

**فاعلية حوافز الإنتاج في المجال الصناعي**  
دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي  
بمحافظة بني سويف

**د / جمال محمد عبد المطلب**

مدرس علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة بني سويف



## المخلص

لاشك أن مسألة الحوافز كانت ولا تزال محور إهتمام الباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية، ولقد جاءت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد، وتوجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه. وقد تبين من خلال تلك الدراسات أن الحوافز تؤثر في الروح المعنوية للعامل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مردوده وآدائه وكذلك فعاليته التنظيمية. وتتمحور أهداف هذه الدراسة في محاولة الإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه : إلى أي مدى تسهم فاعلية حوافز الإنتاج (المادية والمعنوية) في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف؟، وينقسم هذا التساؤل إلى عدد من التساؤلات الفرعية الأخرى وهي :

- ١ - ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعمال بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، وإلى أي مدى تؤثر في آدائهم الوظيفي؟
- ٢ - ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، وإلى أي مدى تؤثر في آدائهم الوظيفي؟
- ٣ - ما مدى رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف عن حوافز الإنتاج المادية والمعنوية المقدمة إليهم؟
- ٤ - ما هي العلاقة بين درجة رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف عن حوافز الإنتاج ( المادية والمعنوية ) المقدمة إليهم ومستوى آدائهم الوظيفي؟

## **Abstract**

### **The effectiveness of incentives for production in the industrial field**

This study tries to shed light on the effectiveness of incentives for production and its impact on the behavior of workers within the industrial sector facilities governorate of Beni Suef, bearing in mind it is one of the most significant factors affecting the behavior of individuals and the direct impact on the effectiveness of the organization and achieve its objectives, which affect incentives in the morale of the workers , which is reflected positively on performance, as well as organizational effectiveness. The study aims to attempt to answer a key question the effect:

To what extent contribute to the effectiveness of incentives for production (physical and moral) in improving the performance of employees and achieve organizational objectives facilities of the industrial sector in Beni Suef? , And this question is divided into a number of other sub-questions, namely:

- 1- What are the most important material incentives offered to workers, the facilities of the industrial sector governorate of Beni Suef, and to what extent affect the performance of employees?
- 2- What are the most important moral incentives offered to employees installations industrial sector governorate of Beni Suef, and to what extent affect the performance of employees?
- 3- What is the satisfaction of the employees of the industrial sector facilities in Beni Suef for material and moral incentives granted to them production?
- 4- What is the relationship between the degree of satisfaction of the employees the facilities of the industrial sector of the

province of Beni Suef production incentives (physical and moral) provided to them and the level of their performance organization?

The researcher depended on the social survey method for sample through, which has been selected employees with a number of industrial facilities whiteness of the Arab region in Beni Suef, and the total sample totaled (250) single was chosen through a random sample of regular, as the researcher relied on newspaper interview, and on a scale designed specifically for this study based on Likert Likert scale to measure trends to collect study data and analysis.

## مقدمة:

يرتبط نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، بمدى نجاحها في التعامل مع أفرادها، ذلك لأن التأثير على اتجاهات الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في اتجاه أهداف المنظمة، والعمل على تطابق أهداف المنظمة مع أهدافهم الخاصة، يمثل التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات الحديثة. ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال وجود نظام حوافز فعال. ويعد التحفيز من الوسائل الفعالة للمنظمات الحديثة والتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنمية قدراتها، والعمل على بلوغه المستويات الأداء المتميزة والمطلوبة لتحقيق أهداف التنظيم، ومن ثم الاحتفاظ بهم وعدم تغييرهم وكسب ثقتهم وضمأن ولائهم للمنظمة .

وتتمثل فاعلية المنظمات في تحقيقها لأهدافها المحددة أو المخططة، في إطار عدد من المحددات المالية وغير المالية، وعند تقييم كيفية قيام الإدارة بضبط وظائفها وتحديد أهدافها، فإننا نواجه بعدد من الأسئلة الهامة طبقاً لما ساقه "ميرشنتوفاندرستيد" **Merchant & Vander Steede** وهي: هل يعي الموظفون المتوقع منهم؟ وهل يعملون بجد لتحقيق المستهدف منهم؟ وهل يواجهون أية معوقات تحول دون آدائهم لمهامهم بكفاءة؟. فالموظفين غالباً يفتقدون معرفة كيفية تعظيم مساهماتهم لإنجاح المنظمة، كما أنهم يواجهون بمشكلات في الدافعية أو التحفيز، أو مشكلات عدم تطابق أهدافهم الخاصة مع أهداف التنظيم. وقد ترجع تلك المشكلات إلى الإدارة التنظيمية، أو إلى العاملين أنفسهم، أو إلى محدودية المعلومات المتاحة لهم، أو إلى عدم وجود سياسة تحفيزية جيدة، مما ينعكس على فشل الإدارة في تحقيق عملية الضبط التنظيمي أو التحكم في الأداء ( **Henrik M. & Christie Ny, 2011: 7**).

ويشير كل من ميرشنت وفاندرستيد (**Merchant & Vander Steede**) أنه بصرف النظر عن نوعية أهداف المنظمة، فإنه من المهم للإدارة التأكد من بذل العاملين لمزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف، كما أن عليها أن تقوم باستخدام أنظمة تحفيزية متنوعة. ولعل وجود سياسة أو نظام واضح للتحفيز يساعد العاملين على معرفة نوعية النتائج المرغوبة، وآليات التحفيز المتاحة لتحقيق تلك النتائج، فالعاملين يستجيبون دائماً للتحفيز الإيجابي أكثر من استجابتهم للتحفيز السلبي، مما يؤكد على أنه من الأفضل أن يقوم نظام التحفيز على المكافأة بدلاً من استخدام آساليب العقاب ( **Henrik M. & Christie Ny, 2011: 8**).

وفي هذا السياق فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة أن نلقي الضوء على فاعلية حوافر الإنتاج وأثرها على سلوك العاملين داخل منشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، آخذين في الاعتبار أنهما من أبرز العوامل المؤثرة في السلوك المهني للأفراد وذات تأثير مباشر على فعالية التنظيم وتحقيقه لأهدافه. وهذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد : فمن الناحية النظرية، فقد أشارت نظرية الإدارة العلمية التي نادى بها (فردريك تايلور) على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج، بينما أكد تحرك العلاقات الإنسانية لـ (مايو) على أهمية الحوافز المعنوية، والروح المعنوية للعاملين، والعلاقات الاجتماعية في محيط العمل في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم . ومن هذا المنطلق تتبلور الأهمية النظرية للدراسة في اختبار تلك المنطلقات النظرية والتعرف على مدى تطابقها مع الواقع، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التطبيقية المتعلقة بفاعلية الحوافز وأثرها على الأداء والإنتاج وخاصة في منشآت القطاع الصناعي ببني سويف .

هذا بينما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة : في أن المنشآت الصناعية تعد أحد أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد الحديث، سواء في مساهمتها الإنتاجية أو في درجة إستيعابها لأعداد كبيرة من القوى العاملة وتدريبها وتنمية قدراتها، ومن ثم فإن دراسة تلك المنظمات وما يواجهها من مشكلات تعد ضرورة ملحة . ولعل موضوع فاعلية الحوافز يعد من الموضوعات الضرورية ذات الصلة بفاعلية تلك المنظمات الصناعية وكفاءتها، حيث تشير بعض المؤشرات إلى وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين وخاصة في المنشآت الصناعية . وتجاهل لدور الحوافز (المادية والمعنوية) في التأثير على أداء العمال وإنتاجيتهم وتحقيق تلك المنظمات لأهدافها . ومن ثم تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في مساهمتها في توفير المعلومات الخاصة بآليات تحفيز العاملين - مادياً ومعنوياً - للقائمين على إدارة تلك المنشآت، ومساعدتهم في وضع سياسة تحفيزية فعالة لتحفيز العمال، مما يساهم في تحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق تلك المنظمات لأهدافها، وضمان قدرتها على الإستمرار والمنافسة .

### أولاً : إشكالية الدراسة وأهدافها :

لا شك أن مسألة الحوافز كانت ولا تزال محور إهتمام الباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية، ولقد جاءت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد، وتوجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه . وقد تبين من خلال تلك الدراسات أن الحوافز تؤثر

في الروح المعنوية للعامل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مردوده وآدائه وكذلك فعاليته التنظيمية. وتتمحور أهداف هذه الدراسة في محاولة الإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه: إلى أي مدى تسهم فاعلية حوافز الإنتاج (المادية والمعنوية) في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف؟، وينقسم هذا التساؤل إلى عدد من التساؤلات الفرعية الأخرى وهي:

١- ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعمال بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، وإلى أي مدى تؤثر في آدائهم الوظيفي؟

٢- ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، وإلى أي مدى تؤثر في آدائهم الوظيفي؟

٣- ما مدى رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف عن حوافز الإنتاج المادية والمعنوية المقدمة إليهم؟

٤- ما هي العلاقة بين درجة رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف عن حوافز الإنتاج (المادية والمعنوية) المقدمة إليهم ومستوى آدائهم الوظيفي؟

ويرى الباحث أنه هذه الدراسة تقوم على أساس محاولة إختبار فرض رئيسي مؤداه: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الحوافز ومستوى الآداء الوظيفي للعاملين في المجال الصناعي ". ويشتمل هذا الإفتراض على عدد من الإفتراضات الفرعية، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ١- تؤدي الحوافز المادية إلى إرتفاع مستوى الآداء الوظيفي للعاملين في المجال الصناعي .
- ٢- تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات إلى إرتفاع مستوى الآداء الوظيفي للعاملين في المجال الصناعي .
- ٣- إن الحوافز المعنوية تفوق الحوافز المادية من حيث تأثيرها على الآداء الوظيفي للعاملين في المجال الصناعي .

## ثانيا : مفاهيم الدراسة:

### أ- مفهوم الحوافز Incentives:

الحوافز إصطلاحا كما جاء في لسان العرب لإبن منظور : حفز، الحفز : حثك الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق، حفزه يحفزه حفزا ؛ وقوس حُفوز: شديدة الحفز والدفع للسهم، والليل يُحفز النهار حفزاً : يحثه على الليل ويسوقه إليه، والحفز: الحث والإعجال (إبن منظور، ٢٠٠٣ : ١٨٠).

ووفقا لقاموس ويبستر Webster تعرف الحوافز على أنها "مجموعة الحاجات أو الرغبات التي تدفع العاملين لتنفيذ السلوك الموجه أو المطلوب، وتنقسم الحوافز إلى نوعين : الحوافز الداخلية، المتمثلة في شعور الأفراد بالفخر ورضاهم عن العمل، والحوافز الخارجية كالمشاركة في الأرباح والرعاية الصحية وغيرها" (Nancy H. Shanks, 2014:24).

وعرف "برسلونوستاير" الحوافز على أنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة للقيام بسلوك معين، لتحقيق أهداف محددة، ويعد التحفيز عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وأهداف المنشأة في آن واحد (أبو شرح، نادر، ٢٠١٠ : ٥٩).

كما عرف هنريك ماجنسيون وكريستين يرينيوس Henrik M. & Christine N. الحوافز على أنها "مجموعة المكافآت المادية وغير المادية التي تقدم للموظفين بغرض إستشارتهم ودفعهم لآداء الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة المطلوبة، عن طريق إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية" (Henrik Magnusson & Christine N yrenius,2011:2).

وعرف آدمز وهيكس Adams, Orville & Hicks, V الحوافز بأنها "جميع المكافآت والعقوبات التي يواجهها العاملين داخل المنظمات والمؤسسات التي يعملون فيها، لتحسين آدائهم وتحقيق أهداف المنظمة" (Adams, Orville & Hicks, V, 2000:1).

وقد أكد كل من ميرشنت وفاندر ستيد Merchant & Vander Steed على ضرورة توافر مجموعة من العوامل التطبيقية لضمان فاعلية النظام التحفيزي، حيث يجب أن تكون

المكافآت والعوائد محسوبة وكافية لتحفيز سلوك الموظفين، وكذلك يجب أن ترتبط الحوافز بالأداء وتمنح سريعا بعد فتره قصيرة منه، ولا تطول الفتره فتفقد قيمتها التحفيزية ( Henrik, Magnusson & Christine N. yrenius, 2011:7 ).

ويرى الباحث أنه يمكن تحديد مفهوم الحوافز في هذه الدراسة من الناحية الإجرائية على أنها تعني مجموعة العوامل أو الظروف - المادية والمعنوية - التي تتوافر في جو العمل، والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين وتؤدي إلى تحسين أدائهم للعمل .

### ب- مفهوم الفاعلية Effectiveness:

أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة وكفاءتها من جهة، والعوامل المؤثرة فيها كالأداء من جهة أخرى. ورغم هذه الإشكالية التي تمثل تحديا أمام العديد من الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم محددة خاصة بالفاعلية .

ويرى كل من " كاست وروزنفايتش" Kast & Rosen Zweig, et al. أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال زيادة حجم الإنتاجية، وتحقيق رضا العمال عن العمل داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية (James L price, 1968:3).

ويعرف ستانلي وافرايم Ephraim & Stanly الفعالية أيضا على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة من جانب المؤسسة، والتي يمكن قياسها من خلال الأداء، مثل هدف الربح أو النمو. كما أنها تعد محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، ومدى تأثيره في تحقيق المؤسسة لأهدافها (Stanly E. Seashor & Ephraim Yuxhtman, 1967:377).

ويشير "كوربيد" إلى أن الفعالية هي " تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل، وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف". ويستند هذا التعريف في تحليله للفاعلية إلى مجموعة من المؤشرات مثل:

الرضا، والتماسك، والإشراف الديمقراطي، وتدريب وتنمية قدرات العمال وغيرها. وعلى هذا الأساس فقد تحو مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الإستمرار والبقاء، وزيادة معدل الإنتاج والإنتاجية، وإنجاز النتائج المراد تحقيقها، إلى معايير أخرى مثل الروح المعنوية للعمال والرضا عن العمل، والإستقرار الوظيفي، والإلتناء والولاء، والعلاقات الاجتماعية، وكذا طبيعة الإشراف داخل المؤسسة (شنى ق، عبد العزيز، ٢٠٠٨: ٢٤).

وتشير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر مايروهير كوسيفتش Meyer & Herscovitch قد تتخذ أشكالاً مختلفة، مثل العلاقة بين القائد والموظفين، وتعاون الموظف مع المنظمة، والمشاركة في عملية صنع القرار، والتعلق النفسي من قبل الفرد بالمنظمة. ووفق التعريف هيلمان وكيندي Heilman & Kennedy فإن الفعالية التنظيمية تساعد على تقييم التقدم نحو تحقيق الهدف. ولتحسين الفعالية التنظيمية يجب أن يتم تحسين التواصل والتفاعل بين الإدارة والعاملين، وضمان فاعلية القيادة والتوجيه، والقدرة على التكيف مع ظروف المنظمة، وخلق بيئة عمل إيجابية (B., Ilona , S., Evelina , 2013:47).

وقد أكد العديد من العلماء على وجود فرق بين الكفاءة والفعالية، حيث يختلف مفهوم الكفاءة التنظيمية عن مفهوم الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness، والتي تشير إلى الدرجة التي يقومها التنظيم بتحقيق أهدافه الرسمية المقررة، بحيث تتطابق تلك الأهداف مع الأهداف الإجرائية التي يحاول تحقيقها في الواقع (Blalock , Ann Bonar & Blalock , Hubert M ., 1982: 119). أي أن التنظيم يكون فعالاً، إذا حقق ما سبق وأن أعلنه من أهداف رسمية . أما في التنظيمات غير الفعالة، فنجد أن هناك اختلافاً حقيقياً بين كل من الأهداف الرسمية والأهداف الإجرائية، الأمر الذي يؤدي إلى إستبدال الهدف Displacement Goal حيث تحل الأهداف الإجرائية أو الفعلية محل الأهداف الرسمية أو المخططة، وهذا ما ينتج عنه زيادة أو نقص الإنتاج عما هو مخطط أو مقرر (Perrow , Charles, 1961:855).

وانطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة، من حيث أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة. بينما ترتبط الكفاءة بإستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك

الأهداف . أى أن الكفاءة ترتبط بالوسيلة المتبعة في الوصول إلى النتائج، بينما ترتبط الفاعلية ببلوغ النتائج ذاتها . ولذلك توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف المحددة، وبأنها أقل فعالية إذ المتحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءاً منها فقط، بينما توصف بأنها غير فعالة إذ المستطع تحقيقها على الإطلاق . ومن ثم فإن العلاقة بين الكفاءة والفاعلية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ - أحياناً - إتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفاعلية في تحقيق الأهداف، لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في إستخدام مواردها، والعكس صحيح (Alan Griffiths & Stuart Wall ,2000:434-235).

ومن ثم نشير إلى مفهوم فاعلية حوافز الإنتاج من الناحية الاجرائية إلى مدى قدرة تلك الحوافز على التأثير على سلوك العاملين داخل منشآت القطاع الصناعي ببني سوف لتحسين آدائهم الوظيفي، وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم داخل التنظيم بكفاءة وقدرة عاليتين ودون أخطاء ملموسة، مما ينعكس بصورة إيجابية على إرتفاع معدلات الإنتاج، وتحقيق أهداف تلك المنظمات .

#### ع- مفهوم الأداء Performance :

يوجد إختلاف بين الباحثين في تعريف مصطلح الأداء، فمنهم من إعتد على الجوانب الكمية في تعريفه، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلحاً يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الإقتصادية. فنجاح المؤسسة أو المنظمة يتوقف على مدى كفاءة العاملين ومستوى آدائهم، الأمر الذي أدى إلى الإهتمام بمفهوم الأداء وتقييمه، ومن ثم تتمكن الإدارة من إسناد الوظائف للأفراد بناءً على معيار الكفاءة في الأداء، لضمان تحقيق أهداف المنظمة، والوصول إلى الهدف الأساسي للإدارة والمتمثل في تحسين الأداء وتجويده، وبالتالي زيادة الإنتاج (Arturo L. Tolentino,2004 :1).

ويعد مفهوم الأداء Performance من المفهومات الأساسية التي إهتم بها الباحثون وخاصة في البحوث التقييمية، حيث أن الأداء يعد أحد المؤشرات أو المعايير المستخدمة في دراسة وتقييم المنظمات المختلفة بالإضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى مثل الكفاءة والفاعلية (Suchman, EdwardA.,1968:119).

والأداء لغة كما جاء في المعجم الوسيط، أدى الشيء : قام به، أدى الدين قضاءه، وأدى الصلاة : أقامها لوقتها، وأدى الشهادة : أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء : أوصله إليه (المعجم الوسيط : ١٠).

أما إصطلاحاً فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية أن الأداء يعني الإنجاز وهو "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب" (بدوي، أحمد زكي، ٢٠٠٨: ١٠٧) .

ويعرف ميللر وبروملي Bromiley & Miller الأداء على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller Kent & Bromiley Philip, 1990 :759).

ويعرف بيتر دركار Peter Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن في مكافأة ورضا كل من المساهمين والعمال، وتحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو بقائها واستمرار نشاطها في ظل سياسات التنافس (Peter Drucker, 2007 :23) .

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من إنتاجية العمال، وجودة المنتجات والخدمات، وجودة سير العمل، وسرعة الإنجاز. وأحياناً يستخدم مصطلح الكفاية الإنتاجية بدلاً من مفهوم الأداء، للتعبير عن مستوى الإنتاجية من حيث الكم والكيف (Ramstad E, 2013:117).

وقياس الأداء هو عبارة عن تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي فإنه يمكن أن يكون قياساً مالياً معبراً عنه بالوحدات المنتجة أو النقدية، مثل حجم الإنتاج أو معدلات الأرباح وحجم المبيعات، أو قياساً غير مالي معبراً عنه بعدد الشكاوى، ومستوى الرضا عن العمل، ومعدلات التغيب ودوران العمل، وإصابات العمل (بورقية، شوقي، ٢٠١٠: ٩) .

ويعرف الأداء إجرائياً على أنه السلوك الذي يقوم به العمال في منشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف والذي يسهم في تحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة منهم، وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأمثل وبصورة جيدة، وقدرة العمال على إنجاز أعمالهم بكفاءة وبمهاره عالية كما هو محدد ودون الوقوع في أخطاء .

### ثالثاً: الإطار النظري للدراسة ( نظريات الحوافز ) :

إنقسمت التصورات النظرية في تناولها للحوافز إلى اتجاهات مختلفة، يركز بعضها على الحوافز المادية، بينما يهتم البعض الآخر بالحوافز المعنوية، وتتناول أخرى مسألة الحوافز في ضوء

عدد من المتغيرات مثل نوعية الاحتياجات، وطبيعة العمل، والإنجاز، والإحساس بالمسؤولية، وفرص الترقى وغيرها. وسنتناول فيما يلي لبعض تلك النظريات، والتي سيعتمد عليها الباحث في إطار شمولي كموجه نظري للدراسة مع التركيز على نظريتي العلاقات الإنسانية ونظرية الإدارة العلمية. ويمكن تصنيف نظريات الدراسة على النحو التالي :

#### أ- النظريات الكلاسيكية في حواف العمل :

##### ١- نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory :

قدم فريدريك وينسلو تايلور Taylor في مارس ١٩١٥ ورقة عمل بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" إلى نادي كليفلاند، تحض على تبني وجهة نظر علمية جديدة في مجال العمل، مؤكداً على أن الإدارة العلمية للعمل من شأنها أن تحل من مشاكل العمل المختلفة كغياب الكفاءة، وبطء وتيرة العمل، وانخفاض الإنتاجية، وضعف الفاعلية. كما أكد أنه على الرغم من أن معظم أصحاب الأعمال يعتقدون أن كثرة أعداد العمال، تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وإلى توفير المال من خلال خفض معدلات الأجور، إلا أنه يرى أن العكس هو الصحيح، حيث أكد تايلور أن الهدف الرئيسي للإدارة العلمية أن تضمن الحد الأقصى من النجاح والرخاء الاقتصادي لصاحب العمل، مع ضمان الحد الأقصى من النجاح والرخاء الاقتصادي للعامل (Bolman, et. al., 2010: 2).

ويعد تايلور Taylor من أهم رواد نظرية الإدارة العلمية Scientific Management والمؤسس الأول لتلك المدرسة، وقد كانت نظريته بمثابة ثورة شاملة في مجال الإدارة، من أجل العمل على زيادة الكفاءة والإنتاجية وزيادة الحوافز للعمال (Charles M. Carson, 2005: 452) كما إرتبط مصطلح الإدارة العلمية باسمه، وقد ركز تايلور في نظريته على زيادة الكفاءة التنظيمية والعمل على تقليل الفاقد والتكاليف (Jerry M. Rosenberg, 1978: 495)، وقد سعت نظرية الإدارة العلمية إلى الإجابة على عدد من الأسئلة منها: ما هي الوظائف الأساسية للإدارة؟ ما هي العوامل التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسات؟ كيف يمكن تعظيم الإنتاجية والفاعلية؟ ما هي العوامل المؤثرة في ضعف إنتاجية وآداء العمال؟ كيف يمكن تجنب هذه العوامل أو السيطرة عليها؟ (M. CELIK & E. DOGAN, 2011: 67).

وقد نظرت هذه النظرية إلى العامل على أنه وسيلة للإنتاج، أو مجرد آلة Machine، ولم تأخذ في الاعتبار إتجاهات العمال ومشاعرهم . ولكنها ركزت بصورة أساسية على عملية تحسين الإنتاج من خلال تطوير آليات وبيئة العمل المادية . حيث أكد " تايلور " على أن بيئة العمل السيئة في المنظمات قد تتسبب في خسائر مادية كبيرة، مما دفعه إلى القول بضرورة تطبيق الإدارة العلمية لمواجهة هذه العوامل التقييد تتسبب في غياب الكفاءة وتؤثر سلباً على الإنتاج (Bolman,et.al.,2010:3) .

ومن ثم تؤكد نظرية الإدارة العلمية على أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وتفترض النظرية أن الإدارة العلمية تستطيع دائماً أن تحدد أفضل وأسرع الطرق لإنجاز العمل والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة التنظيمية (Gordon Marshall, 1996:89)، ولذلك فقد أشار تايلور بضرورة تطبيق عدد من القواعد الأساسية في مجال العمل، لضمان تحقيق الأهداف المرجوه منها : أن على العمال والمديرين العمل وفق مبادئ علمية، تقوم على أساس التكامل ووحدة الهدف، بدلاً من العمل بشكل عشوائي عند تنفيذ الأنشطة والأهداف التنظيمية. كما يجب على التنظيمات تطوير آساليب إدارية جديدة لتحفيز العمال، بدلاً من محاولة إكراههم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية. وأخيراً يجب أن يتم توزيع الأعمال على أساس التخصص وتقسيم العمل، مع مراعاة المهارات العقلية والجسدية عند تحديد الأنشطة التي يجب على العمال تنفيذها (M. CELIK & E. DOGAN,2011:65-66) .

وقد قدم نظرية الإدارة العلمية نموذجاً للتنظيم الآلي، حيث بدأت بدراسة تأثير تغيير الظروف الفيزيائية مثل الإضاءة، والتهوية، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة على أداء العمال ونتاجيتهم. وأكدت على أنه يمكن تحقيقاً على معدل من الأداء من خلال الأخذ بنظام تقسيم العمل، والإشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام للحوافز يربط بين الأجر والإنتاج. ويؤكد أليكس ثيو Alex Thio أن نظرية الإدارة العلمية لتايلور F. Taylor، قد قامت على أساس عدد من المبادئ الرئيسية هي (Alex Thio,1998 110):

١ - يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج، والوصول للطريقة المثلى لأداء العمال، وفق مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود، عن طريق إستخدام دراسات الزمن والحركة، مما يسمح بالوصول إلى أعلى معدل إنتاج يومي.

٢- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج .

٣- استخدام الخبراء والمتخصصين من أجل التأكد من سلامة أداء العمل، وضرورة تحفيز العمال على أداء العمل من خلال منحهم أجر إضافي عند زيادة الإنتاج عن المستوى المحدد .

وتفترض النظرية أيضا أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد لا يحب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل أنه يرى أن مصالحهم مشتركة، فمنح العمال أجور عالية، تمكنهم من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في زيادة العائد عن طريق زيادة الإنتاجية

(F. W. Taylor, 2005: 2).

## ٢- نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Approach:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Approach كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها للدور الإنساني في تحليل التنظيمات . حيث قامت النظريات المبكرة للإدارة على أساس أن الإدارة يمكن أن تخطط بشكل صحيح، وتنظم عملية العمل، وتضع آليات للمراقبة، تمكنها من زيادة الإنتاجية . بالتركيز على الجوانب المادية والتقنية للعمل، على حساب الجوانب الاجتماعية والشخصية للعمال . وهو ما يظهر بشكل واضح في الأعمال الكلاسيكية للمنظرين الأوائل أمثال فريدريك ديليو تايلور، و فرانك، وليليان، وغيرهم . ولذلك، فإنه ليس من المستغرب أن المنظرين قد ركزوا لاحقاً - في محاولة لضحد مبادئ نظرية الإدارة العلمية - على استحداث نظريتين جديدتين خلال هذه الفترة هما: مدخل العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية (Salisu L. & Zakari U., 2014 :168).

وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية العوامل تحديد مستقبل التنظيم، ولقد إستمدت هذه النظرية أفكارها من دراسات هاوثورن Hawthorne التي أجراها إلتون مايو E. Mayo وزملائه في شركة ويسترن إلكترونيك Western Electric بولاية شيكاغو في الفترة ما بين عام ١٩٢٤ وحتى عام ١٩٣٢ . حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية النسق الاجتماعي

Social System للتنظيم، أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي أو جماعات العمل غير الرسمية، وقد كان لهذه الدراسات الفضل في ظهور نظرية العلاقات الإنسانية (J.M . Rosenberg,1978:207).

وقد حاولت هذه الدراسات دراسة تأثير العوامل المختلفة على الإنتاجية، فبدأت أولاً بدراسة تأثير تغيير ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة، والتهوية، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، ونظم الأجور على الإنتاجية ( وهو نفس اتجاه مدرسة الإدارة العلمية )، وعندما لم تجدها تأثير واضح على الإنتاجية، حولت إهتمامها إلى دراسة الظروف والعوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على العمال وبالتالي تؤثر في إنتاجيتهم . وكشفت عن دور الدافعية، والروح المعنوية، وطرق الإشراف، وتأثير جماعات العمل غير الرسمية على الإنتاج. كما كشفت عن أن إنتاج العمال لا يتحدد من خلال المهارات والقدرات، ولكنه يتأثر بإتجاهات العمال وأحاسيسهم (Terence Mitchell,1982: 22) . كما أكدت النظرية على أن هناك العديد من العوامل التي تحفز الفرد على الأداء منها العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وكذلك الإحترام والتقدير من جانب الرؤساء (Glasgow B,1982:4).

ويرى العالمان ميللر وفورم Form&Miller أن دراسات مايو وزملائه حول ظروف العمل والعوامل المؤثرة على الإنتاجية، أسفرت عن عدة نتائج من أهمها : إن العمل نشاط جمعي، وأن حياة الراشد الاجتماعية تتمركز حول العمل وتشكل وفقاً له، وإن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها (D.C Miller & W. H. Form,1980:187).

والواقع أن النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، وهي تؤكد على أن الفاعلية أو الكفاءة التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين، كما تؤكد النظرية على أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي فحسب، وإنما تعتمد أيضاً على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريقاً لجماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل (Alex Thio,1998:110) .

### ٣- نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة :

#### أ- نظرية " نظرية التسلسل الهرمي للحاجات " لـماسلو " A. H. Maslow :

ظهرت هذه النظرية في كتاب إبراهيم ماسلو A. H. Maslow بعنوان " الدافع للعمل" والذي قدم فيه مجالاً جديداً لدراسة السلوك الإداري والتنظيمي، متضمناً نظرية جديدة لتحليل أداء الموظفين وسلوكياتهم الإنسانية، وفهم كيفية تحفيزهم، والتي عرفتها باسم "نظرية التسلسل الهرمي للحاجات". وربما كانت هذه النظرية هي صاحبة الرؤية الأوضح لتصورات الاحتياجات البشرية في المنظمات. ووفقاً لهذه النظرية فقد رأى ماسلو أنه إذا نمت الناس في بيئة لا تلبي احتياجاتهم فإنه سيكون من المستبعد أن يعمل هؤلاء الأفراد أو أن يتكيفوا مع تلك البيئة ( Avneet Kaur , 2013:1061 ).

وفي جامعة برانديز لعلم النفس يعتبر " إبراهيم ماسلو" أول من ابتكر نظرية الدافع منذ خمسين سنة مضت. والتي عرفت بنظرية "التسلسل الهرمي للحاجات" والتي تعد بديلاً لما اعتبره " الإكتئاب الحتمي" لكل من فرويد وسكينر، للفت الانتباه إلى الخلافات بين أصحاب النظرة المتفائلة والمتشائمة للسلوك الإنساني . ووصف فنج ماسلو بـ " القوة الثالثة " . ووفقاً لإيم جيرفان Em Griffin فإن نظرية ماسلو تفترض أن هناك أنواع من الاحتياجات تؤثر في سلوك الأفراد ويجب تلبيةها . وهذه الاحتياجات مرتبة ترتيباً هرمياً، ويكون تلبية تلك الاحتياجات بصورة تصاعديّة، من خلال تلبية مجموعة واحدة منها في وقت واحد. وقد أشار ماسلو إلى وجود عدد من محركات الدوافع الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد، وهي الحاجات الفسيولوجية، ثم الحاجة إلى السلامة، ثم الحاجة إلى الحب والانتماء، وأخيراً الحاجة للتقدير والاحترام (Em Griffin,2016: 124-125).

وتعد نظرية " التسلسل الهرمي للحاجات " أو " سلم الحاجات " لـ "إبراهيم ماسلو" A. H. Maslow من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً وشمولاً، حيث أوضح " ماسلو " أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع

الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته. وأن إحتياجات الإنسان ترتب في تسلسل هرمي طبقا لمقدار قوتها ودرجة إلحاحها. حيث يتم إشباع الحاجات الملحة أولاً، يليها الأقل إلحاحاً، مما يحقق الرضا والإشباع بدرجات متفاوتة لحاجات مختلفة (Maslow, A. H., 1943:271).

وطبقا لنظرية ماسلو A. H. Maslow فإن الناس لديهم خمسة أنواع من الإحتياجات هي : الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن والسلامة، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير والإحترام، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات . وأن هذه الحاجات يتم تنشيطها بطريقة هرمية. وهذا يعني ترتيب هذه الإحتياجات طبقا لنظام محكم من الأدنى إلى الأعلى، وتستمر هذه العملية من خلال الوفاء بالاحتياجات في أدنى السلم ثم الانتقال الى إشباع ما يليها من احتياجات في أعلى السلم الهرمي للحاجات . ووفقا لماسلو فإننا نحتاج لمعرفة موقع الشخص على هرم الحاجات لتحفيزه، ومن ثم يتم التركيز على تلبية احتياجات هذا الشخص في هذا المستوى (Avneet Kaur , 2013:1062-1063).

وقد حاول " كلايتون الدرفير " Alderfer في نظريته المعروفة بنظرية ERG صقل المبادئ الرئيسية لنظرية التدرج الهرمي للإحتياجات لماسلو. وتطويرها لدراسة الدوافع البشرية في مكان العمل، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وفهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وتحديد نظام الحوافز. حيث أعاد " الدرفير " تحديد حاجات التسلسل الهرمي لماسلو في ثلاث مستويات من الإحتياجات الأساسية هي: احتياجات الوجود Existence needs، واحتياجات العلاقات Relatedness needs، واحتياجات النمو Growth needs (Jane R. Caulton 2012: 2).

وتشمل احتياجات الوجود على الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات السلامة، وهي تقابل الاحتياجات الأساسية في نظرية ماسلو . بينما تتألف احتياجات العلاقات من حاجات الحب والإنتماء. وتشتمل احتياجات النمو على حاجات الإحترام وتقدير الذات . كما أشار الدرفير إلى أن احتياجات متعددة يمكن أن تعمل بمثابة محفزات داخل بيئة العمل في نفس الوقت، فالموظف الذي يشعر بالإحباط في الجهود المبذولة لتلبية احتياجات النمو (حاجات الإحترام وتقدير الذات)

على سبيل المثال، قد يكون ذلك دافعاً لتلبية احتياجات العلاقات (حاجات الحب والانتماء) في المستوى الأقل، مؤكداً أن إشباع تلك الحاجات يمثل تحفيزاً للأفراد للعمل والإنتاج (Venugopalan , 2007:40).

### ب- نظرية X & Y لماك جريجور McGregor :

أصدر دوغلاس ماك جريجور McGregorDoyglas في عام ١٩٦٠ كتاباً في الإدارة بعنوان "الجانب الإنساني للمشروعات" حمل نظرية جديدة عرفت " بنظرية X" والتي افترضت أن معظم الناس أو الموظفين العاديين بطبيعتهم يكرهون العمل، ويفتقدون للطموح، ولا يحبون تحمل المسؤولية. كما افترضت أن الموظف العادي ليس لديه القدرة على القيادة، بالإضافة لكونه منغلقاً على نفسه، لا يهتم أهداف المنظمة، وكل ما يهيمه هو أهدافه الخاصة فقط. ويتطلب كل ذلك من الإدارة التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، والرقابة على أعمالهم لضمان توافيقها مع أهداف المنظمة. وحتى تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها فليس أمامها سوى أن تستخدم آساليب الثواب والعقاب في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من إكراهاً وتهديد مستمر، مستخدمة العديد من الآساليب كالإشراف والرقابة المباشرة والضغط والإكراه لتحقيق أهداف المنظمة (Stewart,2010:1).

ولعل تلك النظرة التشاؤمية " لنظرية X" هي ما دفعت ماك جريجور McGregor لوضع نظرية بديلة أكثر إيجابية، أطلق عليها " نظرية Y " ، والتي تفترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما افترضت أن الموظفين بطبيعتهم ليسوا كسالى أو غير موثوق بهم، وأن لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم الظروف المناسبة لذلك.وقد إستندت هذه النظرية إلى عدد من المسلمات الأساسية هي : (Venugopalan , 2007:47-48).

- ١- أن الناس ليسوا بطبيعتهم كسالى أو سلبيين أو لديهم نزعة لمقاومة الأهداف التنظيمية، بل إنهم يستطيعون ممارسة التوجيه والرقابة الذاتية، إذا كانت تلك الأهداف واضحة ومحددة .
- ٢- أن الموظفين لديهم القدرة على الإبداع والإبتكار لطرح الحلول لمواجهة مشكلات العمل اليومية .

٣- يتعلم الموظف العادي، فيظل ظروف عمل مناسبة، ليس فقط قبول العمل ولكن أيضا تحمل المسؤولية، كما يمارس في كثير من الأحيان الصبر وضبط النفس لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أكد ماك جريجور McGregor أن المديرين الذين يشتركون في وجهة النظر التقليدية التي تطبق "نظرية X"، والتي تنظر إلى العامل العادي على أنه بطبيعته كسول ويكره العمل، قد خلق من العمال مجموعات مقاومة وعدائية وغير متعاونة، بينما تستطيع الإدارة عن طريق الرقابة والحوافز أن تساعد في تجنب تلك السلوكيات . وعلى العكس من ذلك، فإن المديرين الذين كانوا أكثر تفاؤلا أكدوا من خلال تطبيق "نظرية Y" "بأن الموظفين يرون عملهم كمصدر لتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، مما خلق من العمال قوى تسعى طواعية للوفاء بأهداف المنظمة (Ellingsenn.& Johannesson,2006:2).

#### ٤- نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند McClelland's Need For Achievement Theory

حاول نظرية الحاجة للإنجاز Need For Achievement Theory لديفيد ماكلياند McClelland تفسير العلاقة المعقدة بين التحفيز والآداء . وقد أشار "ماكلياند" إلى أن هذه النظرية تستند إلى ثلاثة مبادئ رئيسية وهي: أولاً، الحاجة إلى النجاح، أي القيام بالعمل بأفضل وأنجح طريقة. وهذه الحاجة هي الدافع الذي إذا توافر في شخص ما سيبدل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف، ويقبل ببعض مخاطر العمل المحتملة، ويركز على تحقيق النجاح نفسه أكثر من الإهتمام بثمار النجاح أو نتائجه. والمبدأ الثاني، يتمثل في الحاجة للطاقة، وتعني الرغبة فيالنفوذ والإستقلالية وتحمل المسؤولية، أما المبدأ الأخير، فيتمثل في الحاجة الى التواصل والإنتماء، حيث يميل الشخص إلى إنشاء - والحفاظ على- علاقات ودية وشخصية مع غيره من الموظفين . ووفق النظرية ماكلياند التحفيزية، فإن العامل أو الموظف يسعى إلى تلبية الحاجة إلى النجاح، والطاقة، والإتصالات أو التواصل، والتي يكون لها تأثيراً فعالاً في الرضا عن وظيفته وتحسين آدائه (MojtabaRaeisi,et.al 2012: 1232).

وتركز هذه النظرية على الإنجاز وتهتم بالخصائص الشخصية للأفراد والتي تجعلهم يندفعون ذاتيا وبصورة طبيعية لتحسين آدائهم، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم . حيث تبين وجود أدلة كثيرة تؤكد على أن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والآداء المتميز، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها . وعليه فإن الاختلافات بين الناس تكون في قوة حاجتهم للإنجاز، ومن ثم فإن المنظمات تحاول أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون هذا الإستعداد بالمستوى الذي يناسبها، ويرى "مكلييلاند" McClelland بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة عالية للإنجاز يتمتعون بعدد من الخصائص هي (Pamela A. Braden,2000: 1-2):

أ - يفضلون العمل في ظروف تسمح لهم بتحمل المسؤولية، والإستقلالية في إتخاذ القرارات. فلا يشعرون بالإنجاز إلا من خلال شعورهم بالمسؤولية عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل. كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم فيه، فلا يشعرون بالرضا إذا كان العمل خارج سيطرتهم أو لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم.

ب - يملكون النزعة للقيام بمخاطر محسوبة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة، وهم يفعلون ذلك بصورة طبيعية ومستمرة. كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز إذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث يكون هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

ج - يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة، أي يحتاجون إلى التحفيز المستمر على إنجازهم، وكذلك الحصول على المعلومات عن الأهداف المراد إنجازها، وعن مستوى آدائهم، لمعرفة مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون إليها. وإذا لم تتوفر التغذية المرتدة فإنهم لا يستطيعون تحقيق المستهدف منهم بصورة سليمة.

وتتميز هذه النظرية بأنها تركز على القدرات والفروق الفردية بين الأفراد، وهو ما غفلته النظريات الأخرى. كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للآداء المرتفع، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم إلى ذلك، بل يكفي أن توفر لهم ظروف عمل تستثير لديهم الدافع للإنجاز والآداء المتميز.

## ب-النظريات الحديثة فى حوافز العمل :

### ١- نظرية التوقع لفروم Vroom's Expectancy Theory :

تعد نظرية التوقع "لفيكتور فروم" Vroom's Expectancy Theory عن الدوافع أحد أهم التفسيرات الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة، والتي ظهرت في كتابه بعنوان " العمل والدافعية " عام ١٩٦٤ كبديلاً لنموذج المحتوى. وقد شغل "فيكتور فروم" Vroom منصب مستشاراً للعديد من الجهات الحكومية، فضلاً عن أكثر من مائة من الشركات الصناعية الكبرى في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك جنرال إلكتريك وأمريكان إكسبريس . وأشار إلى أن الناس عن وعي تختار مسار عمل معين، إستناداً إلى التصورات والمواقف والمعتقدات الخاصة برغبتهم في تعزيز المنفعة وتجنب الألم . ويرى " فروم" أن الدافع هو نتاج ثلاثة عوامل أساسية هي : التكافؤ (الرغبة في المكافأة)، الوسيلة (تقدير المرء للجهد الذي سيؤدي إلى الأداء الناجح)، والمتوقع (التقديرات بأن الأداء سيؤدي إلى تلقي مكافأة) وتستند نظرية التوقع لفروم على تلك العناصر الثلاثة (Chaudhary, Priyanka 2014: 1-3) .

ولقد سعى " فروم " من خلال نظريته إلى محاولة تفسير سلوك الإنسان و دوافعه . والكشف عن سبب لجوء الفرد لإختيار سلوك معين دون غيره في موقف العمل . حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء عمل معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المقاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك والجهد . وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل الفرد على إختيار نمط السلوك الذي يتوقع منه إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تحقق أهدافه وتشبع حاجاته . وبهذا فإن نظرية التوقع تقوم على أساس، توقع الفرد بأن الجهد المبذول من جانبه سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب، وأن الإنجاز الذي قام به سيحقق له المكافأة أو العائد المستهدف (Chaudhary, Priyanka 2014: 3).

### ٢- نظرية العدالة لأدمز Adams'sequity theory :

قام عالم النفس السلوكي " جونستاسي آدامز " AdamsJ.Stacy بوضع " نظرية العدالة " equity theory، في وقت مبكر من عام ١٩٦٠، وذلك لتحديد وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. ويطلق عليها البعض نظرية الإنصاف أو المساواة. وقد أشار " آدامز " إلى

أن الموظفين يحاولون تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المقارنة بينما يقدمونه للمنظمة من مدخلات مثل: الوقت، والجهد، والولاء، والمرونة، والحماس، والتضحية الشخصية، والمهارة، والثقة في رؤسائهم، وبين وما يحصلون عليه من نتائج مثل: الرواتب، والمكافآت، والأمن الوظيفي، والإستحقاقات الأخرى، بل وتمتد إلى الجوانب غير الملموسة مثل الشكر والثناء، وتقدير الإنجاز، والتقدير والإحترام، وذلك بالمقارنة بزملائهم. بحيث يحقق العاملون نوع من التوازن والرضا عن العمل اذا ما كانت نتيجة المقارنة بين المدخلات والمخرجات متطابقة، مما يشعرهم بالعدالة والإنصاف، ويكون ذلك بمثابة حافزاً لهم للعمل والإنتاج . أما إذا كانت المقارنة بين المدخلات والمخرجات غير متطابقة فإن العاملين يشعرون بالظلم مما يؤثر سلباً على آدائهم، أو قد يدفعهم لتترك العمل بالمنظمة (Kaur,R.,et.al.,2014:230).

وتعد هذه النظرية واحدة من أهم النظريات التي تعتمد في الأساس على عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على أساس مسلمة أساسية تتمثل في رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة داخل العمل . وقد افترض " آدمز " Adams وجود علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها . حيث يقدم الموظف الجهود والخبرات لإنجاز العمل داخل المنظمة، مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، والحوافز . وطبقا لهذه النظرية فإن الموظف يقوم بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة من جانب، وعوائد الآخرين وما يقدمونه للمنظمة من جانب آخر . فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالارتياح والرضا عن العمل، وينعكس ذلك على إرتفاع مستوى آدائه الوظيفي . وإذا وجد أي اختلاف بينهم فإنه يشعر بالتوتر، والقلق، والظلم، مما يؤثر سلباً على آدائه الوظيفي، ويزيد معدل تغيبه عن العمل، ويقل مستوى الرضا عن العمل، وقد يغادر المنظمة إذا أتيح له العمل في منظمة أفضل (AI-Zawahre,.A.& Al-Madi,F.,2001:3).

#### رابعاً :- الدراسات السابقة :

يعد التراث النظري للدراسات السابقة بعداً هاماً يمكن للباحث الإستفادة منه، من خلال الوقوف على آخر النتائج التي تم التوصل إليها في مشكلة البحث، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج تلك الدراسات . مما يمنح الدراسة الحالية عمقاً نظرياً ويساهم في

بلورة نتائجها مقارنة بنتائج الدراسات الأخرى . وقد قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام تتضمن: دراسات عن الحوافز والآداء الوظيفي، ودراسات عن الحوافز والرضا الوظيفي، وأخيراً دراسات عن طبيعة الحوافز وآثارها، مرتبة ترتيباً تاريخياً من الأحدث للأقدم، وستناولهما بالعرض فيما يلي :

## أ - دراسات عن الحوافز والآداء الوظيفي:

هدفت دراسة إسي هيتتو (Essi Huttu) (٢٠١٤) بعنوان "تأثير الحوافز على الآداء والرضا الوظيفي" إلى البحث عن كيفية تأثير الحوافز المختلفة على الآداء والرضا الوظيفي، وكذلك بحث الآثار المترتبة على الحوافز المعنوية كالتقدير، والمشاركة في إتخاذ القرار، وكذلك الحوافز النقدية على الآداء الوظيفي، معتمدة على تحليل النتائج في ضوء نظرية جيتزبرج .

وقد تبين من الدراسة أن الحوافز المالية هي الحوافز الأكثر أهمية لدى العاملين، وخاصة المشاركة في الأرباح والتي يعتبرها العاملون حقاً لهم نظير الجهد المبذول منهم في الإنتاج وتحقيق الأرباح . كما تبين أن التقدير والإحترام والمشاركة في إتخاذ القرار، والحوافز غير النقدية الأخرى ساهمت في زيادة مستوى الرضا عن العمل . كما تبين أن الحوافز المالية كانت الأكثر تأثيراً في آداء الموظفين، بينما كانت الحوافز غير النقدية هي الأكثر تأثيراً في شعورهم بالرضا عن العمل . كما أشارت إلى ضرورة تنوع نظم الحوافز داخل المنشآت الصناعية لضمان مستوى آداء جيد للعاملين (Essi Huttu,2014:1-2) .

وحاول سو مينغ هوانغ و تايوان لاي (٢٠١٤)-**Su-Ming Huang, Wen-**

**Hsiang Lai:** في دراسته بعنوان " تأثير نظام الحوافز على الآداء الوظيفي للمشرفين على مركز الضيافة في قطاع السياحة" إلى بحث تأثير الحوافز على الآداء الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية الدولية والفنادق العامة في أكبر أربع مدن في تايوان وهي : مدينة تايبيه، ومدينة نيو تايبيه، مدينة تاي تشونغ، ومدينة كاوشيونغ . والتي تضم ما يقرب من خمسين في المئة من العاملين في قطاع الضيافة . وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي لعينة بلغت (٣٠٠) من العاملين بالصناعة الفندقية لإستكشاف أثر نظام الحوافز على زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين الآداء الوظيفي، واستطلاع رأي الموظفين في السياحة الصناعية الفندقية عن نظام الحوافز المطبق لديهم .

وتشير النتائج إلى وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز والآداء الوظيفي، وكذلك زيادة فرص الرضا عن العمل، كما تبين وجود علاقة بين سمات الشخصية المختلفة كالسن والنوع ودرجة التعليم وسنوات الخبرة وبين الآداء والرضا الوظيفي (Su-Ming Huang, Wen- Hsiang Lai (2014):89-93).

وتناولت دراسة الطاهر الوافي (٢٠١٣) : بعنوان "التحفيز وآداء المرضين"، بحث العلاقة بين الحوافز والآداء في المؤسسة الإستشفائية "عالية صالح" بمدينة تبسة في الجزائر. وسعت إلى بحث العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وآداء المرضين. وقد إعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على منهج المسح الاجتماعي بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي، كما استخدمت إستمارة المقابلة، والملاحظة، إضافة إلى تحليل السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المرضين يتلقون أجور منخفضة ومكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديهم مشاعر عدم الرضا عن العمل. كما أظهرت الدراسة عدم فعالية نظاما لمكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم إستجابتها لتطلعات المرضين، وعدم إهتمام المؤسسة بعملية التدريب، مما إنعكس سلباً على آدائهم ( الوافي، الطاهر ٢٠١٣ : ١٣٦).

أما دراسة نادر أبوشرخ (٢٠١٠) بعنوان : "تقييم أثر الحوافز على مستوى الآداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، فقد هدفت إلى معرفة وتقييم أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى آداء العاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إستخدام الإستبيان لاستطلاع رأي عينة الدراسة والمكونة من (١١٠) عاملاً من العاملين في الشركة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وآداء الموظفين. كما تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين الحوافز المادية والمعنوية وآداء الموظفين. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة في إستجابة الباحثين في جميع المجالات طبقاً لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الآداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور (أبو شرخ، نادر ٢٠١٠ : ٦).

كما حاول أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي (٢٠٠٩) في دراستهما بعنوان "الحوافز وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية" التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة (استكشاف لإنتاج النفط اليمنة) وأثرها في تحسين الأداء . وكذلك التعرف على أثر الحوافز على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله، وقناعته به واستمراره فيه .

وقد إعتد الباحث على منهج المسح الاجتماعي، تكون مجتمع الدراسة من (١٦٣٠) موظفاً، وبلغ إجمالي العينة (٣٢٠) فرداً أختيروا بطريقة عشوائية. وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث ضعفاً في مشاركة العاملين يتخذا لقرار، كما تبين أن رؤسائهم لا يعبروا بمقترحاتهم إهتماماً، مما انعكس على معنوياتهم، وبالتالي على مستوى آدائهم الوظيفي . كما تبين أن فرص الترقية في المؤسسة لا ترتبط بتقارير الأداء، ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما إتضح أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت مما انعكس على ضعف الأداء العام بالمؤسسة (عبد الباسط، أنس وعبد الله، سليمان، ٢٠٠٩ : ١٠٥) .

وأخيراً فإن دراسة علاءالعكش (٢٠٠٧) بعنوان : نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، فقد هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. وإعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة لاستطلاع رأي عينة الدراسة .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين مقاييس تقييم الأداء ومنح الحوافز. كما تبين عدم وجود إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، مما أثر سلباً على أداء الموظفين (العكش، علاء ٢٠٠٧ : ٧).

## ب- دراسات عن الحوافز والرضا الوظيفي:

هدفت دراسة نيلسن وسميث ( ٢٠١٦ ) ( Ingrid Nielsen & Russell )

(Smyth) بعنوان " الرضا الوظيفي والاستجابة للحوافز بين القوى العاملة الحضرية في الصين "، إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي وهياكل الحوافز بين القوى العاملة الحضرية في الصين، مع التركيز على بعض المحددات الرئيسية المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل السن والتعليم والمهنة والدخل. وقد تم جمع بيانات الدراسة من قبل المركز الرئيسي للشركة الصينية (بحوث التسويق) والتي تجري مسحاً سنوياً على ما يقرب من عشرة آلاف من العمال من سكان الحضر. وقد استخدمت هذه الدراسة بيانات من المسوح التي أجريت في نوفمبر ٢٠٠٣، والتي تحتوي على معلومات لعدد (١٠٧١٦) من المشاركين عبر (٣٢) مدينة صينية، على أن يكون المشاركين من العاملين أثناء فترة المسح. حيث سئل المشاركون عما إذا كانوا راضين عن وظائفهم، وما هي نوعية الحوافز التي تمثل أهمية لهم عند اختياره ملل وظيفة، فضلاً عن الخصائص الأساسية للمشاركين مثل العمر والتعليم والجنس والدخل والحالة الاجتماعية والمهنة. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان عينة تمثيلية من حيث العمر والجنس والدخل.

وقد تبين من النتائج أن الحوافز المادية وضمان الاستقرار الوظيفي كانت الأهم في شعور العمال بالرضا عن العمل، كما تبين أن العمال الأعلى تعليماً والأكبر سناً كانوا يحصلون على دخول عالية مقارنة بالآقل تعليماً والأصغر سناً. مما انعكس على وجود فروق في مستويات الرضا عن العمل بين العاملين. كما تبين تأثير الحوافز غير المادية على الاستقرار الوظيفي، وإنخفاض معدلات دوران العمل، ومن ثم في زيادة مستويات الرضا عن العمل (Ingrid Nielsen & Russell Smyth, 2016: 1-3).

كما حاول أوجي و آخرون (٢٠١٥) (Oni-Ojo, et.al, .) في دراستهم بعنوان

"الحوافز والرضا الوظيفي: آثارها على المواقع التنافسية والإستمرار التنظيمي للصناعات التحويلية في نيجيريا"، تقييم موقف العمال نحو الحوافز والرضا عن العمل. معتمدة على منهج المسح الاجتماعي لعينة مكونة من (١٥٠) من الموظفين الإداريين وغير الإداريين العاملين بالصناعات التحويلية بنيجيريا، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بسيطة، من إدارات مختلفة داخل

المؤسسات موضوع الدراسة . حيث تم إجراء هذه الدراسة في شركات مختارة، بسبب ضيق الوقت وقلة الميزانية، حيث ركز فريق الدراسة على منطقتين هما : أي إيكجا وجزيرة فيكتوريا متروبوليس لاغوس في نيجيريا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الإحصاء الوصفي ومعامل الإنحدار.

وكشفت النتائج أن المكافآت المالية تشجع العمال من الخارج للإلتحاق بالعمل التحويلي. بينما تبين تأثير الحوافز غير المالية على العاملين حيث تشعرهم بقيمتهم وأهميتهم داخل المنظمة . كما تبين من الدراسة مدى تأثير الحوافز المادية على الأداء، حيث تبين أن الحوافز النقدية والتي تشمل الراتب، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والمزايا الإضافية، في كثير من الأحيان تساهم في تحسين أداء الموظفين داخل العمل . هذا بينما أشار بعض الموظفين إلى شعورهم بالارتياح والرضا عن وظائفهم، وذلك لكونه يتيح لهم الفرصة لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم، والإستقلالية في إنجاز العمل، وكذلك التدريب الكافي والندوات التي تساهم في تطوير ذواتهم (Oni-Ojo, et. al, 2015: 74, 76).

أما دراسة ميرفت عوض الله (٢٠١٢) بعنوان " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة "، فقد حاولت هذه الدراسة الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المقدمة للموظفين وبين مستوى الرضا الوظيفي، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ثلاثة أنواع من الحوافز المادية تقدم للعاملين وتمثل في: منح بدل تنقل، والعلاوات الدورية، والتأمين الصحي، دون الإهتمام بالحوافز المادية الأخرى. كما تبين أن أفراد العينة أكدوا على أن هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقاً للعاملين، وتمثل أبرز هذه الحوافز في: الهدايا العينية، بدل السكن، القروض. كما تبين من الدراسة عدم استخدام الحوافز المعنوية إطلاقاً مع العاملين، وأن أفراد العينة كانوا راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية (عوض الله، مرفت ٢٠١٢ : ١٥٧).

وتناولت دراسة فان وماجور (Marcella & J. van de Ven) (٢٠١٢) عن

(Majoor) عن "تأثير زيادة الحوافز على الرضا الوظيفي"، بحث تأثير زيادة الحوافز المادية على الأداء والرضا الوظيفي. سواء كانت تلك الحوافز بزيادة الراتب أو بالحصول على مكافآت شهرية أو سنوية أو حوافز إنتاج. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، باستخدام بيانات من أحد عشر مؤسسة من مؤسسات الإنتاج للأدوات المتزلية البريطانية (BHPS).

وقد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وحجم الحوافز النقدية. ويظهر تحليل النتائج أن حجم الحوافز النقدية كان لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بين الذكور والعمال غير النقابيين والعمال ذوات الدخل المرتفع. كما تبين وجود علاقة إرتباطية بين زيادة الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي. حيث تبين ضعف مستوى أداء العمال الذين يحصلون على أجور ثابتة، مقارنة بارتفاع مستوى أداء العمال الذين يحصلون على حوافز نقدية خلاف الأجر. كما تبين وجود علاقة بين زيادة الحوافز السنوية التي يحصل عليها العمال (حوافز الإنتاج السنوية) وبين درجة الرضا عن العمل ومستوى الأداء (J. van de Ven, Marcella Majoor, 2012: 1,16).

وكذلك فإن دراسة على أرباسي وتوغاي آرات (Arat&Erbasi) (٢٠١٢) بعنوان "

تأثير الحوافز المالية و غير المالية على الرضا الوظيفي: دراسة لسلسلة المتاجر الغذائية في تركيا"، حاولت بحث تأثير الحوافز المالية وغير المالية والتي تستخدم في سلسلة المتاجر الغذائية بتركيا على الرضا الوظيفي. وكذلك مواقف الموظفين تجاه نوعية الحوافز المقدمة إليهم، ومدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الوصفي، حيث تم تطبيق الاستبيانات التي أعدت لهذا الغرض على عدد من العاملين في المنشآت الصناعية، والتي تعمل حالياً في قطاع الأغذية في الأناضول الوسطى بتركيا. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز غير المالية والرضا الوظيفي لدى الموظفين. وعند مقارنة هذه العلاقات، تبين أن الحوافز المالية لها تأثير أقوى على الرضا الوظيفي من الحوافز غير المالية. كما تبين وجود علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية ( كعضوية النقابة، والجنس، ومستوى الدخل) وبين الحصول على الحوافز

ومستويات الرضا الوظيفي. كما تبين زيادة تأثير الحوافز غير المالية مقارنة بالحوافز المالية على الأداء الوظيفي (Erbaşı, Ali & Arat, Tugay 2012: 136-138).

كما هدفت دراسة دييدرا وآخرون (٢٠١٠) (Depedri, S., et.al.) بعنوان "الحوافز والرضا الوظيفي والأداء: الأدلة التجريبية في الشركات الإيطالية المشتركة"، إلى محاولة فهم العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات الاجتماعية. من خلال بحث الفرضيات العامة للنظرية والتي تشير إلى أن الأجور وحدها تمثل حافزاً للأداء والرضا عن العمل. وقد تم جمع بيانات الدراسة من (٤١٣٤) موظف يعملون في (٣٢٠) مؤسسة من التعاونيات الاجتماعية الإيطالية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي، ونماذج راسخ لمجموعة بنود الرضا الوظيفي.

وقد تبين من النتائج أن الأجور ليست هي الحافز الوحيد (ولا حتى الأكثر أهمية) المؤثر في أداء العاملين، خصوصاً في المؤسسات الاجتماعية الإيطالية، حيث أنه من الصعب رصد وتقييم أداء العاملين بعيداً عن بقية الدوافع الذاتية غير المادية. كما تبين أن أهم العوامل المؤثرة في التفاعل بين الفرد والتنظيم ترتبط في المقام الأول بأبعاد العدالة التنظيمية، كما ترتبط أيضاً بالحوافز غير النقدية، مثل الحكم الذاتي، والمشاركة في صنع القرار. وأخيراً بالحوافز النقدية كالأجور والمشاركة في حوافز الإنتاج، مما يظهر العلاقة الإيجابية للحوافز بالرضا عن العمل، وتحقيق الإنجاز المهني (Depedri, S., et.al., 2010: 1-2).

### ج- دراسات عن طبيعة الحوافز وأثارها:

حاولت آمال خليفي (٢٠١٤) في دراستها بعنوان "تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية"، التعرف على نظام الحوافز المعمول به في شركة الأسمت لسور الغزلان بالجزائر وتقييمه، والوقوف على مدى فعاليته. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. كما تم استخدام عدد من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان، والمقابلات الشخصية، والملاحظة، وتحليل الوثائق والسجلات.

وتبين من نتائج الدراسة أن شركة سور الغزلان تعتمد على مجموعة من الحوافز لتحفيز عمالها كالأجر وملحقاته من منح مكافآت، متمثلة في مكافأة الخبرة المهنية، بدل مخاطرة، مكافأة

الساعات الإضافية، بدل الإنتقالات وغيرها من المنح المادية. كما تبين إهمالها للحوافز المعنوية وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على سياسة تحفيزية مادية. كما أظهرت النتائج أن الحوافز المقدمة بالشركة مشجعة على العمل، وأن العمال راضون عن الحوافز المقدمة لهم من طرف الشركة، وقد إتضح ذلك من خلال إنخفاض معدلات دوران العمل(خليفة، أمال، ٢٠١٤ : جـ، ١٠٠).

وهدفت دراسة معمرداود (٢٠٠٤) بعنوان " تحفيز ومكافأة العمال في النظام الصناعي ". عن

دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سون الغاز - عنابة، إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز والمكافآت على العمال في مجال عملهم، ومعرفة أنواع الحوافز المختلفه وأثارها على زيادة الإنتاج، ودور حوافز التدريب والترقية والخدمات في إستقرار العامل بمكان عمله، ودور العلاقات الاجتماعية في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، واشتملت عينة البحث على (١٢٠) عاملاً موزعة على أربع وحدات لسون الغاز بعنابة باستخدام طريقة العينة الحصصية وذلك بسحب ١٥% من مجتمع البحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة: تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة ٧٠,٨% مقابل الحوافز المعنوية. كما أكد أفراد العينة من العمال على أن حصولهم على المكافآت يعتمد على معيارين هما: فائض الإنتاج، وجهود العامل بنسبة ٧٩,٦%. كما رأى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة ٨٧,٤%، وكذلك تبين أن نسبة ٥٩,١% من العمال إستفادت بالترقية( داود، معمرداود، ٢٠٠٤ : ١٣٤).

أما دراسات إلتون مايو E. Mayo والتي أجراها في مصانع هاوثورن

Hawthorne التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك Western Electric بولاية شيكاغو في الفترة ما بين عام ١٩٢٤ وحتى عام ١٩٣٢، إلى محاولة الكشف عن أهمية النسق الاجتماعي Social System للتنظيم، أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي أو جماعات العمل غير الرسمية، والتي كشفت نتائجها كما يرى العالمان ميللر وفورم Form&Miller، عن عدة نتائج من أهمها (D.C Miller & W. H. Form,1980:187):

١- إن العمل نشاط جمعي .

٢- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول العمل وتشكل وفقاً له .

- ٣- إن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها .
- ٤- إن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد .
- ٥- إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته، ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه .
- ٦- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات العمال .

• تعقيب على الدراسات السابقة :

وبتحليل الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد اختلفت فيما يتعلق بالأهمية النسبية لحوافز العمل، حيث كشفت دراسة نادر أبو شرح بعنوان : "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ودراسة أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي بعنوان "الحوافز وأثرها على الأداء"، ودراسة علاء العكش بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، ودراسة معمر داود بعنوان "تحفيز ومكافأة العمال في النظام الصناعي" . عن أن غالبيتها قد حاولت دراسة تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين، على خلاف الدراسة الحالية التي حاولت دراسة تأثير الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين.

وتختلف هذه الدراسة أيضاً مع دراسة ميرفت عوض الله، بعنوان : أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، ودراسة نيلسن وسميث، ودراسة أوجي وآخرون، ودراسة إسيهيتيو، ودراسة سومينغهو انغوتايو انلاي، ودراسة فانوماجور، ودراسة علياً رباسيوتو غايارا، ودراسة دييدرا وآخرون، في كونها جميعاً ركزت على دراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، بينما حاولت الدراسة الحالية التعرف على أثر فاعلية الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال الصناعيين. الأمر الذي يشير إلى أن هنالك إختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فيما يتعلق بالأهمية النسبية لحوافز العمل من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي.

## خامسا : الإجراءات المنهجية للدراسة :

### ١- منهج الدراسة :

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية، ولذلك فقد إعتد الباحث على منهج المسح الاجتماعي social survey عن طريق العينة، لجمع بيانات الدراسة وتفسيرها وتحليلها. ونظراً لأن هذه الدراسة تعد وصفية تحليلية، حيث لا تقتصر على مجرد الوصف بل تتعدى ذلك إلى محاولة تقديم تفسيرات سوسولوجية لمدى فاعلية حوافز الإنتاج المادية والمعنوية، ومدى رضا العاملين بقطاع المنشآت الصناعية بني سويفعنها، وعلاقتها بمستوى آدائهم، لذلك فقد إعتد الباحث في هذه الدراسة أيضا على القياس Measurement.

وبعد القياس أحد مراحل البحث العلمي الاجتماعي الهامة، فكلما زادت الدقة في قياس متغيرات البحث، زادت الثقة في نتائج البحث (Ranjit Kumar 1999:58). ولذا فقد تم الإعتداد على مقياس صمم خصيصاً لقياس مستوى رضا العمال عن حوافز الإنتاج المادية والمعنوية، وكذلك لقياس مستوى أداء العمال بالمنشآت الصناعية محل الدراسة .

### ٢- أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على صحيفة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الإعتداد على مقياس تم إعداده خصيصاً لقياس مستوى رضا العمال عن حوافز الإنتاج المادية والمعنوية المقدمة إليهم ومدى تأثيرهم بها، وكذلك لقياس مستوى أداء العمال في المنشآت الصناعية محل الدراسة. وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة وأهم المقاييس المعنية بقياس مستوى الرضا عن حوافز العمل ومستوى الأداء، مثل مقياس بورتير Porter وزملاؤه، ومقياس ليكرت Likert لقياس الإتجاهات والذي إعتد عليه الباحث بصورة أساسية في تصميم مقياس الدراسة .

وبعد مقياس " ليكرت " هو المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً، وهو عبارة عن مقياس متدرج يستخدم في قياس الإتجاهات، ويتكون بناء هذا المقياس من مجموعة من العبارات الواضحة تقيس إتجاهات الباحثين نحو الموضوع المراد قياسه، حيث يطلب من الباحثين تحديد مدى موافقتهم على كل عبارة على مقياس متدرج، يتضمن خمس فئات للإستجابة، تبدأ من أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، أعارض، أعارض بشدة (Victor Jupp, ed. 2006:161).

وقد إعتد الباحث بصورة أساسية على مقياس ليكرت Likert لقياس الإتجاهات، في تطوير المقياس الذي إستخدم في قياس مستوى الرضا عن حوافر العمل، وقياس مستوى الأداء بالمنشآت الصناعية محل الدراسة، بحيث يطلب من المبحوثين أن يحددوا إستجاباتهم على كل عبارة من العبارات على مقياس متدرج يشتمل على خمس فئات للإستجابة، يتدرج من (٥) وتعني الموافقة التامة، حتى (١) وتعني عدم الموافقة التامة، وبينهما درجات متفاوتة من الموافقة أو عدم الموافقة .

وقد قام الباحث بعدد من الخطوات من أجل بناء أداة الدراسة، ومنها : مراجعة الأدب السابق المتعلق بموضوعات الحوافر المادية والمعنوية ومستويات الأداء، إضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة. وقد روعي في بناء وتطوير إستمارة المقابلة أن تكون مناسبة لقياس المطلوب منها، بحيث إحتوت أداة الدراسة على فقرات كافية تغطي جميع مجالات تأثير الحوافر على العاملين في المصنع. واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي: (مرتفعة جداً من ٨٠% - ١٠٠%)، (مرتفعة من ٧٩,٩% - ٦٩%)، (متوسطة من ٦٨,٩% - ٦٠%)، (منخفضة من ٥٩,٩% - ٥٠%)، (منخفضة جداً أقل من ٥٠%).

#### • صدق أداة الدراسة :

وصدق استمارة المقابلة تعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وكذلك شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في عملية التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مراعاة توافر الصدق الظاهري والداخلي للإستمارة كما يتضح فيما يلي:

#### أ - الصدق الظاهري :

قام الباحث بعرض أداة البحث "إستمارة المقابلة" في صورتها الأولية على السادة الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الاجتماع بكلية الآداب ببني سويف لتحكيمها، كما تم تعديلها في ضوء ما أبدوه من ملاحظات، حتى وصلت لصورتها النهائية .

#### ب - الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي للإستمارة):

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة إستطلاعية عشوائية قوامها (٣٠) عامل من العاملين بالمصانع محل الدراسة. وذلك من أجل التعرف على مدى

الإتساق الداخلي لآداة البحث وعلى بيانات العينة الإستطلاعية . كما قام الباحث بالتأكد من ثبات إستمارة المقابلة على إعتبار أن الصدق والثبات يعتبران من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات البحث، ويشير الثبات إلى الإتساق والحصول على نفس النتائج المرة الثانية (جلبي، ٢٠١٢ : ٣١٧). وقد قام الباحث بحساب معامل الثبات الفايكر ونيباخ (طريقة الإتساق الداخلي) Cornbach Alpha للمقياس، حيث بلغ معامل الثبات (٩١%) وهي نسبة أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول (٦٠%). كما قام الباحث بحساب الثبات الداخلي بين وحدات المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات إستجابة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وقد جاء تجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى أن المقياس يتم تع بدرجة عالية من الصدق.

#### ٤- مجالات الدراسة و إجراءات إختيار العينة :

سبق أن ذكر الباحث أنه سوف يعتمد في هذه الدراسة أساساً على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، وذلك نظراً لكثرة أعداد العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف. وقد تم تحديد المجال الجغرافي للدراسة بمنطقة بياض العرب بمدينة بني سويف الجديدة بشرق النيل، أما المجال البشري للدراسة فقد تمثل في جميع العاملين بمصانع كيميحية للملابس الجاهزة (الجينس)، ومصنع تجفيف الخضروات (دهيدر وفودز للمواد الغزائية)، ومصنع العزل الحراري، ومصنع البلاستيك بن سويف (المصرية الألمانية لمواسير البلاستيك)، ومصنع الشروق للسيراميك. وقد بلغ إجمالي عدد العاملين من العمال في المصانع محل الدراسة (٤٤٦٩) عامل، وقد تم إختيار العمال عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية المنتظمة، بنسبة ٥% من إجمالي عدد العمال في كل مصنع من المصانع محل الدراسة، وقد بلغ إجمالي مفردات العينة (٢٥١) عامل، يمثلون مختلف العاملين بالمصانع محل الدراسة. أما المجال الزمني للدراسة فقد إستغرقت الدراسة الميدانية شهران بدأت من أول شهر يوليه ٢٠١٦ حتى أول شهر أغسطس من نفس العام . وكانت عينة الدراسة موزعة على المصانع محل الدراسة على النحو التالي :

## جدول يوضح كيفية اختيار عينة الدراسة

المصنع	عدد العمال	أفراد العينة (نسبة %)
كيمجيت للملابس الجاهزة (الجنيس)	٢٠٩٢	١٠٤
ومصنع تجفيف الخضروات (دهيدروفودز للمواد الغذائية)	١١٣٠	٥٦
مصنع العزل الحراري	٨٤٢	٤٢
ومصنع البلاستيك ببني سويف (المصرية الألمانية لمواسير البلاستيك)	٥٨٦	٢٩
ومصنع الشروق للسيراميك	٤٠٥	٢٠
الاجمالي	٤٤٦٩	٢٥١

### ٥- معالجة البيانات :

بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات ومراجعتها، تم إعداد سجل ترميز Coding لإستمارة المقابلة لتهيئة إدخالها للحاسب الألي. وقد تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لإجراء المعالجة الإحصائية للدراسة، من حيث حساب النسب المتوقعة، والمتوسطات الحسابية، وإختبارات One-way Anova لتحليل التباين الأحادي لمعرفة مستوى رضا العمال عن الحوافز الممنوحة لهم ومستوى آدائهم، وبعد الإنتهاء من مرحلة معالجة البيانات تم تحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري .

### سادسا : نتائج الدراسة الميدانية :

#### أولا : خصائص عينة الدراسة :

- بتوزيع أفراد العينة حسب فئات السن تبين أن نسبة (٢٨,٣%) من إجمالي المبحوثين تقع في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، بينما نسبة (٥٦,١%) تقع في الفئة العمرية ٣٠ - ٤٠ عاماً، ونسبة (١٣,٤%) تقع في الفئة العمرية من ٤١ - ٥٠ سنة، وأخيراً نسبة (٢,٢%) تقع في الفئة العمرية من ٥١ - ٦٠ سنة .

- أما من حيث توزيع أفراد العينة حسب النوع فقد تبين أن (٧١,٤%) كانوا من الذكور، في مقابل (٢٨,٦%) كن من الإناث .
- وطبقاً لإجابات أفراد العينة عن حالتهم الاجتماعية فقد تبين أنهم كانوا موزعين كالتالي : (٢٤,٧%) أعزب، (٦١,٣%) متزوج، (٨,٥%) مطلق، وأخيراً (٦,٥%) أرمل .
- وتوزيع أفراد العينة حسب نمط محل الإقامة تبين أن نسبة (٤٥,٢%) منهم كانوا من المقيمين في المناطق الحضرية، في مقابل نسبة (٥٤,٨%) من المقيمين في المناطق الريفية .
- كما تبين أنه بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فقد كان معظمهم من الحاصلين على تعليم ثانوي بنسبة (٤٣,٦%)، يليهم الأميين بنسبة (٢١,٨%)، ثم الحاصلين على تعليم إعدادي بنسبة (٢٠,٣%)، ثم الحاصلون على تعليم ابتدائي بنسبة (٨,١%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على تعليم جامعي (٦,٢%) فقط من إجمالي عينة الدراسة .
- أما من حيث توزيع المبحوثين حسب متوسط الدخل الشهري، فقد كانت النسبة الأكبر تقع في فئة الدخل من (١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه) شهرياً بنسبة (٣٤,٧%)، يليها نسبة (٢٣,٦%) في فئة الدخل (أقل من ١٠٠٠ جنيه) شهرياً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دخل شهري (٢٥٠٠ جنيه فأكثر) فقد بلغت (٢٠%)، ثم الحاصلون على دخل شهري في الفئة من (٢٠٠٠ - ٢٥٠٠ جنيه) بنسبة (١٠,٥%)، أما فئة الدخل من (١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه) فقد بلغت نسبتهم (١١,٢%) .
- وتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة فقد تبين أنه بسؤال أفراد العينة فقد أجابوا بأن سنوات خبرتهم في العمل كانت على الترتيب: من ٥ - ١٠ سنوات بنسبة (٣١,٦%)، وفي الفئة من ١١ - ١٥ سنة بنسبة (٢٩,٥%)، وفي الفئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٧,٢%)، وفي الفئة من ١٦ - ٢٠ سنة بنسبة (١١,٤%)، وأخيراً في الفئة ٢٠ سنة فأكثر بنسبة (١,٣%) .

### ثانياً: الأهمية النسبية لأنواع الحوافز المختلفة داخل المصنع :

حاول الباحث مناقشة تسعة أنواع من الحوافز التي يعتقد أن لها علاقة مباشرة بظروف أداء العمل، ويسئ الأفراد العينة عن درجة الأهمية النسبية لكل حافز من هذه الحوافز فيدفعهم لتحسين أدائهم، وردت إجابات العمال أفراد العينة كما يتبين من الجدول رقم (١) التالي :

**الجدول ( ١ )**  
**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية**  
**للحوافز مرتبة تنازلياً حسب رأي أفراد العينة**

نوع الحافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة الأهمية
العلاقة مع الزملاء	٤,٢٤	٠,٨٩٣	٨٦,٢	عالية
العلاقة مع الرؤساء	٣,٤٧	١,٠٣٠	٨٢,٣	عالية
الإستقرار الوظيفي	٣,٣٢	١,٠٥٧	٨١,٧	عالية
أهمية العمل	٢,٧٩	١,٣٢١	٦٨,١	متوسطة
تقدير الجهود	٢,٤٦	١,١١٢	٦٦,٥	متوسطة
التقدم والترقي بالعمل	٢,٣٨	١,١٢٣	٦٥,٤	متوسطة
الأجر والحوافز المادية	١,٩٥	٠,٩٤٣	٤٨,٢	منخفضة جداً
الحوافز العينية	١,٨٩	٠,٨٩٦	٤٧,٨	منخفضة جداً
الصلاحيات الممنوحة	١,٤٦	١,٠٤٥	٤٧,٣	منخفضة جداً

ويتبين من الجدول رقم (١) السابق أنه بسؤال أفراد العينة عن درجة الأهمية النسبية لكل حافز من حوافز العمل في دفعهم لتحسين آدائهم، فقد كانت إستجاباتهم عالية لمجموعة الحوافز المعنية كالعلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) ونسبة موافقة عالية بلغت (٨٦,٢%)، والعلاقة مع الرؤساء بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) ونسبة موافقة عالية بلغت (٨٢,٣%)، والإستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢) ونسبة موافقة عالية بلغت (٨١,٧%) . كما كانت إستجاباتهم متوسطة لمجموعة الحوافز الخاصة بأهمية العمل بمتوسط حساب يبلغ (٢,٧٩) ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٨,١%)، وتقدير الجهود بمتوسط حساب يبلغ (٢,٤٦) ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٦,٥%)، والتقدم والترقي بمتوسط حساب يبلغ (٢,٣٨) ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٥,٤%) . بينما كانت إستجاباتهم منخفضة لمجموعة الحوافز المادية، كالأجور والحوافز المادية بمتوسط حساب يبلغ (١,٩٥) ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٨,٢%)، والحوافز العينية بمتوسط حساب يبلغ (١,٨٩) ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٧,٨%)، وأخيراً الصلاحيات الممنوحة لهم في العمل بمتوسط حساب يبلغ (١,٤٦) ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٧,٣%) .

وبتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتبين أن العمال أفراد العينة قد أكدوا على أهمية الحوافز المعنوية كالعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء، والشعور بالإستقرار الوظيفي في التأثير الإيجابي على الأداء . يلي ذلك من حيث الأهمية بالنسبة للعمال عينة الدراسة الحوافز الخاصة بالتقدم والترقي، وتقدير الجهود، وأهمية العمل بالنسبة لهم، والتي حصلت على درجة متوسطة من الأهمية . بينما كانت الحوافز المادية كالأجور والمكافآت والحوافز العينية الأقل أهمية لدى العمال، والتي حصلت على تقديرات منخفضة الأهمية . الأمر الذي يؤكد صحة الفرض العلمي الذي مؤداه " إن الحوافز المعنوية تفوق الحوافز المادية من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الصناعي " .

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه نظرية العلاقات الإنسانية " لمايو " والتي أكدت على أهمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين داخل محيط العمل من جانب، وبينهم وبين المشرفين أو رؤسائهم في العمل من جانب آخر، والذي ينعكس إيجابيا على إرتفاع الروح المعنوية للعمال، وبالتالي على تحسين مستوى آدائهم الوظيفي . كما أشارت إلى أن توفير بيئة عمل ذات علاقات اجتماعية جيدة تعد أحد طرق تحفيز الإدارة للعمال، وكذلك على أن إنخفاض الروح المعنوية للعمال يكون ناتجاً عن تدهور أو سوء العلاقات الإنسانية في المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء وعلى معدلات الإنتاج . وهذا ما دفع مدخل العلاقات الإنسانية للتأكيد على أهمية تحفيز العمال من خلال تحسين العوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل (Salisu L. I. & Zakari U., 2014 :169).

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسة (أنس عبد الباسط وسليمان حمادي) والتي توصلت إلى أن الحوافز المعنوية المطبقة في هيئة إستكشاف وإنتاج النفط اليمينية كانت أكثر دفعا للعاملين لتحسين آدائهم مقارنة بالحوافز المادية، مما يعني أن درجة تطبيق الحوافز المعنوية كانت أكبر من درجة تطبيق الحوافز المادية في هيئة النفط اليمينية (عبد الباسط و سليمان، ٢٠٠٩ : ١١٤) .

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " إسيهيتو " Essi Huttu والتي أشارت إلى أن الحوافز المالية رغم كونها تعد من بين الحوافز الأكثر أهمية في مكافأة العاملين وإشباع احتياجاتهم. إلا أن التقدير والإحترام، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والحوافز غير النقدية الأخرى يمكن أن تفي بهذه الإحتياجات الإنسانية وتزيد من مستوى الرضا عن العمل. كما توصلت إلى أن الحوافز المالية

لها تأثير كبير على شعور العاملين بالرضا عن العمل، بينما كانت الحوافز غير النقدية الأكثر تأثيراً على الأداء (Essi Huttu,2014:2).

**ثالثاً : مستوى رض العمال عن الحوافز المادية المقدمة إليهم من المصنع:**  
يتبين من الجدول رقم (٢) التالي، أنه بسؤال أفراد العينة عن درجة رضاهم عن الحوافز المادية الممنوحة لهم من المصانع التي يعملون بها، أشارت إجاباتهم عن ضعف رضاهم عنها، وظهر ذلك من خلال إستجاباتهم لعبارات المقياس العشرة والخاصة بقياس مدى الرضا عن الحوافز المادية، حيث حققت الإستجابة للفقرة الأولى (يوفر لي عملي بالمصنع أجر كاف لإشباع إحتياجاتي) درجة رضا متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩)، ونسبة موافقة بلغت (٦٦,٤%)، مما يدل على عدم رضا العمال عن الأجور التي يتقاضونها، وتأثير ذلك سلباً على آدائهم .

جدول رقم ( ٢ )

مقياس درجة رضا العمال عن الحوافز المادية المقدمة اليهم من المصنع

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الحوافز المادية
متوسطة	٦٦,٤	١,١٢٩	٢,٦٩	يوفر لي عملي بالمصنع أجر كاف لإشباع احتياجاتي	١
منخفضة	٥١,٢	١,٠١٧	٢,٢٤	يمنح المصنع علاوات دورية على الراتب الأساسي	٢
منخفض جدا	٣٧,٧	٠,٩٤٣	١,٨٤	يوزع المصنع نسبه من الأرباح	٣
منخفض جدا	٣٨,١	٠,٩٨٧	١,٩١	يمنح المصنع مكافأة نهاية الخدمة	٤
منخفض جدا	٣٦,٧	٠,٦٧٣	١,٤٦	يعطي المصنع بدلات إنتقال للمواصلات	٥
متوسطة	٦٤,٣	١,١٢٦	٢,٦٧	يوفر المصنع نظام تأمين صحي	٦
منخفض جدا	٣٨,٢	٠,٩٤٨	١,٩٦	يمنح المصنع مكافآت تشجيعية	٧
منخفض جدا	٣٧,٤	٠,٨٤٠	١,٦٧	يمنح المصنع العلاوات الاجتماعية (الزوجة والابناء)	٨
منخفض جدا	٣٧,٦	٠,٩٤١	١,٨٣	يعطي المصنع أجازات بدون اقتطاعها من الراتب	٩
متوسطة	٦٢,٥	١,١٢٤	٢,٥٩	يمنح المصنع مكافآت عن العمل الإضافي	١٠
منخفضة	٥١,٢	٠,٥٦١	١,٨٣		المتوسط العام

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( عبد العزيز شنيق ) للمؤسسة المينائية لسكيدة بالأردن، والتي أشارت الى أن نسبة ٩٤,٢% من أفراد عينة البحث أكدوا على أن الزيادة في الأجر تؤثر في تحسين آدائهم وتزويد من إنتاجية العمال، وأن نسبة ٩٢,٢% من أفراد العينة أكدوا على وجود علاقة بينالمشاركة فيالأرباح وزيادة معدل التعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة(شنيق، عبد العزيز، ٢٠٠٨ : ١١٠، ١١٣) .

كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع ما أكدته نظرية سلم الاحتياجات "لماسلو" من أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجاته، وأن إشباع هذه الحاجات تمثل أساس عملية التحفيز، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه داخل محيط العمل لتحقيق الهدف، ومن ثم فإنه يجب توفير أجور للموظفين تمكنهم من إشباع تلك الإحتياجات، وتحمل ظروف الحياة، وتوفير معيشة ملائمة، لضمان تحسين آدائهم (A. H. Maslow 1943:271).

كما تبين من إستجابات العمال للفقرة الثانية (بمنح المصنع علاوات دورية على الراتب الأساسي) درجة رضا منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، ونسبة موافقة منخفضة بلغت (٥١,٢%)، كما حصلت الفقرة العاشرة (بمنح المصنع مكافآت عن العمل الإضافي) على درجة رضا متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٢,٥%)، بينما حصلت الفقرة السادسة (بوفر المصنع نظام تأمين صحي) على درجة رضا متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وبدرجة موافقة متوسطة بلغت (٦٤,٣%). مما يؤكد على انخفاض مستوى رضا العمال عن مجموعة الحوافز المادية المتعلقة بالعلاوات والمكافآت ومكافآت العمل الإضافي ونظام التأمين الصحي المقدمة لهم، ومن ثم تأثيرها سلباً على الأداء .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته نظرية الادارة العلمية لتايلور من ضرورة تحفيز العمال على آداء العمل من خلال منحهم أجر إضافي عند زيادة الإنتاج عن المستوى المحدد Alex (Thio,1998: 110). كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت اليه نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لماسلو، والتي أكدت على ضرورة تلبية الحاجات البيولوجية الأساسية للأفراد مثل الغذاء والمأوى، من خلال توفير أجور ومكافآت ورعاية صحية كافية للوفاء باحتياجات الأفراد الأساسية. ووفقا لمنظومة ماسلو فإن الأساس المنطقي لهذه الحاجة هو أن الموظف الجائع أو المريض سيكون من الصعب أن تكون لديه القدرة على العمل والإنتاج أو تقديم أي مساهمة لمنظمته لتحقيق أهدافها (Avneet Kaur , 2013:1062-1063).

هذا بينما حصلت الفقرات من (٣ - ٩) والخاصة بالمشاركة في الأرباح، ومكافأة نهاية الخدمة، وبدل الانتقال، والمكافآت التشجيعية، والعلاوات الاجتماعية، وأخيراً منح أجازات دون

إقتطاع من الراتب، على درجة رضا منخفضة جداً، كانت أعلاها الفقرة السابعة (يمنح المصنع مكافآت تشجيعية) بمتوسط حسابي (١,٩٦)، ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٣٨,٢%)، وأقلها الفقرة الخامسة من المقياس (يعطي المصنع بدلات إنتقال للمواصلات) بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٦)، ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٣٦,٧%) . مما يؤكد على ضعف مستوى رضا العمال عن الحوافز المادية المتعلقة بالمشاركة في الأرباح ومكافأة نهاية الخدمة والعلاوات الاجتماعية ونظام الأجازات المقدمة لهم داخل المصنع.

وبتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتبين إنخفاض مستوى رضا العمال أفراد العينة عن جملة الحوافز المادية المقدمة إليهم، حيث أشارت إجاباتهم عن ضعف رضاهم عنها بمتوسط حسابي عام بلغ (١,٨٣)، ونسبة موافقة منخفضة بلغت (٥١,٢%) . مما أثر سلباً على آرائهم . مما يؤكد على إنخفاض مستوى رضا العمال عن الحوافز المادية المقدمة لهم وضعف تأثيرها على الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه نظرية الإدارة العلمية لتيلور Taylor والتي أكدت على أنه يمكن تحقيق أعلى معدل من الأداء من خلال تطبيق نظام للحوافز يربط بين الأجر والإنتاج، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، حيث أن العمال يرغبون دائماً في الحصول على أجر أعلى، وإذا توافر لهم بيئة عمل مناسبة من حيث الظروف الفيزيائية والأجور فإنهم يكفون عن التذمر أو الشكوى ويتحسن آرائهم الوظيفي (Alex Thio, 1998 :110).

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة أوجي وآخرون (Oni-Ojo, et.al, .) حيث أكد العاملون بالصناعات التحويلية بنيجريا أن الحوافز النقدية والتي تشمل على المشاركة في الأرباح، والمكافآت، والمزايا المالية الإضافية، تؤثر في تحسين أداء الموظفين داخل العمل (Oni-Ojo, et.al, 2015:74,76).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة " الطاهر الوافي " والتي توصلت إلى أن الممرضين في المؤسسة الإستشفائية " عالية صالح " بمدينة تبسة في الجزائر، كانوا يتلقون أجور منخفضة ومكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديهم مشاعر عدم الرضا وعدم الإرتياح في العمل، مما إنعكس سلباً على آرائهم ( الوافي، الطاهر ٢٠١٣ : ١٣٦).

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "موسى السعودي" والتي توصلت إلى أنه رغم إرتفاع مستوى أجور العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالملكة الأردنية، إلا أن منح المكافآت والحوافز للعمال كان ضعيفا، مما أثر سلباً على الأداء (السعودي، موسى ٢٠١٣ : ٦٢).

#### رابعاً: مدى رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة إليهم من المصنع:

يتبين من خلال الجدول رقم (٣) التالي أنه باستطلاع رأي العمال أفراد العينة عن درجة أو مستوى رضاهم عن الحوافز المعنوية المقدمة إليهم من المصنع ومدى تأثيرها على تحسين الأداء، أن المتوسط العام الخاص بمستوى الرضا عن الحوافز المعنوية سجل درجة عالية بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٤)، وبنسبة موافقة عالية بلغت (٧١,٣%). إلا أن إستجابات العمال لفقرات المقياس العشرة كانت متباينة، حيث سجلت الفقرة الثالثة (التقدير والإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل) درجة الرضا الأعلى، بمتوسط حسابي (٤,١١)، وبنسبة موافقة عالية بلغت (٨٠,٣%).

#### جدول رقم ( ٣ )

#### مقياس درجة رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة إليهم من المصنع

الحوافز المعنوية	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
١	يمنح المصنع لي الإستقلالية للقيام بالأعمال الموكلة إلي	١,٨٤	١,٠٥٧	٣٧,٦	منخفضة جداً
٢	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات	٢,٨٧	٠,٩١٣	٥٩,٨	منخفضة
٣	التقدير والإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	٤,١١	٠,٨٣١	٨٠,٣	عالية
٤	عملي في المصنع يعطيني مقدار من التميز في المجتمع	٣,٤٣	٠,٨٩٣	٦٨,٦	متوسطة
٥	يمنح المصنع الأوسمة وشهادات التقدير للمتميزين	٣,٦٥	٠,٨٩٥	٧٣,١	عالية

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الحوافز المعنوية
عالية	٧٣,٣	٠,٨٩٧	٣,٦٧	تمثيل المصنع أمام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة	٦
متوسطة	٦٧,٢	٠,٩١٢	٢,٨٥	يمنح المصنع للعاملين قروض بفوائد مخفضة	٧
متوسطة	٦١,٤	٠,٩٠٦	٢,٦٧	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	٨
متوسطة	٦٣,٧	٠,٩٩٢	٢,٦٣	يتيح المصنع فرص مناسبة للترقي	٩
عالية	٧٤,٢	٠,٨٩٥	٣,٤٨	يوفر المصنع المشاركة في دورات تدريبية لتحسين الأداء	١٠
عالية	٧١,٣	٠,٧٩	٣,٣٤		المتوسط العام

وجاءت الفقرة العاشرة (يوفر المصنع المشاركة في دورات تدريبية لتحسين الأداء) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، ونسبة موافقة عالية بلغت (٧٤,٢%)، ثم الفقرة السادسة (تمثيل المصنع أمام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، ونسبة موافقة عالية بلغت (٧٣,٣%) . مما يؤكد على إرتفاع مستوى رضا العمال عن الحوافز المعنوية الخاصة بالتقدير والإحترام، والحصول على دورات تدريبية، وقيمة تمثيل المصنع أمام الجهات، وتأثيرها الإيجابي على الأداء .

كما سجلت الفقرات (٢,٤,٧,٨,٩) والخاصة بالمشاركة في إتخاذ القرارات، ومنح العمل للعمال قدر من التميز في المجتمع، ومنح العمل للعمال قروض بفوائد قليلة، والشعور بأهمية العمل الذي يقوم به، وإتاحة العمل فرص للترقي، درجات رضا متوسطة، كانت أعلاها الفقرة (عملي في المصنع يعطيني مقدار من التميز في المجتمع) بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٨,٦%)، وأقلها الفقرة (أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي (٢,٢١)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦١,٤%)، بينما سجلت الفقرة الثانية (تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات) على متوسط حسابي (٢,٨٧)، ومسبة موافقة منخفضة بلغت (٥٩,٨%)، وأخيرا حصلت الفقرة الأولى (يمنح المصنع لي الإستقلالية للقيام بالأعمال الموكلة إلي) على درجة

رضا منخفضة بمتوسط حسابي (١,٨٤)، ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٣٧,٦%) مما يؤكد على أن العمال يرون أن الإدارة لا تمنحهم الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار، أو الإستقلالية للقيام بالعمل المنوط بهم، مما إنعكس سلباً على آدائهم .

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة (عبد العزيز شنيق) للمؤسسة المينائية لسكيكدة بالأردن والتي أكدت أن نسبة ٥٤,٤% من أفراد العينة أكدوا على عدم مشاركتهم في إتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة، مما إنعكس سلباً على آدائهم في العمل (شنيق، عبد العزيز، ٢٠٠٨ : ١١٧).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة أوجي وآخرون (Oni-Ojo,et.al,.) حيث أكد العاملون بالصناعات التحويلية بنيجريا على أن شعورهم بالإرتياح والرضا عن وظائفهم، كان بسبب إتاحة الفرصة لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم، والإستقلالية في إنجاز العمل، وكذلك التدريب الكافي والندوات التي ساهمت في تطوير ذواتهم (Oni-Ojo,et.al,2015:74,76).

ويتبين من تحليل نتائج الجدول السابق إرتفاع تقدير العمال أفراد العينة لمستوى رضاهم عن الحوافر المعنوية الممنوحة لهم، كالتقدير والاحترام، والحصول على دورات تدريبية، وقيمة تمثيل المصنع أمام الجهات الرسمية، وأن العمل بالمصنع بمنحة قدر من التميز في المجتمع، والشعور بأهمية العمل الذي يقوم به، وتوافر فرص الترقى، حيث تبين من خلال استطلاع رأي العمال أفراد العينة عن أن درجة رضاهم عن الحوافر المعنوية عموماً قد سجلت درجة عالية، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٤)، ونسبة موافقة عالية بلغت (٧١,٣%) . مما يؤكد إرتفاع مستوى رضا العمال عن الحوافر المعنوية المقدمة إليهم وتأثيرها على الأداء .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده العالمان ميلر وفورم Form&Miller من أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها (D.C Miller & W. H. Form,1980:187).

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما ذهب إليه نظرية العلاقات الإنسانية من أن الدافعية، والروح المعنوية للعمال، وجماعات العمل غير الرسمية تؤثر على الإنتاج. كما أكدت على أن إنتاج العمال لا يتحدد من خلال المهارات والقدرات الطبيعية أو المكتسبة بالتدريب، ولكنه يتأثر بإتجاهات العمال وأحاسيسهم (Terence R. , Mitchell.1982: 22).

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "ديدرا وآخرون" Depedri, S., et.al. والتي توصلت إلى أن العاملين بمؤسسات التعاونيات الاجتماعية الإيطالية قد أشاروا إلى أن الأجر ليست هي الحافز الوحيد (ولا حتى الأكثر أهمية) المؤثر في أداء العاملين. بينما أكدوا أن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، كانت ترتبط في المقام الأول بأبعاد العدالة الإجرائية والتوزيع، والحوافز غير النقدية مثل الحكم الذاتي والإستقلالية، والمشاركة في صنع القرار (Depedri, S., et.al., 2010: 2).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة أوريفل وهيكس Orville & Hicks عن الحوافز المادية وغير المادية وتأثيرها على الأداء والدافعية، والتي توصلت إلى أن الاطباء العاملين في المؤسسات الصحية أكدوا على وجود علاقة متبادلة ومستمرة بين الفرد والمنظمة أو توقعات كلا الطرفين، والتي تقوم على تطلعات كل طرف. حيث يعتقد الأطباء بأن عملهم سوف يفي لهم ببعض الإحتياجات مثل الشعور بالإنجاز، والإعتراف بالجهود، وتحمل المسؤولية، وتنمية العلاقات الشخصية في مكان العمل، في مقابل بذل الجهود لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (Adams, Orville & Hicks, V, 2000:4).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة (عبد العزيز شنيق) للمؤسسة المينائية لسكيدة بالأردن والتي أكدت أن نسبة ٥٤,٤% من أفراد العينة أكدوا على عدم مشاركتهم في إتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة، وأكدت نسبة ٨٩,٣% من أفراد العينة على شعورهم بالإحترام من قبل رؤسائهم، وأن نسبة ٩٠,٢% من أفراد المؤسسة أكدوا على إرتباطهم بالمؤسسة، والذي يعد مؤشراً إيجابياً على الشعور بالإستقرار في العمل مما إنعكس على تحسين آدائهم (شنيق، عبد العزيز، ٢٠٠٨: ١١٧-١٢٥).

#### خامساً: العلاقة بين درجة رضا العمال عن حوافز الإنتاج المقدمه إليهم ومستوى الأداء:

وللتحقق من وجود علاقة بين حوافز الإنتاج المقدمة لأفراد العينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بيني سويف ومدى تأثيره على الأداء، فقد تضمنت إستمارة المقابلة عدد من الأسئلة تم تقسيمها إلى ستة محاور تدور حول: أهمية العمل، والتقدير والإحترام، والتقدم والترقي،

وطرائق الإشراف، وحوافز العمل، والآداء العام. وقد إشمطت هذه المآور على جملة من الفقرات التي تم حساب متوسطاته الحسابية، وانحرافاتهما المعيارية، والنسب المتوية لدرجة الموافقة، كما يتسبين من الجدولين رقم (٤، ٥) التاليين :

**الجدول (٤)**  
**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للحوافز مرتبة تنازليا**  
**حسب رأي أفراد العينة**  
**( أهمية العمل – التقدير والإحترام – التقدم والترقي )**

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة	المحور
عالية	٧٦,٤	٠,٩٨٥	٣,٧٩	٢	رغبتي في النجاح تحفزني لتحسين الأداء	أهمية العمل
متوسطة	٦٦,٤	١,١٥٦	٣,٣٢	٧	عملي الحالي يشعرنى بالفخر والإعتزاز	
عالية	٧٠,٦	٠,٩٨٧	٣,٥٧	٥	حبي للعمل الحالي يدفعني للعمل بحماس	
متوسطة	٧١,٦	٠,٩٨٥	٣,٥٨		المتوسط العام	
عالية	٧١,٢	٠,٩٩٢	٣,٥٤	٤	تقدير رؤسائي لي يدفعني لتحسين أدائي في العمل	التقدير والإحترام
متوسطة	٦١,٣	٠,٩٨٩	٣,٠٥	١١	تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز	
منخفضة جدا	٤٦,١	١,٠٢٦	٢,٣١	١٧	اقتراحات العاملين تؤخذ بعين الاعتبار	
متوسطة	٦٥,٦	١,٠١٢	٢,٨٧		المتوسط العام	
منخفضة جدا	٤٨,٠	١,٠٧٨	٢,٢٢	١٥	تساعد الإدارة عملها على بناء الثقة بأنفسهم	التقدم والترقي
متوسطة	٦٨,١	١,١٧٠	٢,٨٩	١	يوجد ارتباط واضح بين الترقيّة والأداء	
منخفضة	٥٣,٢	١,٠٤٦	٢,٣٩	١٣	توصيات الترقيات والمكافآت تبني على الأداء	
متوسطة	٦٠,٨	١,٠٣٢	٢,٩٥		المتوسط العام	

## • محور أهمية العمل :

إن تصميم العمل بشكل جيد ومناسب يجعل للعمل أهمية كبيرة في إستشارة نشاط وحماس العاملين نحو الإنجاز، ويشير روح التحدي والإبداع لديهم، ومعه يشعر العاملون بالفخر والإعتزاز، مما يدفعهم لإتقانه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويتبين من خلال الجدول رقم (٤) السابق حول محور (أهمية العمل) أن الفقرة الأولى (رغبي في النجاح تحفزني لتحسين الأداء) قد حصلت على درجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، ونسبة موافقة بلغت (٧٦,٤%) مما يدل على وجود الدافع للإنجاز بين العمال أفراد العينة، بينما حصلت الفقرة الثالثة (حبي للعمل الحالي يدفعني للعمل بحماس)، على درجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، ونسبة موافقة عالية بلغت (٧٠,٦%) مما يدل على حب العمال أفراد العينة لعملهم، ويقوى إرتباطهم به ويزيد من دافعيتهم لتحسين الأداء . هذا بينما سجلت الفقرة الثانية والخاصة (عملي الحالي يشعرني بالفخر والإعتزاز) متوسط حسابي (٣,٣٢)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٦,٤%)، مما يتطلب بذل الجهود من قبل الإدارة لتوفير مميزات إضافية وتحسين ظروف العمل.

ويتبين من خلال إستجابات العمال أفراد العينة حول محور أهمية العمل (الرضا عن إنجاز الأعمال، وحب العمل، والشعور بالفخر) ودوره في تحفيز العاملين أنه قد حصل على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) ونسبة موافقة عالية بلغت (٧١,٦%)، مما يدل على أن العمال أفراد العينة يرون أن عملهم الحالي يمثل لهم أهمية كبيرة مما يدفعهم إلى تحسين الأداء . وتتفق هذه النتيجة مع ما خلص إليه "مايو" من خلال تجربة غرفة الملاحظة والتي أكدت على أن تحسين ظروف العمل و شعور العمال بأهميتهم والإهتمام بهم من قبل الادارة، ووجود نمط جديد من الإشراف المتعاطف قد أدى إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Salisu Lawan & Zakari Uba ,2014:169).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما أشار إليه ديفيد ماكلياند McClelland في نظريته الحاجة للإنجاز، من أن الحاجة إلى الإنجاز تمثل دافعاً تحفيزياً للفرد لبذل أقصى جهوده لتحقيق أهداف التنظيم، وكذلك القبول ببعض مخاطر العمل، وتحمل المسؤولية، وإنشاء علاقات ودية مع

الآخرين . ولذلك فإن الشخص الذي يستطيع تحقيق النجاح، والعلاقات، والإتصالات الجيدة، داخل إطار العمل يكون أكثر رضاً عن وظيفته، مما ينعكس على تحسين آدائه ( Mojtaba ) .Raeisi,et.al 2012: 1232

#### • محور التقدير والاحترام:

إن التقدير والاحترام الذي يحصل عليه العمال من رؤسائهم يشتمل على إعراف الرؤساء بالآداء المتميز، وإشراك العمال في إتخاذ القرار، وقبول مقترحاتهم لتطوير العمل وتحسين الآداء، مما ينعكس على زيادة الثقة بالنفس، ويدفع العمال للعمل والإبداع بما يتوافق مع أهداف المؤسسة .

ويتبين من خلال النتائج الخاصة بمحور (التقدير والاحترام) أن الفقرة الأولى (تقدير رؤسائي لي يدفعني لتحسين آدائي في العمل) قد حصلت على درجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤)، ونسبة موافقة عالية بلغت (٧١,٢%)، وهذا يدل على أن العمال يشعرون بأهمية تقدير رؤسائهم، مما يدفعهم لتحسين آدائهم وتحويده، بينما حصلت الفقرة الثانية (تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز) على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦١,٣%) مما يؤكد على إعراف الإدارة بأصحاب الآداء المتميز وتقديرها لهم، مما يزيد من دافعية العمال لتحسين الآداء. هذا بينما حصلت الفقرة الثالثة (إقتراحات العاملين تؤخذ بعين الإعتبار) على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٣١)، وبنسبة موافقة منخفضة جدا بلغت (٤٦,١%)، مما يؤكد على أن الإدارة لا تولي إهتماما بإقتراحات العمال لتطوير العمل.

ويتبين من خلال نتائج محور (التقدير والاحترام) حصوله على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٥,٦%)، مما يدل على أن العمال أفراد العينة يرون أن هناك تقصيرا من الإدارة في إستخدام الحوافز المعنوية - كالتقدير من جانب الرؤساء، والاعتراف بأصحاب الآداء المتميز، وقبول اقتراحات العمال - مما يؤثر سلباً على روحهم المعنوية ومن ثم على آدائهم داخل العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه نظرية العلاقات الأنسانية لمايو، والتي أكدت على أن شعور العمال بالقبول، وكسب ثقة الآخرين، وتقديرهم وإحترامهم من قبل زملائهم ورؤسائهم في محيط العمل، يؤثر بصورة إيجابية على روحهم المعنوية ومن ثم على آدائهم ( Avneet Kaur , 2013:1062-1063) .

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " أنس عبد الباسط وسليمان حمادي " والتي أشارت إلى أن العاملين بمينة إستكشاف وإنتاج النفط اليمنية، قد أكدوا على وجود ضعف في تقدير جهودهم من قبل الرؤساء، كما أن رؤسائهم لا يعيرون مقترحاتهم إهتماماً، مما إنعكس على ضعف معنوياتهم، وأثر سلباً على آدائهم (عبد الباسط و حمادي، ٢٠٠٩ : ١٠٥).

#### • محور التقدم والترقي:

إن ترقية الموظف له إنعكاسات إيجابية على نفسية العاملين وعلى روحهم المعنوية، وقد يؤثر ذلك على رغبتهم في البذل والعطاء، كما أن فرص التقدم والترقي في السلم الوظيفي تعني زيادة في المسؤولية والمهام، ويترتب عليها أيضاً زيادة في الأجر، ولذلك فهي تعد من الحوافز المزدوجة (المادية والمعنوية) فالترقية تعد حافزاً للإنجاز، واعتمادها على الكفاءة في الأداء تمنح العاملين الثقة في المنظمة وتدعوهم لتبني أهدافها .

ويتبين من خلال تقييم نتائج محور(التقدم والترقي) أن الفقرة الثانية (يوجد إرتباط واضح بين الترقية والآداء) قد حصلت على أعلى درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٨,١%) مما يدل على أن العمال كل ما شعروا بزيادة فرص الترقية، منحوا عملهم إهتماماً أكبر وسارعوا إلى تحسين آدائهم . هذا بينما حصلت الفقرة الثالثة (توصيات الترقيات والمكافآت تبني على الآداء) على أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٣٩)، وبنسبة موافقة منخفضة بلغت (٥٣,٢%)، بينما حصلت الفقرة الأولى (تساعد الإدارة عاملها على بناء الثقة بأنفسهم) على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢)، ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٨,٠%) مما يؤكد على أن الإدارة لا تقوم بما يجب عليها تجاه تحفيز العاملين لبناء الثقة بأنفسهم مما إنعكس سلباً على الآداء .

ويتبين من خلال تقييم نتائج محور التقدم والترقي أنه قد حصل على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٠,٨%)، مما يدل على أن العمال أفراد العينة يرون أن هناك تقصيراً من الإدارة في إستخدام الحوافز المعنوية كالتقدم والترقي مما يؤثر سلباً على روحهم المعنوية ومن ثم على آدائهم الوظيفي .

كما يتبين من تحليل بيانات الجدول السابق بأن الإدارة لا تولي إهتماماً بتقارير الأداء الخاصة بالعاملين أثناء تقدير الحوافز أو الترقيات، وأن هناك عوامل أخرى غير الكفاءة قد يكون لها تأثير في أجواء العمل، كالحسوية، أو العلاقات الشخصية، أو المجاملة، مما ينعكس سلباً على الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع ما ساقه " آدمز " Adms في نظريته عن العدالة والتي إفترض من خلالها وجود علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرات لإنجاز العمل داخل المنظمة، مقابل الحصول على العوائد مثل الترقيات، والحوافز، حيث يقوم الموظف بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة من جانب، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة من جانب آخر، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالارتياح والرضا عن العمل و ينعكس ذلك على إرتفاع مستوى أدائه الوظيفي . وإذا وجد أي إختلاف بينهم فإنه يشعر بالتوتر، والقلق، والظلم، مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي - (Al-Zawahre,A.& Al-Madi,F.,2001:3)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " أنس عبد الباسط وسليمان حمادي " والتي أكدت على أن العاملين بهيئة إستكشاف وإنتاج النفط اليمنية، قد أكدوا على أن فرص الترقية في المؤسسة لا ترتبط بتقارير تقييم الأداء، ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل مما إنعكس على ضعف الأداء (عبد الباسط وحمادي، ٢٠٠٩ : ١٠٥).

أما عن النتائج المتعلقة بمحاور حوافز العمل، وطرائق الإشراف، والأداء العام. والتي إشمئت على جملة من الفقرات التي تم حساب متوسطاتها الحسابية، وإخراقاتها المعيارية، والنسب المئوية لدرجة الموافقة، فيمكن تناولها كما يتبين من الجدول رقم (٥) التالي :

**جدول ( ٥ )**  
**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للحوافز**  
**مرتبة تنازليا حسب رأي أفراد العينة**  
**( حوافز العمل - طرائق الاشراف - الاداء العام )**

المحور	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الدرجة
حوافز العمل	المكافآت التي اتقاضها تزيد من نشاطي في العمل	٩	٣,٣٣	١,٣٤٢	٦٧,٠	متوسطة
	أجور العمل التي اتقاضها كافية لتقدير جهودي واشباع احتياجاتي	١٨	١,٥٩	٠,٨٨٢	٥١,٢	منخفضة
	حوافز العمل المقدمة للعاملين تعتمد على تقارير الاداء	١٤	٢,٤٠	١,١٠٣	٤٧,٨	منخفضة جدا
	المتوسط العام		٢,٣٨	١,١٤٩	٥٢,٦	منخفضة
طرائق الإشراف	طريقة الإشراف المتبعة تشجع على عدم التغيب	٦	٣,٤١	١,٠٥٦	٦٨,٥	متوسطة
	أقضي جزءا من وقت العمل لإتمام أعمالي الخاصة	١٦	٢,٢٩	١,٣٣١	٤٧,٦	منخفضة جدا
	أجد نفسي مثالا يحتذى به في الالتزام بالعمل	٣	٢,٧٧	٠,٩٩٤	٧٣,٦	عالية
	المتوسط العام		٢,٢٦	٠,٩٨٢	٦٢,٣	متوسطة
الأداء العام	أتحمس للعمل مع وجود نظام يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل العمل	١٠	٢,٥٤	١,١٩٦	٦٣,٢	متوسطة
	أقدم أفكارا جديدة لعملي عندما تشجعني الإدارة على تحمل المسؤولية	١٢	٢,٥٨	١,١٧٤	٦٠,٥	متوسطة
	أعمل على وضع حلول عندما تصادفني مشكلة	٨	٢,٦٥	١,٠٩٣	٦٤,١	متوسطة
	أتحمس للعمل بسبب وجود نظام عادل للحوافز	١٩	١,٥٧	٠,٨٧٩	٤٢,٨	منخفضة جدا
	المتوسط العام		٢,٦٤	١,٠٤٧	٦٣,٧	متوسطة

## • محور حوافز العمل:

من المفترض أن تعتمد أنظمة الحوافز في المنشآت الصناعية على تقارير الأداء المناسبة، حيث يمنح العامل المجتهد والمنتج مكافأة لتمييزه، ويعاقب المقصر، أو يحرم منها المتكاسل، ليزداد تحفيز المتميز وعطاؤه، ويتلافى المقصر عيوبه ويصحح أخطائه. وبهذا تقوم الإدارة بمواجهة أية إنحرافات تظهر في مجال العمل. ومن خلال إستطلاع رأي العمال أفراد العينة عن حوافز العمل ومدى تأثيرها على الأداء من خلال عبارات المقياس المصمم خصيصاً لذلك تبين حصول الفقرة الأولى (المكافآت التي أتقاضاها تزيد من نشاطي في العمل) على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٧,٠%) مما يدل على قناعة نسبة كبيرة من العما لعينة الدراسة بأن المكافآت التي يتقاضونها في العمل تؤثر على معنوياتهم، وتدفعهم لتحسين الأداء وإنجاز العمل بشكل أفضل. وبلي ذلك إستجابات العمال للفقرة الثانية (أجور العمل التي أتقاضاها كافية لتقدير جهودي وإشباع إحتياجاتي)، لتسجل درجة منخفضة بمتوسط حسابي (١,٩٨)، ونسبة موافقة منخفضة بلغت (٥١,٢%)، وهذا يعني عدم وجود قناعة لدى العمال عينة الدراسة بالأجور التي يتقاضونها، مما ينعكس سلباً على آدائهم، حيث أن تقديراتهم لضعف أجورهم وعدم كفايتها للحاجات الأساسية، تعد سبباً رئيساً من أسباب تدني الأداء وإنعدام الدافعية للعمل. بينما جاءت الفقرة الثالثة (حوافز العمل المقدمة للعاملين تعتمد على تقارير الأداء) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠)، ونسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٧,٨%)، وهذا قد يرجع إلى أن الإدارة تقوم بصرف الحوافز لجميع العاملين، دون النظر إلى تقارير الأداء الخاصة بهم، بهدف تعويضهم لمواجهة أعباء المعيشة، ومما إنعكس على رؤيتهم بأن الأداء لا يعد مقياساً للحصول على الحوافز، ومن ثم أثر سلباً على آدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "علاء العكش" والتي توصلت إلى وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين مقاييس تقييم الأداء ومنح الحوافز، مما أثر سلباً على أداء الموظفين (العكش، علاء ٢٠٠٧ : ٧).

ويتضح من تحليل بيانات الجدول السابق ووفقاً لإستجابات العمال عينة الدراسة لفقرات هذا المحور أن درجة رضاهم عن حوافز العمل كانت ضعيفة، وتقديرهم لها كانت منخفضة، حيث ظهر المتوسط العام لمحور حوافز العمل بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، وبنسبة موافقة منخفضة بلغت (٥٢,٦%)، مما يؤكد على إنخفاض تقدير العمال عينة الدراسة للحوافز المادية وضعف تأثيره في تحفيزهم لتحسين الأداء.

#### • محور طرائق الإشراف:

يسهم الإشراف الجاد والمدرّس في تحقيق نتائج إيجابية، تصب في خدمة العمل والعمال، فيعمل على الوصول للأهداف التنظيمية، ويسهم في تقليل الأخطاء، ويقلل من الفاقد في الوقت والموارد، ويساعد في ضبط نظام العمل، ومن ثم يصحح الإشراف حافزاً حقيقياً لتحسين الأداء.

وعند سؤال العمال أفراد العينة عن مدى جدوى طرق الإشراف المتبعة في محيط العمل، تبين حصول الفقرة الثالثة (أجد نفسي مثلاً يحتذى به في الإلتزام بالعمل) على أعلى درجات الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧)، وبنسبة موافقة عالية بلغت (٧٣,٦%) وهذا يكشف عن أن العمال عينة الدراسة يرون أنهم منضبطون ويمثلون نموذجاً للعمل يمكن الإقتداء به، مما يساهم في إستقرار آدائهم وعدم تطويره. بينما سجلت الفقرة الأولى من المقياس (طريقة الإشراف المتبعة تشجع على عدم التغيب)، درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٨,٥%)، مما يؤكد أن طرق الإشراف المتبعة مرنة وفعالة وتمثل حافزاً للعمال لعدم التغيب عن العمل. وحصلت الفقرة الثانية (أقضي جزءاً من وقت العمل لإتمام أعماله الخاصة) على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٩)، وبنسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٧,٦%)، وهي تنم عن وجود خلل في طرق الإشراف تدفع العمال لإستغلال جزء من وقت العمل الرسمي في قضاء أعمال خاصة مما يشكل هدراً للموارد وقصوراً في الإشراف.

وبتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق والخاصة بتقديرات العمال أفراد العينة لطرائق الإشراف يتبين وجود درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٢,٣%). مما يؤكد على عدم رضا العمال عينة الدراسة عن أسلوب الإشراف المتبع مما ينعكس سلباً على الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لتيلور من أن الإدارة من خلال عملية الإشراف والرقابة تستطيع دائماً أن تحدد أفضل وأسرع الطرق لإنجاز العمل والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة، وأنه يجب على التنظيمات تطوير آساليب إشرافية جديدة لتحفيز العمال، بدلاً من محاولة إكراههم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية (Mücahit ELİK & E . DOĞAN,2011:67) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته "ماري باركر فوليت" من أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الموظفين للأهداف التنظيمية، من خلال وجود نمط إشرافي يقوم على أساس التحفيز، وليس على مجرد الإكراه أو الإنصياح للأوامر . كما أكدت على أنه ينبغي تدريب المديرين للعمل مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية كاستحداث طرق إشراف أكثر فعالية، وتقديم العون والمشورة للموظفين، ومنح العمال المزيد من الفرص للتواصل مع الإدارة (Salisu Lawan & Zakari Uba ,2014:169) .

#### • محور الأداء العام:

تعد عملية الرقابة والتخطيط من العمليات الهامة، التي تقوم برصد مشكلات العمل ومحاولة وضع حلول لها، من خلال تفعيل العاملين وتشجيعهم على الرقابة الذاتية، وإشراكهم في مواجهة تلك المشكلات ووضع حلول لها . ويعد ذلك نوعاً من أنواع التحفيز يتم من خلال الإنخراط في العمل، والمشاركة في صياغة أهداف المنظمة وطرق تحقيقها، مما ينعكس على مستوى الأداء العام للعمال.

وقد تم إستطلاع آراء العينة حول فقرات هذا المحور، فكانت الفقرة الثانية (أعمل على وضع حلول عندما تصادفني مشكلة) الأعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥)، ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٤,١%)، مما يؤكد على إرتفاع تقدير العمال لقدراتهم في مواجهة مشكلات العمل اليومية والمبادرة بوضع حلول لها دون الرجوع للإدارة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه ماكجريجور McGregor في " نظرية Y"، والتي تفترض أن العمال بطبيعتهم ليسوا كسالى أو سلبين، وأن لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل إذا ما توافرت لهم الظروف المناسبة لذلك، وأن لديهم القدرة على طرح الحلول لمواجهة

المشكلات التنظيمية، وانهم يستطيعون ممارسة التوجيه الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة، إذا كانت تلك الأهداف واضحة ومحددة (O.Venugopalan, 2007:47-48).

بينما جاءت الفقرة الأولى (أتمس للعمل مع وجود نظام يسمح لي بالمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٣,٤%)، مما يعكس عدم إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، مما أضعف روح المبادرة لديهم، وجعل نسبة كبيرة منهم ذات توجهات سلبية إنعكست سلباً على آرائهم. وسجلت الفقرة الثالثة (أقدم أفكاراً جديدة لعملية عندما تشجعني الإدارة على تحمل المسؤولية) بمتوسط حساب يبلغ (٢,٥٨)، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٠,٥%) مما يبين أن العمال يرون أنه لا جدوى من تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسبب عدم تشجيع الإدارة، والذي يقف عائقاً أمام تحسين آرائهم وتطويره. بينما جاء في الترتيب الأخير إستجابة العمال أفراد العينة للفقرة الرابعة من محور الأداء العام (أتمس للعمل بسبب وجود نظام عادل للحوافز) بمتوسط حساب يبلغ (١,٥٧)، وبنسبة موافقة منخفضة جداً بلغت (٤٢,٨%)، مما يؤكد على أن العمال لا يثقون في نظام التحفيز المتبع ويرونه غير عادل ولا يعتمد على تقارير الأداء، ولا على جهودهم الفعلية المبذولة داخل محيط العمل، مما ينعكس سلباً على آرائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فان وماجور Major&J.vann والتي توصلت الى أن العمال العاملين في مؤسسات إنتاج الأدوات المتزلية البريطانية قد أكدوا على وجود علاقة بين زيادة الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي. حيث تبين ضعف مستوى أداء العمال الذين يحصلون على أجور ثابتة، مقارنة بارتفاع مستوى أداء العمال الذين يحصلون على حوافز نقدية خلاف الأجر. كما تبين وجود علاقة بين زيادة الحوافز السنوية التي يحصل عليها العمال (حوافز الإنتاج السنوية) وبين درجة الرضا عن العمل ومستوى الأداء (J. van de Ven, Marcella) (Majoor,2012: 1,16).

وبتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق والخاصة بمحور الأداء العام يتضح إنخفاض تقديرات إستجابات العمال تجاه عبارات المقياس والخاصة بالمشاركة في إتخاذ قرارات العمل، ووجود نظام عادل للحوافز، وتشجيع الإدارة لهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، وتدريبهم على التعامل مع

مشكلات العمل ووضع حلول لها دون مراجعة الإدارة . وهذا ما كشفت عنه إستجابات العمال من أفراد العينة، حيث سجل هذا اخور بشكل عام درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٣,٧%). مما يؤكد أن الآداء العام للعمال أفراد العينة كان منخفضاً، ويعكس قصوراً في تطبيق نظام الحوافز وخاصة المعنوية مما أثر سلباً على آدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ساقه " فروم " في نظريته عن التوقع، والتي أكد فيها أن الدافع إلى العمل والإنجاز هو نتاج توقع العاملين بأن تحسین مستوى الآداء وتطويره من شأنه أن يفضي إلى الحصول على الحوافز المتوقعة، وبالتالي فإنه في كل مرة يقوم فيها الفرد بمضاعفة كمية عمله وتحسينه، فإن لم يقابلها الظفر بالحوافز التي كان يتربحها، تصبح ثقة الفرد بمؤسسته منخفضة وإرتباطه بها ضعيفاً، نتيجة عدم تقدير الإدارة لأهمية مجهوداته، مما ينعكس سلباً على الآداء. (Chaudhary, Priyanka 2014: 2).

كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية العدالة "لآدامز" والتي تشير الى أن الموظفين يحاولون تحقيق الرضا والحفاظ عليه من خلال المقارنة بينما يقدمونه للمنظمة من مدخلات مثل : الوقت، والجهد، والمهارة، وبين وما يحصلون عليه من حوافز مادية :كالرواتب، والمكافآت، والحوافز غير المادية كالإحساس بالإنجاز، والمشاركة في إتخاذ القرار، وذلك بالمقارنة بزملائهم. بحيث يشعر العمال بالعدالة والإنصاف والرضا عن العمل إذا ما كانت نتيجة المقارنة بين المدخلات والمخرجات متطابقة، ويكون ذلك بمثابة حافز لهم لتحسين الآداء. أما اذا كانت المقارنة بين المدخلات والمخرجات غير متطابقة فان العاملين يشعرون بالظلم مما ينعكس سلباً على آدائهم (Kaur,R.,et.al.,2014:230).

### مناقشة لأهم نتائج الدراسة :

أولاً: الأهمية النسبية للحوافز المعنوية بالنسبة لأنواع الحوافز المختلفة داخل المصنع:

تبين من نتائج الدراسة أن العمال أفراد العينة قد أكدوا على أهمية الحوافز المعنوية كالعلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع الرؤساء، والشعور بالإستقرار الوظيفي في التأثير الإيجابي على الآداء. يلي ذلك من حيث الأهمية بالنسبة للعمال عينة الدراسة الحوافز الخاصة بالتقدم والترقي، وتقدير الجهود،

وأهمية العمل، والتي حصلت على درجة متوسطة من الأهمية. بينما جاءت الحوافز المادية الأقل أهمية لدى العمال كالأجور والمكافآت والحوافز العينية، والتي حصلت على تقدير منخفض من حيث الأهمية. الأمر الذي يؤكد صحة الفرض العلمي الذي مؤداة " إن الحوافز المعنوية تفوق الحوافز المادية من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الصناعي".

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه نظرية العلاقات الإنسانية " لمايو " والتي أكدت على أهمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين داخل محيط العمل من جانب، وبينهم وبين المشرفين أو رؤسائهم في العمل من جانب آخر، والذي ينعكس إيجابياً على إرتفاع الروح المعنوية للعمال، وبالتالي على تحسين مستوى آدائهم الوظيفي . كما أشارت إلى أن توفير بيئة عمل ذات علاقات اجتماعية جيدة تعد أحد طرق تحفيز الإدارة للعمال، وكذلك على أن إنخفاض الروح المعنوية للعمال يكون ناتجاً عن تدهور أو سوء العلاقات الإنسانية في المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء وعلى معدلات الإنتاج. وهذا ما دفع مدخل العلاقات الإنسانية للتأكيد على أهمية تحفيز العمال من خلال تحسين العوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل (Salisu L. I. & Zakari U., 2014 :169).

**ثانياً : مستوى رضا العمال عن الحوافز المادية المقدمة إليهم من المصنع :**  
تبين من نتائج الدراسة أنه بسؤال افراد العينة عن درجة رضاهم عن الحوافز المادية المقدمة لهم من المصانع التي يعملون بها، أشارت إجاباتهم عن ضعف رضاهم عنها بمتوسط حسابي عام بلغ (١,٨٣)، ونسبة موافقة ضعيفة جدا بلغت (٣٧,٨%) . مما أثر سلباً على آدائهم . مما يؤكد على إنخفاض مستوى رضا العمال عن الحوافز المادية المقدمة لهم وضعف تأثيرها على الأداء .

**ثالثاً : مدى رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة إليهم من المصنع :**  
بينت الدراسة ارتفاع تقدير العمال أفراد العينة لمستوى رضاهم عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم، كتمثيل المصنع أمام الجهات الرسمية، وأن العمل بالمصنع يمنحة قدر من التميز في المجتمع، والشعور بأهمية العمل الذي يقوم به، حيث تبين من خلال استطلاع رأي العمال أفراد العينة عن درجة رضاهم عن الحوافز المعنوية عموماً، أن إجاباتهم قد سجلت درجة عالية، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٤)، وبنسبة موافقة عالية بلغت (٧١,٣%)، مما يؤكد إرتفاع مستوى رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم وإرتفاع تأثيرها على الأداء .

رابعاً: العلاقة بيندرجة رضا العاملين عن حوافز العمل المقدمه إليهم ومستوى الأداء :

باستطلاع آراء العمال عن المحاور التي من الممكن أن تكشف عن العلاقة بين حوافز العمل المقدمة لأفراد العينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي ببني سويف ومدى تأثيرها في الأداء، فقد كانت نتائجها كالتالي :

• محور الترقى و التقدير والإحترام:

إتضح من خلال النتائج أن محور التقدير والإحترام قد حصل على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٥,٦%)،بين ما حصل محور التقدم والترقى على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حساب يبلغ (٢,٩٥) ونسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٠,٨%)، مما يدل على أن العمال بمنشآت القطاع الصناعي ببني سويف يرون أن هناك تقصيراً من الإدارة في إستخدام الحوافز المعنوية كتقدير العمال واحترامهم مما يؤثر سلباً على روحهم المعنوية ومن ثم على آدائهم داخل العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده ميللر وفورم Form&Miller من أن الحاجة إلى التقدير والإحترام والأمن والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها (D.C Miller & W. H. Form,1980:187) . كما تتفق مع ما أشارت اليه نظرية العلاقات الإنسانية لمايو، والتي أكدت على أن شعورالعمال بالقبول، وكسب ثقة الآخرين، وتقديرهم وإحترامهم من قبل زملائهم ورؤسائهم في محيط العمل، يؤثر بصورة إيجابية على روحهم المعنوية ومن ثم على آدائهم ( Avneet Kaur , 2013:1062-1063) .

• محور حوافز العمل:

إتضح من تحليل نتائج الدراسة ووفقا لإستجابات العمال عينة الدراسة لفقرات هذا المحور أن درجة رضاهم عن حوافز العمل كانت ضعيفة وتقديراتهم لها كانت منخفضة، حيث ظهر المتوسط العام لحوافز العمل بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، ونسبة موافقة منخفضة بلغت (٥٢,٦%)، مما يؤكد على إنخفاض تقدير العمال للحوافز المادية وضعف تأثيرها في تحفيزهم لتحسين الأداء.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما أكدته نظرية سلم الاحتياجات " لماسلو " من أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوكا نما يسعى إلى إشباع حاجاته، وأن إشباع هذه الحاجات تمثل أساس عملية التحفيز، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه داخل محيط العمل لتحقيق الهدف، ومن ثم فإنه يجب توفير أجور للموظفين تمكنهم من إشباع تلك الإحتياجات، وتحمل ظروف الحياة، وتوفير معيشة ملائمة، لضمان تحسين آدائهم ( A. H. Maslow 1943:271).

#### • محور طرائق الإشراف:

كشفت نتائج الدراسة والخاصة بتقديرات العمال أفراد العينة حول درجة رضاهم عن طرائق الإشراف المتبعة، تبين وجود درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٢,٣%). مما يؤكد على ضعف رضا العمال عينة الدراسة عن آساليب الإشراف المتبعة مما إنعكس سلباً على آدائهم .

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلص اليه "مايو" من خلال تجربة غرفة الملاحظة والتي أكدت على أن تحسين ظروف العمل و شعور العمال بأهميتهم والإهتمام بهم من قبل الادارة، ووجود نمط جديد من الإشراف المتعاطف قد أدى إلى تحسين الآداء و زيادة الإنتاجية (Salisu Lawan & Zakari Uba ,2014:169).

#### • محور الآداء العام:

إتضح من نتائج الدراسة والخاصة بمحور الآداء العام إنخفاض تقديرات إستجابات العمال تجاه عبارات المقياس والخاصة بالمشاركة في إتخاذ قرارات العمل، ووجود نظام عادل للحوافز، وتشجيع الإدارة لهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، وتدريبهم على التعامل مع مشكلات العمل ووضع حلول لها دون مراجعة الإدارة . وقد سجل هذا المحور بشكل عام درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وبنسبة موافقة بلغت (٦٣,٧%). مما يؤكد أن الآداء العام للعمال أفراد العينة كان منخفضاً، ويعكس قصوراً بتطبيق نظام الحوافز والإستفادة منها لدفع العمال لتحسين آدائهم .

وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه نظرية العلاقات الإنسانية من دور الدافعية، والروح المعنوية، وطرق الإشراف، وتأثير جماعات العمل غير الرسمية على الإنتاج. كما كشفت عن أن إنتاج العمال لا يتحدد من خلال المهارات والقدرات، ولكنه يتأثر بإتجاهات العمال وأحاسيسهم (Terence R. , Mitchell.1982: 22) . كما أكدت النظرية على أن هناك العديد من العوامل التي تحفز الفرد على الأداء منها العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وكذلك الإحترام والتقدير من جانب الرؤساء (Glasgow B,1982:4).

## • توصيات الدراسة :

- ١ - ضرورة تقييم أداء العاملين من خلال وضع معايير ومؤشرات موضوعية للأنشطة المختلفة التي يقومون بها، بحيث تراعي تلك التقييمات الربط بين الأداء والنتائج، وتبعد عن المجاملات والوساطة والحسوية، مما يساعد في وضوح ومصداقية الحكم على مستوى أداء العمال ويمنحهم الثقة في تلك التقارير، مما يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، ومن ثم يتم ربطت قديما خوافر بتحسين الأداء.
- ٢ - ضرورة الإهتمام بالخوافر غير المادية مثل منح الميداليات وشهادات التقدير وخطابات الشكر للمتميزين وأصحاب الخبرات من العاملين في المنشآت الصناعية، كنوع من التحفيز المعنوي، وتقدير الإدارة للجهود المبذولة منهم لإنجاز أهداف المنظمة. وكذلك تطوير تلك الخوافر وإستحداث خوافر معنوية جديدة كالترقيات والمناصب الشرفية، والدراسات التكميلية، والبعثات التدريبية، مما يشجع العاملين على التميز وتحسين الأداء .
- ٣ - ضرورة إشراك العاملين في عملية إتخاذا لقرارات الخاصة بالعمل، وفي لجان العمل المختلفة داخل المنظمة بما يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم المختلفة.
- ٤ - ضرورة إشراك العمال في أرباح الإنتاج السنوية، وذلك للدور الكبير الذي يقوم به هذا النوع من الخوافر في تحقيق رضا العمال عن العمل، وضمان انتمائهم للمنظمة وتبني أهدافها، مما ينعكس على تحسين الأداء .
- ٥ - يجب الإهتمام بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جماعات العمل داخل المنشآت الصناعية وتنميتها، مما يساهم في خلق مناخ يسوده التعاون والتفاهم، مما ينعكس على تحسين مستويات الأداء.
- ٦ - يجب إعادة النظر فيما يتعلق بفرص الترقية في المنظمات الصناعية، بحيث لا ترتبط الترقية بسنوات العمل أو الأقدمية فقط، وإنما يجب أن يتم ربطها أيضا بمستويات الأداء.
- ٧ - العمل على إدارة المنظمات بأسلوب علمي حديث، يقوم على أساس العمل الجماعي وتعظيم قيمة الرقابة الذاتية للعمال، ومنحهم الثقة في القدرة على تحمل المسؤولية، والإستقلالية في مواجهة مشكلات العمل اليومية، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية، ومن ثم تحسين أدائهم .

## المراجع

- أولاً : المراجع العربية :
  ١. ابن منظور(٢٠٠٣): لسان العرب، دار صادر، جزء حرف الحاء، مجلد ١٢، الطبعة الأولى، بيروت .
  ٢. ابو شرح، نادر (٢٠١٠) : تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
  ٣. العكش،علاء (٢٠٠٧) : نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة .
  ٤. الفارس، سليمان (٢٠١١): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 27 العدد الأول، سوريا .
  ٥. الوابل، عبد الرحمن (٢٠٠٥) : دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية .
  ٦. الوافي، الطاهر (٢٠١٣): التحفيز وأداء المرضين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح - بمدينة تبسة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
  ٧. بدوي، أحمد زكي (٢٠٠٨) : معجم المصطلحات الإدارية، دار المعارف، القاهرة .
  ٨. جلبي، علي عبد الرازق (١٩٨٨): علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
  ٩. \_\_\_\_\_ (٢٠١٢): تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
  ١٠. خليفى، أمال (٢٠١٤): تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي: دراسة حالة شركة الاسمنت لسور الغزلان، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة أكلي أولحاج البويرة، الجزائر .

١١. داود، معمر (٢٠٠٤): تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة .
١٢. شنيق، عبد العزيز (٢٠٠٨): الحوافز وفاعلية التنظيم: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة ٢٠ أوت ٥٥ سكيدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا .
١٣. شوقيورقة (٢٠١٠): التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر .
١٤. عبد الباسط عباس، أنس و عبد الله حمادي، سليمان (٢٠٠٩): الحوافز وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٩٣، مجلد ٣١ .
١٥. عبد السلام أبو قحف (٢٠٠١): اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر .
١٦. عوض الله، ميرفت (٢٠١٢) : أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدخار .

• **ثانيا : المراجع الاجنبية :**

- 1- Adams, Orville & Hicks, V (2000) :Pay and Non-Pay Incentives, Performance and Motivation , WHO's, Global Health Workforce Strategy Group,Geneva, December.
- 2- Al-Zawahreh ,Abdelghafour& Al-Madi ,Faisal,(2001): The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.
- 3- Alan Griffiths & Stuart Wall,(2000): Intermediate Microeconomics: theory and application, second edition, Prentice Hall .
- 4- Alex Thio ,(1988): Sociology , Longman, New York.

- 5- Ali Erbaşı & Tugay Arat,(2012): The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey, International Business Research; Vol. 5, No. 10,pp 136-145/ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 (Published by Canadian Center of Science and Education)
- 6- Arturo L. Tolentino,(2004): New Concepts of Productivity and its Improvement , Budapest : European Productivity Network Seminar.
- 7- Avneet Kaur , (2013 ) : Maslow's Need Hierarchy Theory : Applications and Critics , Global Journal of Management and Business Studies , ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10.
- 8- Bartuševičienė, Ilona , Šakalytė, Evelina (2013): ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY, Social Transformations in *Contemporary Society*”, (1).
- 9- Blalock, Ann Bonar & Blalock, Hubert M. Jr .(1982) , Introduction to Social Research , New Jersey : Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- 10-Bolman & Deal, Carlson, and Pfeffer ,(2010): Frederick Taylor : Principles of Scientific Management and the Multiple Frames for Viewing Work Organizations , ( Victor A. Montemurro ,EDU 5571) ,Administrative Leadership St. John's University.
- 11-Charles M. Carson ,(2005): A Historical view of Douglas McGregor's theory , Management Decision , 43 ( 3 ).
- 12-Charles R., Milton ,(1981): Human Behavior in Organizations : Three Levels of Behavior , N . J : Prentice Hall , Inc ., Englewood Cliffs .
- 13-Chaudhary, Priyanka (2014 ) : A STUDY OVER EXPECTANCY THEORY OF MOTIVATION IN SMALL SCALE INDUSTRIES IN NCR , International Journal of Research & Development in Technology and Management Science.
- 14-D.C. Miller & W.H. Form ,(1980): Industrial Sociology : Work in Organizational Life , N .Y . : Harper and Row Publishers.
- 15-Depedri, S., Tortia, E. and Carpita, M. (2010): Incentives' Job Satisfaction and Performance: Empirical Evidence in Italian Social Enterprises, Euricse Working Papers, N.012 | 10 ,1-49.

- 16-Em Griffin ,(2016) : The Leading College Text In The Field of Communication Theory,” Hierarchy of Needs of Abraham Maslow ” , INTRAPERSONAL COMMUNICATION , chapter 10, published by McGraw-Hill , 124-133 .
- 17-Essi Huttu, (2014): THE EFFECTS OF INCENTIVES ON PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION: Literature review and interview research , tampere univiresity of techonology , 2014. 1-44, Kailash Volume - 21| Issue 1 | ISBN - 978-1-63102-445-0 | March.
- 18-Frederick Winslow Taylor ,(2005):The Principles of SCIENTIFIC MANAGEMENT 1910 , National Humanities Center, Research Triangle Park, NC.
- 19-Glasgow B .,(1982) Job Satisfaction among Academic Librarians , U S A : North Texas University.
- 20-Gordon Marshall (ed .) ,(1996): Oxford Concise Dictionary of Sociology , Oxford : Oxford University Press.
- 21-Henrik Magnusson & Christine N yrenius (2011): “ Incentive Systems: Au Evaluation of The Motivational Model ,Bachelor Thesis in Management Control ,Spring,1-38.
- 22-Ingrid Nielsen & Russell Smyth,(2016): JOB SATISFACTION AND RESPONSE TO INCENTIVESAMONG CHINA’S URBANWORKFORCE , monasha university , business and economic , July 2006 , Available from: Russell Smyth ,Retrieved on: 04 May 2016, 1-21.
- 23-James L price,(1968): Organizational Effectiveness, an inventory of propositions, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinoisd.
- 24-Jane R. Caulton (2012) :The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp. 2- 8.
- 25-Jerry M .Rosenberg ,(1978): Dictionary of Business and Management , New York : John Wiley & Sons.
- 26-Maslow,A. H. (1943): A Theory of Human Motivation, Originally Published in Psychological Review, Vol. 50, pp.370-396, Posted August 2000.
- 27-Matthew Stewart,(2010), Theories X and Y, Revisited, Volume 1, Issue 3 , June ,1-5.

- 28-Miller Kent & Bromiley Philip,(1990): Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, Academy of Management Journal, Vol 33, No (4) .
- 29-Mojtaba Raeisi, Navid Hadadi, Rasoul Faraji, Mir Hamid Salehian (2012) : McClelland's motivational needs: A case study of physical education teachers in West Azerbaijan , European Journal of Experimental Biology, 2 (4):1231-1244 .
- 30-Mucahit ÇELİK & E . DOĞAN ,(2011): A Theoretical Approach to the Science of Management , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 No. 3; March,pp: 65-69.
- 31-O.Venugopalan,(2007): “Maslow's theory of motivation its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala” Thesis. Department of Commerce & Management Studies, University of Calicut.
- 32-Oni-Ojo, E. E., Salau, O. P., Dirisu, J. I., Waribo, Y. J.,(2015): Incentives and Job Satisfaction: Its Implications for Competitive Positioning and Organizational Survival in Nigerian Manufacturing Industries, American Journal of Management Vol. 15(2).
- 33-Pamela A. Braden(2000): Motivation Theory: McClelland's Theory of Needs , Division of Business & Economics Lecture , , WVUP.
- 34-Perrow, Charles, (1961) "The Analysis of goals in complex organizations", American Sociological Review ,N. 26.
- 35-Peter F.Durker,(1974): Management: Tasks, responsibilities, practices, New York, Harper and Row, 1973-1974.
- 36-Peter Drucker,(2007): People and performance, Harvard Business School Press.
- 37-Ramstad E .,(2003): Simultaneous Improvement in Performance and The Quality of Working Life Through Developing The Work Organization , Reports of Finnish Workplace Development Programme 47 , Ministry of Labour.
- 38-Ranjit Kumar ,(1999): Research Methodology , London : Sage Publications.

- 39-Richa Kaur, Priti Aggarwal, Neha Khaitan (2014):Equity Sensitivity, The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321 – 8916), Vol 2 Issue 6 June, 230-238.
- 40-Salisu Lawan Indabawa & Zakari Uba ,(2014): Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria , European Journal of Business and Management Vol.6, No.25, 168-173.
- 41-Shanks,Nancy H. (2014):Management and Motivation, Chapter Tow ,Jones and Bartlett Publishers ,N.,Y.
- 42-Stanly E.Seashor & Ephriam Yuxhtman,(1967): Factorial Analysis of organizational performance,Administrative Science Quarterly (A.S.Q) 12, pp: 377-395.
- 43-Suchman Edward A.,(1968): "Principles and practices of evaluation research" , in International Encyclopedia of Social Sciences.
- 44-Su-Ming Huang, Wen-Hsiang Lai (2014): A Study of the Effect of Incentive System on Job Performance- Locus of Control as a Moderator, The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 1, February, issue, pp.89-98.
- 45-Terence R.,(1982): Mitchell , People in Organization : an Introduction to organizational Behavior , N. Y.:McGraw-Hill , Inc ., P . 9.,Toronto,Ontario ISSN 1492-3713.
- 46-Tore Ellingsenn & Magnus Johannesson ,(2006): Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive Theory, Department of Economics, Stockholm School of Economics, November 29,1-40.
- 47-Victor Jupp ( ed.) , (2006):The Sage Dictionary of Social Research Methods , London : Sage Publications .