمات الاجتماعية تؤثر بدرجة كبيرة في أداءهم وسلوكهم .

▪ **فيما يتعلق بآراء أفراد البحث حول درجة استخدام الحوافز :**

- يتضح من نتائج البحث أن الذكور يرون أن هناك استخدام للحوافز المادية والمعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية بدرجة أكبر مما يرى الإناث .
- يتضح من نتائج البحث أن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة في أن نوع الوظيفة (قطاع حكومي ، قطاع خاص) ليس له تأثير في استخدام الحوافز المادية والمعنوية بينما يرى العاملون في القطاع الحكومي أن هناك استخدام لحوافز الخدمات الاجتماعية بدرجة أكبر مما يرى العاملون في القطاع الخاص .

- يتضح من نتائج البحث أن الإداريين يرون أن هناك استخداما للحوافز المادية بدرجة أكبر مما يرى

المهنيون بينما يتفقون بأرائهم حول استخدام الحوافز المعنوية وحوافز الخدمات الإجتماعية .

- يتضح من نتائج البحث أن الحاصلين على الدراسات العليا يرون أن هناك استخدام للحوافز المادية

وحوافز الخدمات الاجتماعية بدرجة أكبر مما يرى الحاصلين على شهادة الابتدائية أو المتوسطة أو

الثانوية أو البكالوريوس بينما يتفقون في آرائهم على أن المؤهل العلمي ليس له تأثير في استخدام

الحوافز المعنوية .

- يتضح من نتائج البحث أن هناك اتفاقا بين آراء أفراد العينة في أن الخبرة العملية ليس لها تأثير على

استخدام أي نوع من أنواع الحوافز .

■ فيما يتعلق بآراء أفراد البحث حول درجة تأثير عناصر السلوك والأداء :

- يتضح من نتائج البحث أن هناك اتفاقا بين آراء الذكور والإناث حول درجة تأثير عناصر الأداء

والسلوك .

- يتضح من نتائج البحث أن هناك اتفاقا بين آراء العاملين في القطاع الحكومي و القطاع الخاص

حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك .

- يتضح من نتائج البحث أن هناك اتفاقا بين آراء العاملين الإداريين و المهنيين حول درجة تأثير

عناصر الأداء والسلوك .

- يتضح من نتائج البحث أن الحاصلين على الدراسات العليا يرون أن هناك تأثيراً لعناصر الأداء والسلوك بدرجة أكبر مما يرى الحاصلين على شهادة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية أو البكالوريوس .

- يتضح من نتائج البحث أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لخبراتهم العملية حول درجة تأثير عناصر الأداء والسلوك .

ثانيا : أهم التوصيات المتعلقة بالبحث

في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث تقدم الباحثة عددا من التوصيات التي تأمل أن يستفيد منها المسئولون في القطاع الصحي الحكومي والخاص وكذلك المهتمين بمجال موضوع البحث عموما وهي :

١. الإهتمام بتفعيل ومنح الحوافز المادية عموما وخصوصا الحافز الذي لا يستخدم إطلاقا وهي العلاوات الإستثنائية .

٢. الإهتمام بتفعيل ومنح الحوافز المعنوية عموما وخاصة تلك التي لا تستخدم على الإطلاق وهي: (اختيار العامل المثالي للشكر - الترقية الاستثنائية - إدراج الأسماء في لوحات الشرف) .

٣. الإهتمام بتفعيل ومنح حوافز الخدمات الإجتماعية وخاصة تلك التي لا تستخدم على الإطلاق وهي: (توفير سكن خاص وملائم - منح القروض والعلاوات في المناسبات الإجتماعية - توفير وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه) .

٤. الحرص على الموازنة في استخدام أنواع الحوافز مع جميع العاملين بصرف النظر عن أي جوانب أخرى مثل الجنس ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي .

٥. العمل على إيجاد آلية لاستخدام الحوافز تجمع بين القطاعين الحكومي والخاص .

٦. الإهتمام بتعزيز طرق التعامل مع الرؤساء ، والتعامل مع الزملاء ، والقدرة على انجاز الأعمال الموكلة لما لها من أثر عميق في التأثير على الأداء والسلوك .

٧. توصي الباحثة باستمرارية البحث والدراسة في مجالات الحوافز والأداء والسلوك ومحاوله تغطية القطاعات المختلفة .

المراجع :

١. الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن ، ١٩٨٠ م ، النظام الأساسي والأنظمة الصادرة بموجبه ، عمان
٢. بروس ، آن ، ٢٠٠٧ م ، الطبعة الثالثة ، كيف تحفز العاملين ، مكتبة جرير .
٣. الجريد ، عارف بن ماطل ، ٢٠٠٧ م ، التحفيز وودور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الجوف .
٤. الجهني ، عبد الله سليمان ، ١٩٩٨ م ، تقييم نظام حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها ، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض
٥. الحارثي ، درهوم بن عايض ، ١٩٩٩ م ، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
٦. دره ، عبد الباري ، ١٩٨٢ م ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، ط١ ، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٧. الديب ، إبراهيم رمضان ، ٢٠٠٦ م ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع .

٨. راتشمان ، دايفيد ، وآخرون ، ٢٠٠١م ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ،
ومحمد سيد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض : المملكة العربية السعودية .
٩. سالم ، فؤاد الشيخ ، وآخرون ، ١٩٨٩م ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع ،
عمان ، الطبعة الثالثة .
١٠. سترالسر ، ستيفن ، ٢٠٠٩م ، الطبعة السابعة ، MBA ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد ،
مكتبة جرير .
١١. ستون ، فلورانس ، ٢٠٠٨م ، الطبعة الأولى ، سؤال وجواب للمدير الناجح ، مكتبة جرير .
١٢. سلسلة الإدارة المثلى ، ٢٠٠٣م ، الطبعة الأولى ، تقييم فريق العمل وتقويمهم ، مكتبة لبنان
ناشرون، لبنان .
١٣. سلسلة المميزون الإدارية ، ٢٠٠٥م ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة لبنان ، الشركة المصرية
العالمية للنشر .
١٤. شاويش ، مصطفى نجيب ، ٢٠٠٧م ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد درا الشروق ، عمان .
١٥. شل ، جيم ، ٢٠٠٧م ، الطبعة الثانية ، كيف تدير مشروعاً صغيراً ، مكتبة جرير .
١٦. الطحجم ، عبد الله عبدالغني . السواط ، طلق بن عوض الله ، ٢٠٠٠م ، الطبعة الثالثة ، السلوك
التنظيمي ، دار حافظ للنشر والتوزيع .
١٧. الطويل ، هاني عبد الرحمن ، ١٩٩٩م ، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار الوائل للطباعة والنشر
، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

١٨. العائدي ، كمال ، ١٩٩٦ م ، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان .
١٩. العائدي ، كمال ، ١٩٩٦ م ، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان .
٢٠. عبد الوهاب ، علي محمد ، ١٩٨٢ م ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
٢١. العديلي ، ناصر علي ، ١٩٨٦ م ، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
٢٢. عبيدات ، ذوقان ، وآخرون (١٩٩٧ م) ، البحث العلمي ، الرياض ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
٢٣. عريفيج ، سامي سلطي ، ٢٠٠١ م ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، عمان .
٢٤. عقيلي ، عمرو صفى ، ١٩٩٦ م ، إدارة القوى العاملة ، درا زهران ، عمان .
٢٥. علاقي ، مدني عبد القادر ، ١٩٩٩ م ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران .
٢٦. معهد السلامة والصحة المهنية ، ١٩٨٧ ، دراسة تكلفة إصابات العمل ، بحث غير منشور ، عمان .
٢٧. المملكة الأردنية الهاشمية ، الجريدة الرسمية العدد ١٤٤٩ ، ١ تشرين الأول سنة ١٩٥٩ .
٢٨. منصور ، علي محمد ، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ١٩٩٩ .
٢٩. منصور ، منصور أحمد ، ١٩٨٣ م ، التخطيط لتنمية الموارد البشرية في دول الخليج العربي ، مدخل متكامل ، الكويت ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع .

٣٠. هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت .
٣١. هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٣٩٨هـ .
٣٢. هوانة ، وليد ، عتقي ، علي ، ١٩٩٤ م ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
٣٣. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، ١٩٨٥ م ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية الإدارية ، عمان .
٣٤. يونس ، عادل ، ٢٠٠٠ م ، تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية اللببية في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قار يونس .

35. G. England, O.Dhingra and N.Agarwal " The manager and the man across cultural study of personal values " Minnesota : The kent stat university press1987

36. Gordon W. Allport. ``Personality `` . (N.Y. Holt,1973) .

37. John Ivancevich , Organizational Behavior and Performance , Good Year Co.Calif.1977.

38. L.L. Cummings,Toward Organizational Behavior , Academy of Management Review , January 1978.

39. M. Rokeach, " The nature of human values " New York : Free press,1973

40. P. Zimbardo, E. Ebbesen and C.Maslach " Influencing attitudes and changing behaviour " Menlo PARK : awp Company 1977

41. Stephen P. Robbins, " Organizational Behavior " Brentic Hall, N.J.1979

42. <http://www.hr-mjtm3.com/vb/showthread.php?t=22>

43. http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_144594.html

44. <http://www.islammemo.cc/2006/10/28/4232.html> 40.

<http://www.naditejari.net/MQALAT-NADI-TJARI/MQALAT-AAMAH/MOSHRAT-QIAS-ALADAA>

45. <http://vb.ta7a.com/t309486>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة الأعمال

تنمية الموارد البشرية

أخي الموظف المحترم

أختي الموظفة..... المحترمة

أسعد الله أوقاتكم وبعد،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع

المعلومات اللازمة حول فن التحفيز وأثره على الأفراد أداء وسلوكا

نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (√) بالمكان المناسب

وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

الجزء الأول : البيانات الأولية (البيانات الشخصية والوظيفية)

١. الجنس : ذكر أنثى

٢. العمر : () سنة

٣. نوع الوظيفة : قطاع حكومي قطاع خاص

٤. المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط

ثانوي بكالوريوس دراسات عليا

٥. درجة الوظيفة : إداري مهني

٦. المستوى الوظيفي : (في حال الوظيفة الإدارية)

موظف إداري رئيس قسم مدير

مساعد مدير أخرى

٧. مدة الخدمة في العمل الحالي :

أقل من (٥) سنوات بين (٥) و (١٠) سنوات

بين (١٠) و (١٥) سنة بين (١٥) و (٢٠) سنة

أكثر من (٢٠) سنة

الجزء الثاني : البيانات الأساسية

المحور الأول : أنواع الحوافز المادية

م	الحوافز	مدى الاستخدام				
		دائما	غالباً	أحيانا	قليلا	لا تستخدم
١	زيادة الأجر					
٢	العلاوات السنوية					
٣	العلاوات الاستثنائية					
٤	المكافآت					
٥	العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج في العمل					
٦	بدل النقل					
٧	بدل المواصلات					
٨	بدل العمل					
٩	بدل السكن					
١٠	التأمين الصحي					

المحور الثاني : أنواع الحوافز المعنوية

م	الحوافز	مدى الاستخدام				
		دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم
١	كفالة الاستقرار في العمل					
٢	إثارة العمل للاهتمام					
٣	الإشراك في الإدارة					
٤	إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل					
٥	بطاقات الشكر					
٦	الهدايا التذكارية					
٧	اختيار العامل المثالي للشهر					
٨	الترقية الاستثنائية					
٩	إدراج الأسماء في لوحات الشرف					
١٠	إضافة مهام أخرى قريبة للاختصاص					
١١	تفويض السلطة					
١٢	إعطاء فرصة للإشراف					
١٣	توفير فرص المنافسة البناءة					
١٤	الترشيح للدورات التدريبية					
١٥	إكمال الدراسات العليا					

المحور الثالث : حوافز الخدمات الإجتماعية

م	الحوافز	مدى الاستخدام			
		دائما	غالبا	أحيانا	قليلا
١	توفير سكن خاص وملائم				
٢	منح القروض والعلاوات في المناسبات الإجتماعية				
٣	تقديم الخدمات الطبية للعاملين				
٤	توفير مصدر للخدمات الثقافية				
٥	وجود كافيتريا خاصة للاستخدام فترات الاستراحة				
٦	توفير وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه				
٧	حوافز خدمات أخرى يرجى تحديدها				

الجزء الثالث : أداء وسلوك العاملين الحكومي والخاص

ما مدى تأثير العناصر التالية عليك أداء وسلوكا

م	الأداء والسلوك	مدى التأثير			
		مؤثر جدا	مؤثر	مؤثر إلى حد ما	غير مؤثر
١	تقدير الكفاءة في العمل				غير مؤثر أبدا
٢	تقدير السلوك الحسن في العمل				غير مؤثر
٣	القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة				غير مؤثر أبدا
٤	التحسن في الأداء (تأثيره على السلوك)				غير مؤثر
٥	التحسن في السلوك (تأثيره على الأداء)				غير مؤثر أبدا
٦	تحقيق الأهداف المطلوبة				غير مؤثر
٧	التعامل مع الزملاء				غير مؤثر أبدا
٨	التعامل مع الرؤساء				غير مؤثر
٩	مستوى الإدراك للمهام الوظيفية				غير مؤثر أبدا
١٠	تغير القيم والاتجاهات خلال العمل				غير مؤثر
١١	اكتساب أنماط جديدة من التعلم				غير مؤثر أبدا
١٢	اكتساب أنماط جديدة من الخبرات				غير مؤثر
١٣	تقدير المشاعر				غير مؤثر أبدا

					١٤ توجيه السلوك
					١٥ توفر الحوافر المادية
					١٦ توفر الحوافر المعنوية
					١٧ توفر حوافر الخدمات الإجتماعية
					١٨ توفر الدخل المالي المناسب
					١٩ توافر خدمات مناسبة

مؤثرات أخرى على الأداء والسلوك الرجاء تحديدها