



تحفيز العاملين ومكافأتهم

دراسة مسحية على العاملين بشركة اتحاد جوارء للإتصالات وتقنية المعلومات (لبيارا)

إعداد

عبيد سعد المطيري

إشراف

الفصل الدراسي الثاني

2022 / 1443 هـ



إهداء

- إلى والديّ ألبسهما الله ثياب الصحة والعافية . . .
- إلى إخواني وأخواتي تقديراً واحتراماً . . .
- إلى زوجتي شكراً وعرفاناً . . .
- إلى أبنائي وبناتي وفاءً وامتناناً . . .
- إلى كل من ساندني بعد الله في إنجاز هذه الدراسة . . .
- إلى أحبتي جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع . . .

الباحث ،،،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإنني أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وعلى ما أكرمني به من إتمام هذا البحث، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

يشرفني أن أقدم بخالص الشكر والتقدير لسعادة مدير الأكاديمية العربية لإتاحتها الفرصة لي لاستكمال إجراءات الحصول على درجة البكالوريوس.

والشكر موصول إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ المشرف العلمي على هذا البحث، والذي كان لأرائه السديدة وتوجيهاته القيمة وسعة صدره - برغم أعبائه ومشاغله - الأثر الإيجابي في إنجاز هذا البحث، فلسعادته مني جزيل الشكر والتقدير والعرفان.

فإلى هؤلاء جميعاً أتقدم بجزيل شكري ووافر تقديري على ما قدموه لي من مساعدة متمنياً للجميع دوام التوفيق. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلّم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

ملخص البحث

عنوان البحث : تحفيز العاملين ومكافأتهم دراسة على العاملين بشركة إتحاد جوارء للإتصالات وتقنية المعلومات (ليارا) بالرياض .

مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس : ما واقع تحفيز العاملين ومكافئتهم بشركة إتحاد جوارء للإتصالات وتقنية المعلومات (ليارا) بالرياض؟

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل .

أداة الدراسة : استخدم الباحث الأستبانة كأداة للدراسة ؟

مجتمع وعينة البحث : تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركة إتحاد جوارء للإتصالات وتقنية المعلومات (ليارا) بالرياض ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية لعدد (100) من العاملين بالشركة .

أهداف البحث :

- التعرف على واقع برامج تحفيز العاملين في شركة ليارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز بشركة ليارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على مدى إسهام برامج التحفيز في شركى ليارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة.

نتائج البحث:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور الأول والمتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافأتهم في شركة ليارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- أن افراد عينة الدراسة غير موافقون على عبارات المحور الثاني والمتعلق بالمعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافأة بشركة ليارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور الثالث والمتعلق بمدى إسهام برامج التحفيز والمكافأة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

التوصيات :

1- ضرورة وضع ضوابط ومعايير علمية لتوزيع الحوافز لكي يشعر العاملين بالعدل والمساواة وحتى لا تأتي بأثر سلبي على أداء العاملين.

2- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين كالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة في العمل لما لها من أثر ايجابي على نفسية العاملين.

3- ضرورة تقديم دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل .

4- ضرورة تشجيع الرؤساء المباشرين مرؤوسيههم على التعبير عن الآراء والإبداع في العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	الإهداء
4	الشكر والتقدير
5	ملخص البحث
7	فهرس المحتويات
9	الفصل الأول : مدخل ومشكلة البحث
9	المقدمة
10	مشكلة البحث
12	تساؤلات البحث
12	أهداف البحث
13	أهمية البحث
13	مصطلحات البحث
14	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
14	المبحث الأول : الإطار النظري
32	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
37	الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة
37	منهج البحث
37	مجتمع وعينة البحث
37	أداة البحث
38	أساليب التحليل الإحصائي

38	حدود البحث
39	عرض نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث
45	الفصل الرابع : عرض وتفسير النتائج
45	إجابة السؤال الأول : ما واقع برامج تحفيز العاملين في شركة ليبارا ؟
48	إجابة السؤال الثاني : ما المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز بشركة ليبارا؟
51	إجابة السؤال الثالث : ما مدى إسهام برامج التحفيز في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين؟
54	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
54	النتائج
57	التوصيات
58	قائمة المراجع

الفصل الأول

مدخل ومشكلة البحث

المقدمة:

تسعى المنظمات على اختلافها لتحقيق اهدافها الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات ذلك عن طريق توظيف مواردها البشرية بكفاءة مثلي وفي ظل المنافسة بين المنظمات كان لابد علي كل منظمة أن تحفز عاملها بحافز معنوي أو مادي لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد والفعال وتعتبر الحوافز للموظفين واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في تحقيق الدافعية للعمل، لذلك كان الاهتمام من قبل علماء السلوك الاداري بهذا العنصر في بحوثهم الادارية والتطبيقية على اداء المنظمات. ويرتبط نجاح أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة (أبو شرح ، 2010 م ، ص 17).

وتعتبر القوى العاملة من أهم الموارد في أي مؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية لذلك كان على الإدارات الاهتمام بهذا المورد وتنميته وتحفيزه حيث يعود ذلك بالنفع على المؤسسة خاصة وعلى المجتمع عامة وقد نال موضوع تحفيز العاملين اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين وتمثل ذلك في كثرة الدراسات التي تناولته نظرا للدور الذي تلعبه الحوافز في توفير بيئة العمل المناسبة والتي تحفز الأفراد لتقديم

خدماتهم للمنظمة بما يحقق أهداف المنظمة الأمر الذي يتطلب وجود نظام فعال للحوافز بما يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويساعد على تحسين أدائهم الوظيفي (الشيدي ، 2002 م ، ص 69).

ويشهد العالم منافسة قوية بين الشركات والمؤسسات المختلفة بسبب التطور الاقتصادي السريع الذي نتج عن التطور التقني في الوسائل الاتصالية المختلفة، ففي قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات تتسارع خطى المستجدات التنافسية بين شركات الاتصالات نتيجة تغيير التقنية، وأنماط الطلب، وأحوال الأسواق العالمية، أما على الجانب المحلي فتشير تقديرات هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية إلى أن عدد الاشتراكات في خدمات الاتصالات المتنقلة حوالي 48 مليون اشتراك بنهاية الربع الثاني للعام 2016م حيث بلغت نسبة الاشتراكات مسبقاً الدفع 84%، بعدد اشتراكات بلغ حوالي 40 مليون اشتراك، وبذلك تكون نسبة الانتشار لخدمات الاتصالات المتنقلة على مستوى السكان حوالي 152% (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2016م) .

وقد أدى النمو في قطاع الاتصالات إلى تنافس حاد بين شركات الاتصالات على اجتذاب أكبر عدد من الجمهور، واستقطاع حصة أكبر من السوق من خلال سعي الشركات المتنافسة إلى طرح منتجات تحقق رغبات المستهلكين وتسد حاجاتهم بتقديم المنتج الأجود والسعر الأفضل في المكان المناسب للمستهلك، واستخدام مكثف للأنشطة التسويقية والترويجية التي تهدف من خلالها لجذب المستهلك وحثه على الشراء ومن أجل تحسين أداء العاملين والإرتقاء بمستوى الخدمات فلا بد من تحفيز العاملين ومكافأته من هنا تأتي هذه الدراسة لتتناول تحفيز العاملين ومكافأته في شركة ليبارا.

مشكلة البحث :

إن عدم توفير الحوافز المناسبة للموظف قد يؤثر سلباً على ادائه ويساهم في التقليل من إنتاجيته وتطويره لعمله مما يؤثر سلباً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المعلنة ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. لذلك لا بد من المنظمة دراسة كل شريحة ومعرفة كيفية

مكافأة هذه الشريحة من خلال الحوافز ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن للحوافز دور كبير في تغيير مستوى الموظف وكفاءته بشكل سلبي أو ايجابي لذلك ينبغي على المنظمة مراعاة العدل والموضوعية ومعرفة ما هو المناسب لمكافأة الموظف ولأن العاملين في شركة ليبارا يتعاملون مع شريحة كبيرة من المجتمع بمختلف ثقافتهم واختلاف اسلوب التعامل من فرد لآخر، فان مشكلة البحث تتحدد بدراسة وتحليل الوضع القائم من حيث حوافز العاملين بهذه المنظمة بما يمكن من وضع التوصيات المناسبة للارتقاء بأداء العاملين في شركة ليبارا.

ولقد بينت دراسة (شراب ، 2007 م) أهمية زيادة الحوافز المادية وأهمية ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات الإنجاز وأن تكون المكافآت ذات قيمة حتى تكون دافع لتحسين أداء العاملين .

كما بينت دراسة (العكش ، 2007 م) دور نظام الحوافز والمكافآت وأثرة في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية من خلال زيادة فاعلية نظام الحوافز والمكافآت ووجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز .

أما دراسة (طوقان ، 1995 م) فقد أوضحت اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء وأوصت الدراسة بأهمية وضع حلول ملائمة لتطوير نظام حوافز العمل لغايات زيادة الأداء والإنتاجية وأهمية أن تكون الحوافز المقدمة بأنواعها المختلفة سواء المادية أو المعنوية أن تلبي احتياجات العاملين .

كما بينت دراسة (ابراهيم ، 2003 م) أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواع أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها كما توصلت الدراسة إلى أن الحرمان من الحوافز يؤدي الى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء وزيادة حدة الصراع والتأثير على درجة الولاء وعلى درجة الاستقرار فيها وبالتالي على مستوى أداء العاملين.

كما أوضحت دراسة (مرعي ، 2003) بأن هناك مخاطر كثيرة في حالة نقص أو عدم اهتمام الشركات بالحوافز منها تدني مستوى العاملين وانخفاض معدلات الإنتاجية الى مستويات أقل من الأهداف المحددة وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة والقضاء على روح التعاون والتي تنعكس على مستوى الأداء الوظيفي بشكل سلبي ومن خلال ماسبق يتبين أهمية تحفيز العاملين ومكافأتهم في تحسين الأداء ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي : ما واقع تحفيز العاملين ومكافئتهم بشركة اتحاد جوارء للاتصالات وتقنية المعلومات (ليبارا) بالرياض.

تساؤلات البحث :

تتمثل تساؤلات البحث في الآتي:

- ما واقع برامج تحفيز العاملين في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مدى إسهام برامج التحفيز في شركى ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في الآتي :

- التعرف على واقع برامج تحفيز العاملين في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على مدى إسهام برامج التحفيز في شركى ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية البحث :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث تدور الدراسة حول تحفيز العاملين ومكافأتهم بهدف رفع مستوى أداء العاملين بما ينعكس على استقرار هذه المنظمات وتحقيق أهدافها ونموها وتقديمها في ظل المنافسة الشديدة وفي ظل العولمة حيث أصبح تحسين مستوى الأداء مطلب أساسي لكافة المنظمات كما تتمثل أهمية الدراسة في تزويد المكتبة العربية بما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات حول هذا الموضوع كما أنها تعد نواه لباحثين آخرين لتناول الموضوع من زوايا وجوانب مختلفة كما تساعد هذه الدراسة على تزويد مدراء وأصحاب المنظمات بتوصيات مستمدة من دراسة ميدانية عن تحفيز العاملين ومكافأتهم لما لها من أثر في تحسين أداء العاملين والتعرف على سبل تعزيز ممارسة تطبيق الحوافز بالشركات بما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

مصطلحات البحث:

مفهوم الحوافز :

وتعرف الحوافز بأنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد" (القيروتي، 2004، م ، ص301) .

وعرفت أيضا بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس ، 2001، م ، ص 109).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

لقد ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالإعمال على خير وجه ويرتبط نجاح أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

المبحث الأول: الإطار النظري:

تعرف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه وتقديم نتيجة لأدائه المتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة ومن ثم زيادة إنتاجيته مرة أخرى (أبو الكشك، 2006 م، ص 133م).

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءته أداءهم لإعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق احتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا (اللوزي 1995 م - ص 77).

وقد بين بربر بأن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتقاء أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي:

1- تشجيع المنافسة بين الأفراد.

2- تحسين الإنتاجية.

3- إبراز أنشطة المؤسسة.

4- رفع الروح المعنوية للعاملين

5- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

6- مكافأة الأداء المتميز.

7- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

8- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (الصور، 2009، ص 102)

ويعرف الباحث الحوافز بأنها عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر.

أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم هناك حافز على ذلك ، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للإعمال ليس معناه إن نفترض إن الأفراد سيقومون تلقائيا بالإعمال على خير وجه فجعل الأفراد فجعل الأفراد يعملون بفاعلية وكفاءة هي مشكلة كبيرة تحل من خلال التحفيز (الجهنى ، 1998 ، ص 8) .

ويرى (جون فيشر، 2003، ص179) انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز وليس ثمة تمييز دون تقديم حافز وفي الحالة الأولى تضع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية المكافأة إثناء منحها للعاملين وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن .

ويرى (روابي، 2006م، ص125) إن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي :-

- 1- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام وإثبات الذات.
- 2- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- 3- جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة .
- 4- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم .
- 5- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .
- 6- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا .
- 7- تخفيض معدلات الفاقد في العمل ، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة .
- 8- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة .
- 9- تحسين صورة المنظمة إمام المجتمع .

وبالتالي فان الحوافز تلعب دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم وهناك عاملان أساسيين يجب وجودهم في اي نظام حوافز حتى تحقق الحوافز الأهداف المرجوة منها وهما (يونس 2000، ص16)

- 1- إن يكون هناك توافق بين الحوافز ورغبة العمال .
- 2- ارتباط الحوافز بالإنتاج ومستوى الأداء .

وللحوافز تأثير كبير على أداء الأفراد، والمنظمة

ويرى يونس أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة فيما يلي :-

1- رفع الكفاءة لمواجهة حالات زيادة الطلب على خدمات أو منتجات المنظمة .

2- تحسين جودة ونوعية المنتجات أو الخدمات .

3- تخفيض التكاليف عن طريق زيادة الإنتاجية .

إما بالنسبة للفرد فتظهر أهمية الحوافز فيما يلي :-

1- الارتباط الوثيق في ذهن العامل بين الأداء والحوافز .

2- تناسب الحافز مع دوافع العاملين .

3- تأثير الحافز على السلوك والأداء .

مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز في أربع مراحل وهي:(ماهر ، 2008م، ص284)

تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام

للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز يمكن ان يكون هدف

نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على

الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف ولتحقيق هذا الهدف

العام فإنه يجب تقسيمه الى اهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الانشطة ، الادارات، الفروع ، الاقسام)

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن ان يتضمن عدة انظمة فرعية بداخله ، فهذا نظام جزئي لرجل بيع

وذلك نظام جزئي لرجل الادارة العليا.

دراسة الأداء : وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، بجانب تحديد طريقة قياس الأداء

الفعلي إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه الواجبات

ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم وكذلك وجود عدد سليم للعاملين لا اكثر ولا اقل من ذلك بجانب وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وغيرها مما يسهل الاداء. كما يستدعى ايضا وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سلطة عليه.اضافة الى وجود طرق سليمة للعمل من لوائح وخطوات كاملة واساليب للأداء والاتصال.(القحطاني،2008م،ص45)

تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز قيمة الحوافز والجوائز وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها وكذلك التكاليف الإدارية وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام. وتكاليف الترويج وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات

وضع إجراءات النظام: حيث يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ويمكن شرح أهم الإجراءات من خلال تحديد الأدوار وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك رؤوسيه وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهة محددة لإعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين،وعقد الاجتماعات يمكن ان يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، أو لقسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد وتوقيت تقديم الحوافز وهل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و دخول المدارس،وثوع الحوافز هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون

هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز والنماذج وهي وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذجه اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

انواع الحوافز:

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري ، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ،ويمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع على النحو التالي : (الجباسي ،2010م،ص96)

أ- الحوافز حسب طبيعة الحافز: ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث الطريقة التي تدفع بها :

1. الحوافز المادية : وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والقائمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

2. الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل ، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية .

ب- حسب أثر الحوافز: هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من جهة جاذبيتها :

1. حوافز إيجابية : وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءاتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم .

2. **حوافز سلبية** : وهي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي ، وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر ومتوقع منهم غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك أن طبيعة الإنسان تميل الى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه لذلك تستخدم الحوافز الايجابية حاليا فدفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف ولكن بالرغم من فعالية الحوافز الإيجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة و لابد من استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فعالية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة إلى استخدام الحوافز السلبية .

ج- **حسب المستفيد من الحافز**: ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم :

1. **حوافز فردية** : يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلي فريدريك تايلور "والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين و رفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية , فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه كما إن الحافز الفردي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة ، كما للحوافز الفردية آثار سلبية تتضح في إثارته للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج زيادة عن توتر العلاقة بين مختلف العاملين وتشمل الحوافز الفردية حوافز العمال ومن انسب انظمة الحوافز التي تقدم لهم الحوافز بالقطعة وهي تعتبر من أهم طرق الدفع لكل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بجانب حوافز الوقت وفي هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد نمطي أو معياري ويكافأ على مقدار الوافر في هذا الوقت، أو يكافأ على

استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر . إضافة الى حوافز التخصصين والإداريين وهى تختلف عن حوافز العمال وذلك في ان النوع الاول يعتمد على اداء يصعب قياسه كميًا، بينما يسهل هذا القياس في النوع. 2. **حوافز جماعية** : وهى وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية ، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها تشجع العاملين على توعية البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة ، كما لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها ، وهى لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح .

د.حسب موقع الحافز: ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث مايلي

1. **الحوافز المباشرة** : وهى التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرة و تتمثل في الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي حوافز مالية : تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها وحوافز عينية : وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها ، وحوافز معنوية : تتمثل في الأوسمة والمدح كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم .

2. **الحوافز الغير مباشرة** : تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا ظروف عمل ملائمة : ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال والتكوين : يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام

الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين .

نظريات الحوافز .

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات للحوافز ، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكاراً تركزت على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي (المرهضي ، 2009م، ص48)

أ- نظرية الإدارة العلمية .

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وتتركز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره. تعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورية على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

1- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

2- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان (فهمي 1988 ، ص 389) .
وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهها لأدمية الإنسان ومعاملته كالألة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة 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 يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- 1- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية .
- 2- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة .
- 3- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.(الوادعي ، 2008م،ص50)

ج- نظريات الحاجات الإنسانية:

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة

التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين (النمر 1417هـ، ص74)

1- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو"

■ الحاجة إلى تحقيق الذات

■ الحاجة إلى التقدير

■ الحاجات الاجتماعية

■ حاجات الأمن والسلامة

■ الحاجات الفسيولوجية

2- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف. لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

د- نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية

والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي(الطجم ، السواط 1415هـ ، ص102) .

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين. وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

-أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

-أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

هـ - نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه (النجار ، وراغب 1992م ، ص49).

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

و- النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

1- وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر. (الوادعي ، 2008م، ص59)

ز- نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" 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 العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع 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 ليندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك. (الزهراني، 1416هـ، ص38)

ح- نظرية x ، y .

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (x) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتببات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط

على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (x).

أما المديرين (y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (y) ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى مابين (y،x) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (x) أو لـ (y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها. (النجار، راغب، 1992 م ص49)

متطلبات عملية التحفيز:

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

أولاً: ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل المال فقط، أم التقدم.. وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

رابعاً: تحديد "نظريتها" "الدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

خامساً: وضع واعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

سادساً: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين :فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين؛ ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة. (إبراهيم، 2003م، ص56)

شروط نجاح الحوافز:

بين (زويلف ، 2004 ، ص62) بأن هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- 3- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الافراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.

- 5- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- 6- أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- 7- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

- 8- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز .

بين (عبدا لوهاب ، 1982م، ص 364،362) بأن هنالك بعض المشاكل أو الصعوبات التي يمكن إن تشكل عقبات أو عوائق أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز منها ما يلي :-

- 1- عدم وضوح الهدف من عملية الحوافز.
- 2- تطبيق أساليب واحدة ونمطية في معظم المؤسسات.
- 3- غياب الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
- 4- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوءها.
- 5- عدم الدقة في تقييم أداء الأفراد .
- 6- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- 7 - سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .

8- ارتفاع تكاليف الحوافز .

9- عدم وجود مقياس دقيق لتكلفة وعائد الحوافز .

10- قصور المراقبة على الحوافز من حيث فاعليتها .

11- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .

12- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز .

شروط نجاح الحوافز :

بين (الجساسي ،2010، ص 175) بأنه حتى تكون الحوافز فعالة لابد لها من أسس ومعايير لنجاحها مثل:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معًا.

- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة، ونظام الحفز يمكن أن يعطي نتائج عكسية حتى لو كانت تقدم الحوافز الإيجابية بنوعيتها إذا لم تعتمد سياسة عادلة في منح الحوافز بحيث يشعر كل فرد بأن الفرصة متاحة للجميع في الحصول على الحوافز من خلال زيادة وتحسين أداء العمل، فلا يكون للعلاقات أو المحسوبية والتمييز مجال في منح الحوافز الأمر الذي يؤدي إلى نوع من الصراع وتدني الروح المعنوية :

- أن ترتبط الحوافز بالجهود المبذولة لتؤدي دورها المطلوب.

- أن يكون الحافز متناسبًا مع دوافع الفرد.

- أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح، ويدرك العاملون قواعده وشروطه.

- التنوع في الحوافز بين المادية والمعنوية.

- الاستمرارية أو الانتظام في أدائها .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجانب الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي

دراسة الجساسي (2010) بعنوان اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010م .

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين و مدى تأثيرها عليهم ، كما تهدف الى معرفة اثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين ومدى تأثيرها على العاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول(أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وافراد الدراسة العاملين في (الظاهرة -الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي) حول اثر(الحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح افراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي).

دراسة خليل (2009) دراسة اقتصادية لأهمية الأجور والحوافز في رفع إنتاجية المؤسسة بالجزائر ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، مصر ، س 23، ع 3، 2009م .

هدفت الدراسة الى التعرف على اهمية الاجور والحوافز في رفع انتاجية المؤسسة ، كما هدفت الى ربط الاجور بإنتاجية العامل ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالموارد البشري من خلال رفع كفاءة وفعالية وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي والوصفي الاستنباطي ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى ارتفاع اسعار المنتجات الجزائرية ليس مصدره ارتفاع عوائد العمل (الاجور والحوافز) بل تدنى الانتاجية وارتفاع اسعار المواد الاولية كما توصلت الى عدم التركيز على المورد البشري كما أنه لا يتم ربط الاجور

في الجزائر بالانتاجية الحدية للعمل، مما اوقع المؤسسات الوطنية في جهاز الانتاجي في الجزائر غير مؤهل، من حيث اهتمامه بالموارد البشري.

دراسة (خضير، 2008) عن تطوير نظام الحوافز والاجور في تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة كحالة دراسية ،مجلة جامعة بابل (العلوم الانسانية)، المجلد 15 ، العدد 4 ، 2008م.

هدفت الدراسة الى تقييم النظام الحالي للحوافز والاجور في المنشأة العامة للصناعات النسيجية في الحلة وتحديد النقاط السلبية فيه ومحاولة تطويره بما يخدم المسيرة الانتاجية ي الشركة مستقبلا استخدمت الباحثة المنهج الاستطلاعي والوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ضرورة اعداد نظام حوافز فعال (ذو قيمة مادية ومعنوية) يمكن من خلاله اعتماد المعايير لمقترحة والاستفادة من نظام الحوافز السابق لعام 2002 لما له من مؤشرات انتاجية عالية مقارنة بالنظام الحالي.

دراسة العكش (2007) بعنوان نظام الحوافز والمكافآت واثرة بتحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رساله ماجستير ،الجامعة الاسلامية، كلية التجارة ، 2007 م .

هدفت الدراسة الى التعرف الى دور نظام الحوافز والمكافآت واثرة في تحسين الاداء الوظيفي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين اداء العاملين كما تبين وجود خلل في طرق واليات الترقيية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز كما أن نظام المكافآت غير فعال وامتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علة بنظام منح المكافآت كما أن الوزارات لا تستخدم اساليب المسابقات والاختبارات في منح الحوافز كما أن الادارات العليا في الوزارات لاتربط بين نتائج تقييم الاداء كأساس لمنح الحوافز ولايوجد انصاف في منح الحوافز والمكافآت ، وذلك اثر سلباً على اداء العاملين

دراسة شراب (2007) بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة

الكبرى، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة ، كلية التجارة ، 2007 م.

هدفت الدراسة الى التعرف علي العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، و ذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز و مستوى الأداء و استخدام القدرات و التنافس بين الموظفين و الحوافز المفضلة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات بالاضافة الى الكتب والدوريات والمقالات والمقرارات ومحاضر والاجتماعات والتقارير والابحاث والرسائل السابقة التي تتعلق بالبحث من النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان كل الحوافز تؤثر ايجابياً على اداء الموظفين لعملهم وان مستوى الاداء يزيد بزياده الحوافز، وأشارت الدراسة الى ان اهم الحوافز من وجهه نظر الموظفين الراتب الشهري يليه الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي ثم طبيعة الوظيفة من حيث الصلاحيات وطريقة الاشراف والمسئولية وتتساوى تقريبا في الاهمية كلا من الترقيات والمكافآت المالية والتأمين والمعاشات والعلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء .

دراسة (خوله، 2005) بعنوان الاجور والحوافز وتأثيرها على معدل دوران العمل "حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية" ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الادارية والقانونية ، المجلد 10 ، العدد6، العراق .

يهدف البحث الى الحد من ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل أي كثرة عدد الاستقالات والإحالات على التقاعد وترك العمل من قبل اغلب موظفي الدولة نظراً لقلّة مستوى الاجور والحوافز التي لا تقني لسد متطلبات الحياة الاساسية، وذلك من خلال دراسة الاسباب التي وراءها ووضع العلاج اللازم لها .

وقد اعتمدت الباحثة على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المباشرة ، كما تم الاستناد على المصادر العربية والأجنبية لتوضيح مفهوم الاجور والحوافز ، كما تم الاطلاع على نظام الحوافز المعمول في الشركة

السابق والحالي والوقوف على جوانب الضعف ودراستها.ومن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة :

من خلال الدراسة تبين ان اهم سبب يؤدي الى ترك العمل هو قله الاجور الممنوحة للعاملين وضعف نظام الحوافز المتبع في الشركة ، كما ان الشركة الغيت العديد من الخدمات التي كانت متوفرة للعامل مثل التهوية والطعام.

ومن اهم التوصيات التي وصى بها الباحث هي:

1. عدم الاكتفاء بنظام الاجر الزمني الذي يصلح للمنتسبين الاداريين والتوجيه باستخدام نظام الاجر بالانتاج للعمال في الاقسام الانتاجية .

2. الاستفادة من مخلفات الانتاج وتوزيعها على العاملين كحافز عيني مع مراعاة ان تكون هذه المخلفات بنسب محده .

3. تحسين نوعية القماش وذلك باستخدام مواد اولية من الدرجة الاولى لتميزها عن السلع المنافسة الموجودة في الاسواق وبالتالي زيادة مبيعات الشركة وزيادة ارباحها .

دراسة (فضل الله ،2000) بعنوان الاجور والحوافز واثرها في رفع فاعلية رجال الامن في الدول العربية "دراسة تطبيقية" ، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب ، العدد 29، محرم 1421هـ.

هدفت الدراسة للإجابة عن عدد من الاسئلة اهمها مآثر الحوافز على رفع فاعلية رجال الامن في العالم العربي ،وما الدافع التي تلون سلوكه؟ وما المهام التي يقوم بها في وظيفته ، ومدى ارتباط هذه المهام بخبرة العملية وتدريبية المهني وتأهليه الاكاديمي؟وماهي نظام الحوافز التي تستخدم في الدائرة التي يعمل بها؟ ومستوى رضائه عن هذه الحوافز وعن التدريب؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات .ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان نظام الحوافز ارتبطت

بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والوظيفية والشخصية والنفسية ،أضحت فاعلية نظم الحوافز وفقاً على توفير بيئة عمل مساندة تربط رجل الامن بمحيطه الاجتماعي الكبير والتنظيمي الوسيط ومجاله النفسي الصغير في نسق متوازن.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للبحث

يتناول الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة وتتمثل في الآتي:

منهج البحث :

في إطار تساؤلات الدراسة وأهدافها وجد الباحث أن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة موضع البحث وتبرز أهمية هذا الأسلوب الوصفي التحليلي في كونه الأسلوب المناسب الذي يمكن من دراسة بعض الموضوعات الإنسانية لاعتماده على دراسة الواقع ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم وصفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً كما يسمح هذا المنهج باستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 1424هـ ، ص 69) .

مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة إتحاد جوارء للاتصالات وتقنية المعلومات (لبيارا) بمدينة الرياض ونظرا لكون مجتمع الدراسة كبير فسوف يستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لعدد (100) من العاملين بالشركة .

أداة البحث :

سوف يعتمد الباحث على الإستبانة كأداة للدراسة كما سيتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس (البنود) المختلفة ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتتكون الإستبانة من جزئين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية أفراد عينة الدراسة ويتكون الجزء الثاني من محاور الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

بعد أن يتم تجميع البيانات سيقوم الباحث بمعالجتها بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

▪ التكرارات .

▪ النسب المئوية .

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

- الحدود الموضوعية : تتناول الدراسة موضوع تحفيز العاملين ومكافآتهم بشركة ليبارا.
- الحدود البشرية : تطبق الدراسة على مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين بشركة ليبارا.
- الحدود المكانية : سوف يتم تطبيق الدراسة في مدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ/2021م

عرض نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

متمثلة في (العمر- المؤهل - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).

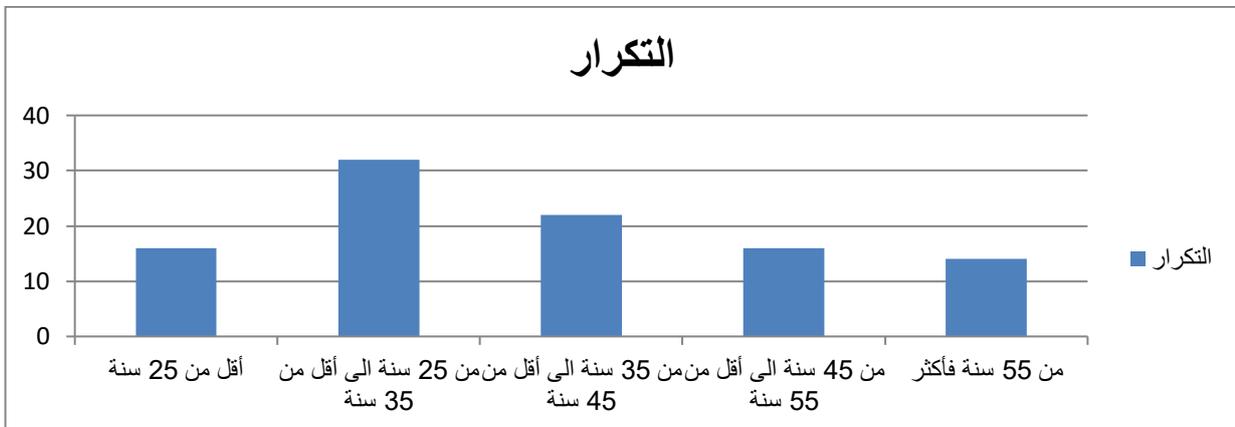
1- العمر :

جدول رقم (1)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	16	% 16
من 25 سنة الى أقل من 35 سنة	32	% 32
من 35 سنة الى أقل من 45 سنة	22	% 22
من 45 سنة الى أقل من 55 سنة	16	% 16
من 55 سنة فأكثر	14	% 14
المجموع	100	%100

شكل رقم (1) التوزيع التكراري لمتغير العمر



يتبين من الجدول رقم (1) أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة وهم يمثلون نسبة 16 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (32) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 25 سنة الى أقل من 35 سنة وهم يمثلون نسبة 32 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (22) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 35 سنة الى أقل من 45 سنة وهم يمثلون نسبة 22 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 45 سنة الى أقل من 55 سنة وهم يمثلون نسبة 16 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (14) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 55 سنة فما فوق وهم يمثلون نسبة 14 % من حجم عينة الدراسة

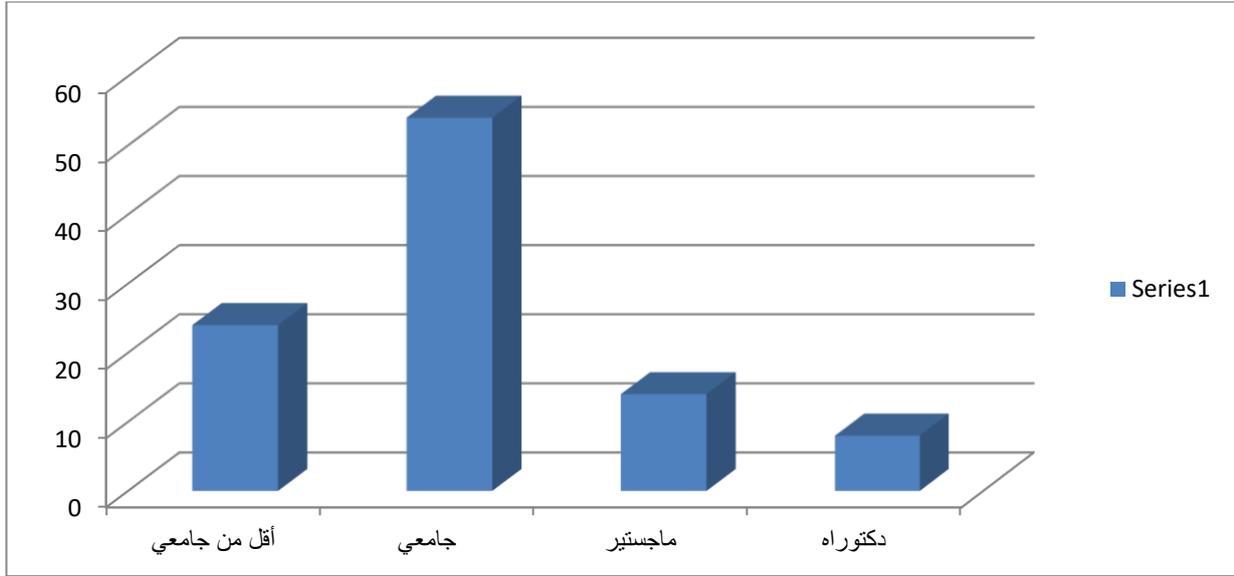
2- المؤهل العلمي :

جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
24 %	24	أقل من جامعي
54 %	54	جامعي
14 %	14	ماجستير
8 %	8	دكتوراه
100 %	100	المجموع

شكل رقم (2) التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي



يتبين من الجدول رقم (2) أن عدد (24) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من جامعي وهم يمثلون نسبة 24 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (54) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل جامعي وهم يمثلون نسبة 54 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (14) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل ماجستير وهم يمثلون نسبة 14 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (8) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل الدكتوراه وهم يمثلون نسبة 8 % من حجم عينة الدراسة .

3- سنوات الخبرة :

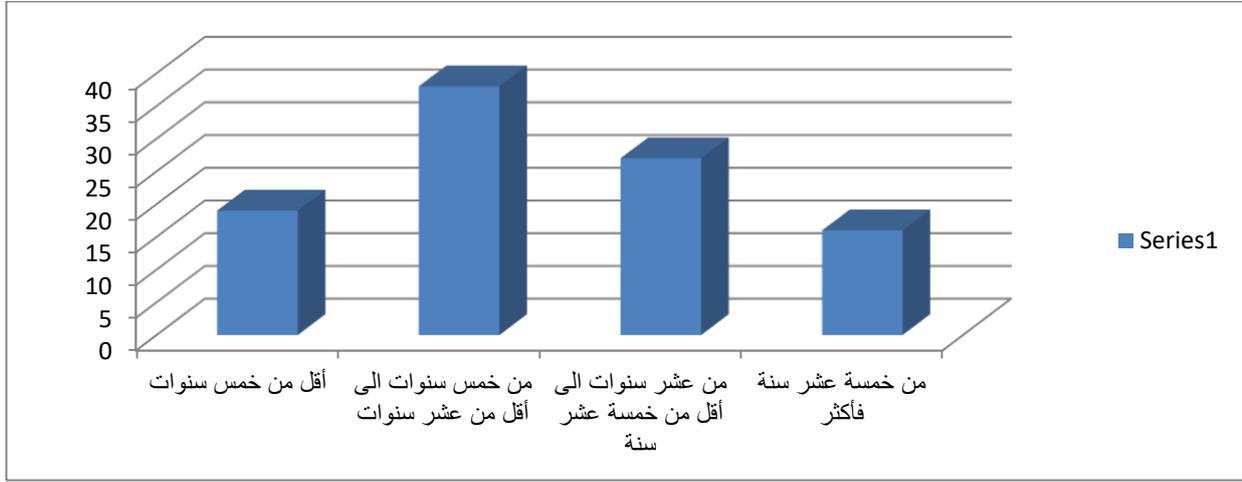
جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
19 %	19	أقل من خمس سنوات
38 %	38	من خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات
27 %	27	من عشر سنوات الى أقل من خمسة عشر سنة
16 %	16	من خمسة عشر سنة فأكثر

%100	100	المجموع
------	-----	---------

شكل رقم (3) التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول رقم (3) أن عدد (19) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات أقل من خمس سنوات وهم يمثلون نسبة 19 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (38) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات , وهم يمثلون نسبة 38 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (27) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من عشر سنوات الى أقل من خمسة عشر سنة وهم يمثلون نسبة 27 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من خمسة عشر سنة فأكثر وهم يمثلون نسبة 16 % من حجم عينة الدراسة .

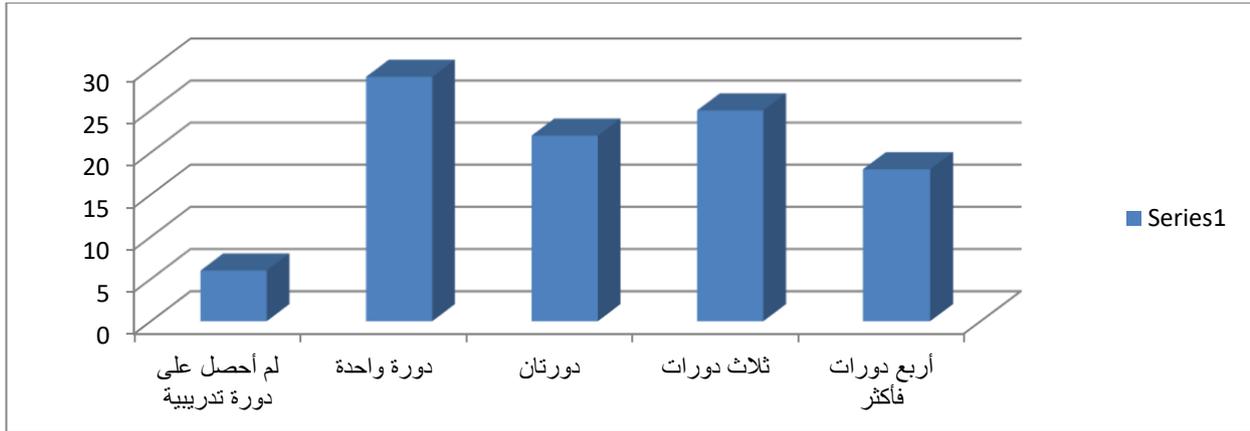
4- عدد الدورات التدريبية :

جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
% 6	6	لم أحصل على دورة تدريبية
% 29	29	دورة واحدة
% 22	22	دورتان
% 25	25	ثلاث دورات
% 18	18	أربع دورات فأكثر
%100	100	المجموع

شكل رقم (4) التوزيع التكراري لمتغير الدورات التدريبية



يتبين من الجدول رقم (4) أن عدد (6) من أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية وهم يمثلون نسبة 6 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد 29 من أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورة واحدة وهم يمثلون نسبة 29 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (22) من أفراد عينة الدراسة لديهم دورتان وهم

يمثلون نسبة 22 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (25) من أفراد عينة الدراسة لديه ثلاث دورات وهم يمثلون نسبة 25 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (18) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على أربع دورات فأكثر وهم يمثلون نسبة 18% من حجم عينة الدراسة .

الفصل الرابع

عرض وتفسير النتائج

يتناول الباحث في هذا الجانب عرض وتفسير النتائج على النحو التالي :

تحليل تساؤلات البحث :

المحور الأول: ما واقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟ فضلاً
حدد إجابتك بوضع علامة (٧) في الحقل الذي يناسب رأيك:

م	العبرة	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي				
2	يمنحني عملي علاوات على الراتب الأساسي				
3	يعطي العمل مكافأة نهاية الخدمة				
4	يعطي العمل بدل موصلات				
5	توفر الجامعة لي التأمين الصحي				
6	يوفر العمل لي بدل السكن				
7	السلطات الممنوحة كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلى إلي				
8	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات				
9	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل				
10	عملي يعطيني مقدار من التميز في المجتمع				
11	التكنولوجيا التي أستخدمها في العمل جيدة ومناسبة				
12	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به .				

					13	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية
					14	عملي يوفر لي شعورا بالراحة والاستقرار
					15	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي
45	60	120	150	1125		إجمالي إستجابات أفراد عينة الدراسة للمحور
3	4	8	10	75		متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور

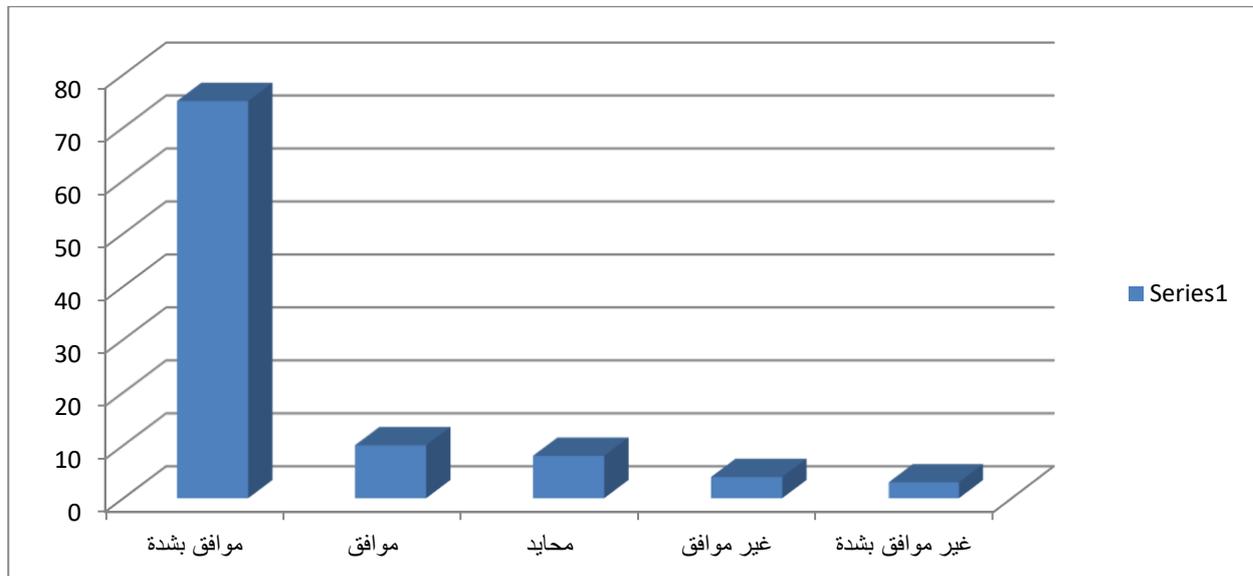
جدول رقم (5)

استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (واقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)

الوزن النسبي	العدد	درجات الموافقة
75 %	75	موافق بشدة
10 %	10	موافق
8 %	8	محايد
4 %	4	غير موافق
3 %	3	غير موافق بشدة
100 %	100	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (5) أن إجمالي عدد الموافقين بشدة والموافقين على عبارات المحور عدد (85) من أفراد عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 85 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما عدد استجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة عدد (25) وهم يمثلون نسبة 25 % من إجمالي حجم عينة الدراسة مما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور والمتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

شكل رقم (5) التوزيع التكراري لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول والمتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .



المحور الثاني: ما المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافأة بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ فضلاً حدد إجابتك بوضع علامة (√) في الحقل الذي يناسب رأيك : فضلاً حدد إجابتك بوضع علامة (√) في الحقل الذي يناسب رأيك:

م	العبارة	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	الحوافز لا تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة				
2	عدم ملائمة الأجر مع ما أقوم به من عمل				
3	عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات				
4	عدم ملائمة نظام الترقيات				
5	عدم ملائمة البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للعاملين				
6	إنخفاض الروح المعنوية بين العاملين				
7	إنخفاض مستوى الجودة في العمل				
8	عدم ملائمة البدلات التي يحصل عليها العاملين				
9	عدم ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء				
10	عدم مواظبة العاملين على مواعيد الدوام الرسمي				
11	انخفاض روح التقدير والاحترام بين العاملين				
12	عدم إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية				
13	انخفاض مستوى ممارسة تفويض السلطة				
14	انخفاض مستوى المنافسة بين العاملين				
15	عدم مرونة نظام الحوافز				
	إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	45	60	225	495
	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	3	4	15	33

جدول رقم (6)

استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافأة بشركة ليبارا من وجهة

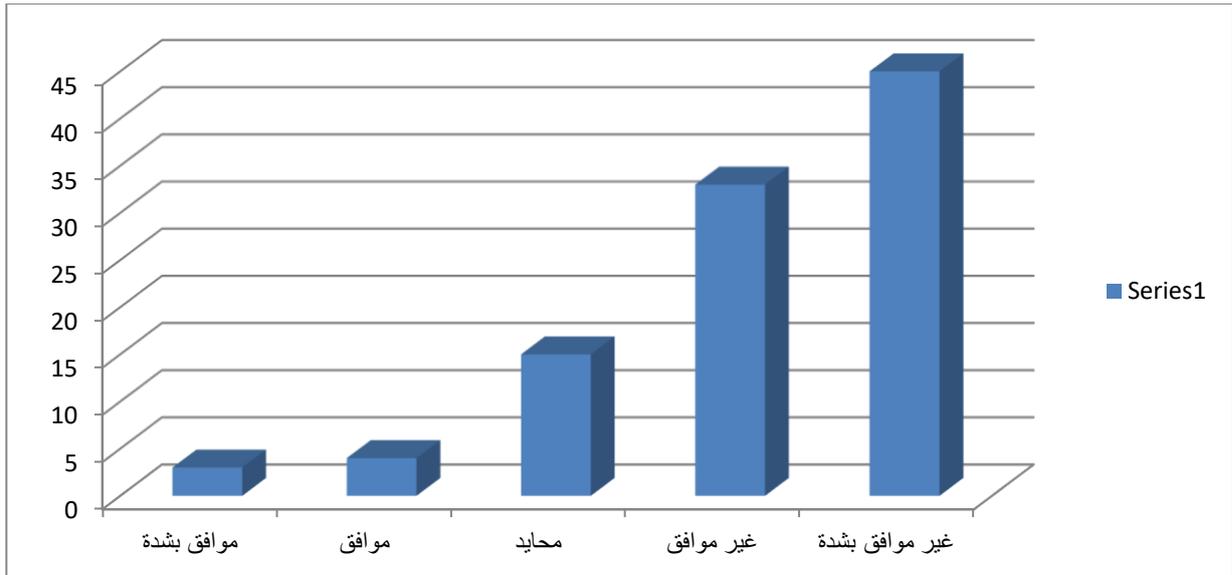
نظر أفراد عينة الدراسة)

الوزن النسبي	العدد	درجات الموافقة
3 %	3	موافق بشدة
4 %	4	موافق
15 %	15	محايد
33 %	33	غير موافق
45 %	45	غير موافق بشدة
100 %	100	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (6) أن إجمالي عدد الموافقين بشدة والموافقين على عبارات المحور الثاني والمتعلق بالمعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافأة بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ عدد (7) من أفراد عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما عدد استجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة عدد (93) وهم يمثلون نسبة 93 % من إجمالي حجم عينة الدراسة مما يؤكد عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافأة بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ونتيجة المحور الثاني تؤيد نتيجة المحور الأول المتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافأتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

شكل رقم (6) التوزيع التكراري لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بالمعوقات التي تحد من

فاعلية برامج التحفيز والمكافأة بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



المحور الثالث : ما مدى إسهام برامج التحفيز والمكافأة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه
نظر أفراد عينة الدراسة؟ فضلاً حدد إيجابتك بوضع علامة (√) في الحقل الذي يناسب رأيك

م	العبارة	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة				
2	يبدل العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة				
3	مكافآت وتحفيز العامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه تساعد على تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل				
4	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم				
5	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل				
6	تعمل إدارة المنظمة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للأسهام في تحفيز العاملين				
7	يتم ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء				
8	ساهم نظام الحوافز في زيادة المواظبة على الدوام الرسمي				
9	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة				
10	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل				
11	يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الحوافز والترقيات مما يدفعهم للعمل				
12	يؤدي نظام الحوافز إلى وجود التعاون والانسجام بين مجموعة العمل				
13	السلطات والصلاحيات الممنوحة تسهل العمل				
14	طبيعة عملي تتفق مع تخصصي				
15	أنا راض على الترقيات التي تمنح من العمل				

0	75	300	630	495	إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث
0	5	20	42	33	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

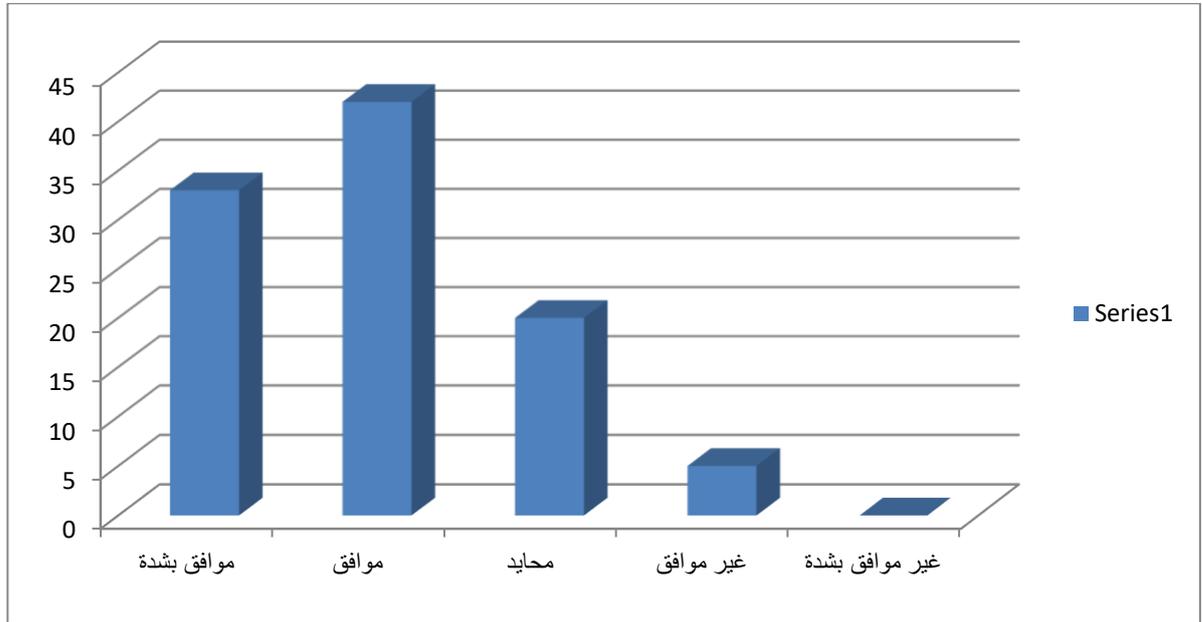
جدول رقم (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث (مدى إسهام برامج التحفيز والمكافأة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة)

الوزن النسبي	العدد	درجات الموافقة
% 33	33	موافق بشدة
% 42	42	موافق
% 20	20	محايد
% 5	5	غير موافق
% 0	0	غير موافق بشدة
% 100	100	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (7) أن إجمالي عدد الموافقين بشدة والموافقين على عبارات المحور الثالث والمتعلق مدى إسهام برامج التحفيز والمكافأة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة بلغ عدد (75) من أفراد عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 75% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما عدد استجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة عدد (25) وهم يمثلون نسبة 25% من إجمالي حجم عينة الدراسة مما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى إسهام برامج التحفيز والمكافأة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة.

شكل رقم (7) التوزيع التكراري لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث والمتعلق مدى إسهام برامج التحفيز والمكافأة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول الباحث في هذا الجانب النتائج والتوصيات على النحو التالي

نتائج البحث:

- أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة وهم يمثلون نسبة 16 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (32) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 25 سنة الى أقل من 35 سنة وهم يمثلون نسبة 32 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (22) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 35 سنة الى أقل من 45 سنة وهم يمثلون نسبة 22 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 45 سنة الى أقل من 55 سنة وهم يمثلون نسبة 16 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (14) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 55 سنة فما فوق وهم يمثلون نسبة 14 % من حجم عينة الدراسة
- أن عدد (24) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من جامعي وهم يمثلون نسبة 24 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (54) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل جامعي وهم يمثلون نسبة 54 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (14) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل ماجستير وهم يمثلون نسبة 14 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (8) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل الدكتوراه وهم يمثلون نسبة 8 % من حجم عينة الدراسة
- أن عدد (19) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات أقل من خمس سنوات وهم يمثلون نسبة 19 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (38) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات , وهم يمثلون نسبة 38 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (27) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من عشر سنوات الى أقل من خمسة عشر سنة

وهم يمثلون نسبة 27 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من خمسة عشر سنة فأكثر وهم يمثلون نسبة 16 % من حجم عينة الدراسة .

- أن عدد (6) من أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية وهم يمثلون نسبة 6 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد 29 من أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورة واحدة وهم يمثلون نسبة 29 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (22) من أفراد عينة الدراسة لديهم دورتان وهم يمثلون نسبة 22 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (25) من أفراد عينة الدراسة لديه ثلاث دورات وهم يمثلون نسبة 25 % من حجم عينة الدراسة كما أن عدد (18) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على أربع دورات فأكثر وهم يمثلون نسبة 18% من حجم عينة الدراسة .

- أن إجمالي عدد الموافقين بشدة والموافقين على عبارات المحور الأول والمتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن عدد (85) من أفراد عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 85 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما عدد استجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة عدد (25) وهم يمثلون نسبة 25 % من إجمالي حجم عينة الدراسة مما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور والمتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

- أن إجمالي عدد الموافقين بشدة والموافقين على عبارات المحور الثاني والمتعلق بالمعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافآة بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ عدد (7) من أفراد عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما عدد استجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة عدد (93) وهم يمثلون نسبة 93 % من إجمالي حجم عينة الدراسة مما يؤكد عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التحفيز والمكافآة بشركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ونتيجة المحور الثاني تؤيد

نتيجة المحور الأول المتعلق بواقع برامج تحفيز العاملين ومكافآتهم في شركة ليبارا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن إجمالي عدد الموافقين بشدة والموافقين على عبارات المحور الثالث والمتعلق بمدى إسهام برامج التحفيز والمكافآة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة بلغ عدد (75) من أفراد عينة الدراسة وهم يمثلون نسبة 75% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما عدد استجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة عدد (25) وهم يمثلون نسبة 25% من إجمالي حجم عينة الدراسة مما يؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى إسهام برامج التحفيز والمكافآة في شركة ليبارا في تحسين أداء العاملين من وحه نظر أفراد عينة الدراسة.

التوصيات :

1. ضرورة وضع ضوابط ومعايير علمية لتوزيع الحوافز لكي يشعر العاملون بالعدل والمساواة وحتى لا تأتي بأثر سلبي على أداء العاملين.
2. ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين كالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة في العمل لما لها من أثر ايجابي على نفسية العاملين.
3. ضرورة تقديم دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل .
4. ضرورة تشجيع الرؤساء المباشرين مرؤوسيهن على التعبير عن الآراء والإبداع في العمل
5. الحرص على ضرورة ملائمة العمل الذي يقوم به العامل مع الأجر الذي يتعاطاه .
6. ضرورة منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.
7. أهمية غرس روح المنافسة الشريفة بين العاملين بما تنعكس بأثر ايجابي على الإنتاجية والأداء .

قائمة المراجع:

1. العكش، علاء خليل (2007) ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
2. شراب، باسم عبد القادر (2007)، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
3. الجساسي ، عبدالله حمد (2010) ، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله ماجستير ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الاردن .
4. خليل، عبد القادر (2009) ،دراسة اقتصادية لأهمية الأجور والحوافز في رفع إنتاجية المؤسسة بالجزائر ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، مصر ، س 23، ع 3، 2009م.
5. احمد ماهر، 2008م، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
6. القحطاني ، محمد 2008م، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
7. الجساسي ، عبدالله حمد (2010)، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله ماجستير ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الاردن .
8. القريوتي ،محمد قاسم ،(2004 م) السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد ، عمان
9. الطخيس ، إبراهيم عبدا لله ،(2001م) الإدارة التربوية ، دار بن سينا للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
10. أبو الكشك ، محمد نايف ، (2006م) الإدارة المدرسية المعاصرة ،دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

11. السالم، مؤيد وصالح، عادل،(2002م)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن
12. الجهنى،عبدالله بن سلمان (1998م) تقييم نظم الحوافز في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر العاملين فيها ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض .
13. جون فيشر،كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت (2003) دار الفاروق للنشر، القاهرة ،مصر .
14. الروبي، سليمان، 2006م، التحفيز عن طريق إدراك الذات ،ط1 عمان:دارعالم الثقافة للنشر والتوزيع.
15. شراب، باسم ، (2007م) ، تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية .
16. إبراهيم ، أحمد عثمان ، (2003 م) ، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، السودان.
17. العكش ، علاء، (2007م) نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
18. طوقان ، على، (1995م) " اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء ، رسالة المكتبة ، المجلد 30 ، العدد 4 .
19. مرعي ، محمد، (2003م) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ، جامعة دمشق ، المعهد العالي للتنمية الإدارية .
20. فضل الله ، فضل الله علي (2000) ، الاجور والحوافز واثرها في رفع فاعلية رجال الامن في الدول العربية "دراسة تطبيقية" ، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب ، العدد 29 محرم 1421هـ.

21. خضير، هاجر فائق (2008) ، تطوير نظام الحوافز والاجور في تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة كحالة دراسية ،مجلة جامعة بابل (العلوم الانسانية)، المجلد 15 ، العدد 4.
22. محمد ، خولة عبدالحميد ، 2005، الاجور والحوافز وتأثيرها على معدل دوران العمل"حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية" ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الادارية والقانونية ، المجلد 10 ، العدد6، العراق.
23. هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، تقرير الخدمة، موقع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، [./http://www.mcit.gov.sa](http://www.mcit.gov.sa)
24. اللوزي ، موسى (1995 م) اتجاهات الأفراد في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن .
25. يونس ، عادل ، (2000 م) تحليل نظم الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،أكاديمية نايف للعلوم الأكاديمية ، الرياض .
26. فهمي ، منصور ، إدارة الأفراد ، المطابع الأميرية ،القاهرة (1988 م) .
27. النمر ، سعود بن محمد ، وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ،مطابع الفرزدق التجارية ، 1997 م .
28. الطجم ، عبدا لله عبدا لغنى وطلق بن على السواط ، السلوك التنظيمي (المفاهيم ، النظريات ، المفاهيم) ، دار النوابع للنشر والتوزيع ،جدة 1415 هـ .
29. النجار ، نبيل الحسيني ،وراغب مدحت مصطفى ،(1992 م) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة .
30. زويلف ، مهدي ، إدارة الأفراد ، في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ،ط1 عمان ، دار مجدلاوى ، (1994 م) .
31. عبدا لوهاب على (1982م) الحوافز في المملكة العربية السعودية ،معهد الإدارة ، الرياض .

32. صور نضال محسن 2009م " أنظمة التحفيز و أثرها في الولاء التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة عدن - اليمن.
33. إبراهيم ، أحمد عثمان ، (2003 م) ، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، السودان.
34. الوادعي ، هالة عبدالله أحمد ، (2008 م) ، أثر الحوافز في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة ، رسالة ماجستير ، جامعة صنعاء ، اليمن .
35. المرهضي ، سنان غالب ، (2009 م) ، أثر الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة ، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات العامة ، كلية التجارة والإقتصاد ، جامعة صنعاء ، اليمن .