

## مدى فاعلية الحافز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) في ظل تداعيات جائحة الكورونا بالتطبيق على القاهرة الكبرى

تحية طلال نصر

قسم الدراسات السياحية - المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق - شيراتون - مصر الجديدة - مصر

### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى القاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل شركات السياحة، مع الأخذ في الاعتبار بخصوص نظم حوافز العاملين المطبقة فعلياً داخل شركات السياحة، وذلك من خلال اعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات السياحية ومدى اهتمام الادارة العليا بتطبيق كافة بنودها. وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله بقيام الادارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها. ثم اختيار عينة عشوائية من إجمالي عدد شركات السياحة فئة (أ) في القاهرة الكبرى والبالغ عددها ١٢٥٦ (المصدر: غرفة شركات ووكالات السفر والسياحة) حيث تم توزيع عدد ٣٥ استمارة على المدراء وتم استرداد ٢٥ استمارة بنسبة ٢٠.٥٪ من الاجمالي، وتوزيع ٢٠٠ استمارة على العاملين واسترداد ١٦٣ صالحة بهدف الحصول على النتائج المرجوة، ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والعاملين باستخدام الاصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS16.

الكلمات الافتتاحية: فاعلية الحافز - الحوافز المعنوية - الحوافز المادية - أداء العاملين في شركات السياحة.

### المقدمة:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وماتزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبمعالقتها الايجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم تحقيق نتائج النشاط الإداري (ياغي، ١٩٩٨). ويتأتى الاهتمام بدراسة حفز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة

بالكفاءة والكفاية (الحارثي، ١٩٩٩). ويؤثر تطبيق سياسة الحافز على رفع الولاء من قبل العاملين تجاه مؤسساتهم ورفع الروح المعنوية لديهم.

### الإطار النظري:

#### أولاً: ماهية الحوافز وأهميتها:

عرف حسن (٢٠٠٢)، واللوزي (١٩٩٥)، ونور الدين (٢٠١٦)، (Donald.E(2013) الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الانسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته (السلمي، ١٩٨٤). ويعرف التحفيز بأنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الانتاج وتحسين الأداء. ويعرف أيضاً بجميع الوسائل الممكنة لتحث العاملين على العمل الجيد بكل الأساليب. وفي نفس الإطار يعرف (حسن، ٢٠٠٢) الحوافز بأنها " مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع، ومثير داخلي يوجه الفرد إيجابياً نحو حصوله على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد بسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

وعرف (اللوزي، ١٩٩٥) الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أفضل وأكبر، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً".

ويعرفها (العنقري، ١٩٩٥) بأنها: عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الادارة العليا بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين، وذلك بحثهم لرفع كفاءتهم الانتاجية.

ومن الناحية التنظيمية فإن الهدف الأساسي لعملية الحفز هو زيادة الانجاز عند الافراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الافراد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

إنجاز الأفراد = الحفز \* قدرات الأفراد

وتأتى الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد إلى العمل بكفاءة وفاعلية مالم يكن هناك حافز لذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم لا تعني أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون بحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز (الجهني، ١٩٩٨)، (مايكل نينا، ٢٠٢٠).

وتعتبر الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الانتاجية وعملياتها (عساف، ١٩٩٩).

وتظهر أهمية الحوافز في الآتي:

- مساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما حقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو توجيهه، أو تعديله، أو تغييره أو الغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين، المساهمة في تعزيز فهم العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرة ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً.
- تنمية الطاقات والقيم السلوكية لدى العاملين بما يضمن إصدارها وتفوقها.
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم، ويحسن من خدماتها وعطائها في النوع، الأمر الذي تنعكس إثارة الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضاً زيادة إيرادات المنظمة في نفس الوقت.
- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغير الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها وبالتالي تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافئات متنوعة وتضمن جهودها بصورة مادية أو معنوية.
- الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاههم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحدد مدى قوة الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين.

- وللحوافز تأثير كبير جداً في مستوى الانتاج وقابلية العمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساد الحوافز علة تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

### منهجية الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantative Approach) والذي يتضمن تجميعاً لبيانات من عينة الدراسة العشوائية بشركات السياحة فئة (أ) وذلك عن طريق أداة جمع البيانات (استبيان) يوزع على عينة من المدراء والعاملين بشركات السياحة بالقاهرة الكبرى، ثم تحليلها، واستخلاص النتائج، وتقديم مجموعة من المقترحات.

### ثانياً: التطور التاريخي للحوافز:

أشار (العائدي، ١٩٩٦) إلى أنه مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العملية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز. ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز:

١- المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة إذ تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وفي وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني وبالتالي المنظمة هي وحدة إجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني. وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار

أن المنظمة بجانب كونها وحدة اقتصادية فهي وحدة إجتماعية، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

٣- المرحلة الثالثة: وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت ترى المدارس التقليدية. وقد ادعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة وناذت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء ومن وجهة نظر هذه المرحلة أيضاً ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

**ثالثاً: أنواع الحوافز: هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز وهي تتنوع على النحو التالي:**

**أولاً: الحوافز الإيجابية:**

هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

١- **الحوافز المادية:** وعرفها (زويلف، ١٩٩٤) [إنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي وبرامج العناية بالطفولة ونظام الأجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال منها: ١- الأجور والمرتبات ٢- التعويضات: وتعتبر حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص. ٣- المزايا العينية ذات القيمة المادية وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر. ٤- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد (مثل الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملاً مؤثراً في أدائهم فكلما تحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر. ٥- الزيادات الدورية: وتكزن حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله. ٦- المشاركة في الأرباح ويكثر استدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز بما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

٢- الحوافز المعنوية: وتشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربابعة، ٢٠٠٣)، ويمكن سرد بع أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي كما ذكرها (عقيلي، ١٩٩٦) على النحو التالي: أ- فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية. ب- تقدير جهود العاملين: وذلك بمنح شهادات تقدير للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة. ت- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في الإدارة.

ث- استقرار العمل: الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي في مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف حياة كريمة.

ج- توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، لخلق شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد. ح- إغناء أو إثراء العمل: ويشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة من تخصص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسته المباشر.

### ثانياً: الحوافز السلبية:

يقصد بها عقوبات مختلفة يتم توقيعها على المرؤوسين، قد تؤدي إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، ٢٠٠٦) ويقسم (ربابعة، ٢٠٠٣) الحوافز السلبية إلى: ١- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على وقف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف. ٢- حوافز معنوية: بمعنى حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الاعلانات. ومن أمثلة الحوافز السلبية: الانذار والردع بالخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية. ويرى كثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه من الاستجابة للتعليمات والمقترحات وتنمي لديه اتجاهات غير ملائمة (هاشم، ١٩٧٥).

## -أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

### أ- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد الانسان وتحقق له إشباع حاجته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية، والاعتراف، والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسئوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات (اللوزي، ١٩٩٥).

ومن هنا يمكن القول أن الحافز المعنوي هو مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والانسانية للعاملين، وهي في الغالب الأعم تتجسد في حسن المعاملة وإزالة أسباب التذمر والشكوى ومكافأة المجدين ومعاقبة المسيئين، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي، مثل الشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص للترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة (الجهني، ١٩٩٨).

والحوافز المعنوية قد تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما يترتب عليها من دفع الروح المعنوي لدى الأفراد مثل الإثراء الوظيفي، الأجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، طبيعة الإشراف، الشعور بالانتماء، الشعور بالاستقرار والأمن والاطمئنان، والشعور بالحاجة إلى تقدير الذات، والثقة في كفاءة المنظمة التي يعمل فيها وأهدافها ونظم الاقتراحات، الاعلان في لوحة الشرف، التوافق الاجتماعي، التميز الأدبي والمعنوي. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليها من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك.

### ب-الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجند كل لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافأة التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافأة عن الاقتراحات (اللوزي، ١٩٩٥).

وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة وبصفة عامة يمكن القول إن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (الحارثي، ١٩٩٩).

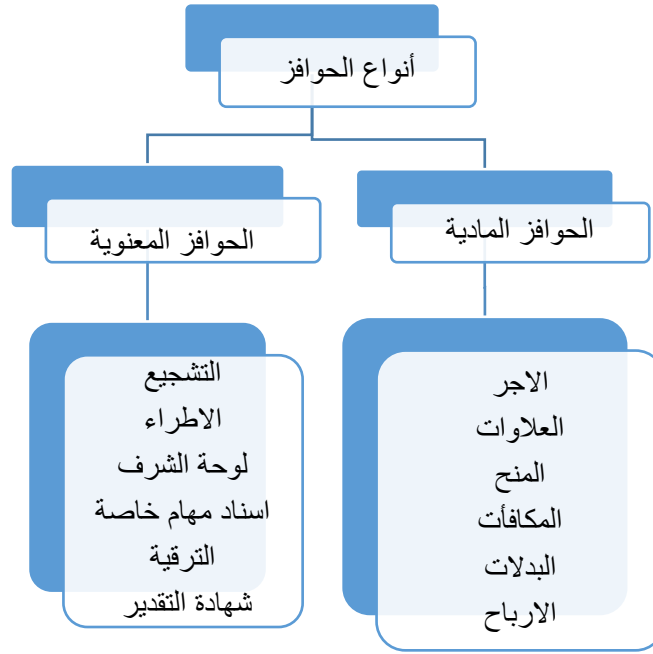
### ومن مزايا الحافز المادي:

- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده، حيث يبذل له هذا الحافز بمجرد زيادة إنتاجه فهو يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بمجرد زيادة إنتاجه، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم، على خلاف الترقية أو العلاوة الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
- اشتماله على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها هو وأفراد أسرته (الجهني، ١٩٩٨).

ومن عيوب هذا النوع من الحوافز:

- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق الذي غالباً ما يؤثر في صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً وبعد فترة طويلة من هذا العمل الشاق.
- أنها تصقل الجانب الاجتماعي والإنساني، حيث أنها عند التطبيق الملي لا تقيم وزناً للأعباء العائلية أو الظروف الشخصية أو لسن ونوع من تطبق عليه (العنقري، ١٩٩٩).





شكل (١) أنواع الحوافز

#### رابعاً: نظريات الحوافز:

##### ١- النظرية الكلاسيكية:

هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فردريك تايلور" وارتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وإن العامل هو اقتصادي بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وتطبيقاً لهذا الاتجاه يجب ربط الأجر بالنتيجة العمل، بمعنى كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره (الحارثي، ١٩٩٩).

##### ٢- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية واجهت عنايتها واهتمامها للعنصر البشري، وعلاقة الفرد مع رؤسائها وجماعة العمل. وترى هذه النظرية أن العمل مخلوق له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند

العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية (الجهني، ١٩٩٨).

### ٣- نظرية التوقع ل فروم:

قدم فروم هذه النظرية بناءً على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في موقع العمل، حيث يرى أن سلوك الفرد يرتكز أساساً على المنفعة الشخصية، وهو يختار سلوكاً من ضمن بدائل متعددة للسلوك بناءً على اعتقاده أن السلوك الذي اختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه. وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة مثل، زيادة الأجر، الترقية، وأن تلك المكافأة تؤدي لتحقيق الهدف الشخصية للعامل، ولذا فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات هي:

-العلاقة بين الجهد والأداء: إدراك الفرد أن بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي لإنجاز العمل.

-العلاقة بين الأداء والمكافأة: درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج.

-العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية أو درجة إشباع المكافأة للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته، وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد (العطية، ٢٠٠٣).

### ٤- نظرية العدالة (المساواة):

وضع هذه النظرية تشاسي آدمز عام ١٩٦٣ م، وهي تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفز إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح " آدمز " خمس طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي:

- يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة، أو زيادة في أجره، أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.

- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهوداً أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقاً لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.
- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بإنخفاض مكافأته يمكن أن يبهر هذا بأن الآخرين لابد أن يكون جردهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعلياً.
- محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلاً قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً أو أنهم مفضلون لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.
- الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة (حسن، ٢٠٠٠).

#### ٥-نظرية ماكيلاند والحاجة إلى الإنجاز:

يبني "ماكيلاند" نظريته على وجود مستويين لأداء الفرد، وهما مستوى الطموح، ومستوى الأداء الفعلي، فإذا قام الفرد بوضع مستوى طموحه في مكانة أو نقطة أعلى من مستوى أدائه الفعلي، فإن الفرق بين كليهما يمثل حافز إلى العمل طالما أن هذا الفرق صعب التحقيق، ولكن ليس مستحيل، فالحافز على الانجاز هو الفرق بين مستويين للأداء يتمثلان في الطموح ومستوى الأداء الفعلي (جاد الله، ١٩٩٧).

وقد توصل "ماكيلاند" وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحوافز لدى المدراء الناجحين وهي:

-**الحاجة للانتماء:** بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية في العمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الآخرين والاهتمام بمساعدتهم على النمو والتقدم، وينتابه شعور بالبهجة عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢).

-**الحاجة للقوة:** النفوذ والسلطة، المدراء ذوو الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير في الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير في سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة، ويسعى هؤلاء إلى مراكز قيادية. وهناك وجهان للقوة: أحدهما إيجابي يركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، والآخر سلبي موجه نحو مصلحة شخصية.

-الحاجة للإنجاز: حيث يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

٦-نظرية سلم الحاجات ل "ماسلو":

صاحب هذه النظرية "إبراهيم ماسلو"، وتعتبر من أشهر نظريات التحفيز، وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبطة هرمياً حسب الأهمية كالتالي:

- أ- حاجات فسيولوجية، وهذه أساسية للبقاء، وتشمل: الحاجة للهواء والماء، والمأكل، والمأوى والنوم.
- ب- حاجات الأمن والحماية، وتشمل: حاجات الأمن المادية والنفسية، مثل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة.
- ج- حاجات إجتماعية، مثل: الحاجة إلى الإلتزام والصدقة، والحب، والعاطفة، والشعور، والوجدان، والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.
- د- حاجات تقدير الذات، وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع، الابتكار، تحقيق أقصى طموح (العميان، ٢٠٠٤).

٧-نظرية "الدرفر" والحاجات المعدلة:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو ، بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو، ويعتبر "نكلاليتون الدرفر" من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو، كرد فعل لما واجهه هذه النظرية من انتقادات ، واقترح " الدرفر"اختصار التدرج الهرمي " لماسلو" المكون من خمسة إلى ثلاثة مستويات وهي:

-حاجات البقاء: وهي من الضروريات التي يسعى إليها الانسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته، وتتكون من حاجات فسيولوجية وحاجات أمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

- حاجات الارتباط: وهي عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة، وكذلك العلاقة القائمة بين الفرد والآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.

- حاجات النمو: وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات (الدبيخي، ١٤١٢هـ).

#### ٨- نظرية ليكرت:

ركز "ليكرت" على الإنسان وأهمية الحوافز والدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني في المنظمات، كما أكد على أهمية الجماعات وتأثيرها في سلوك أعضائها ومستويات أدائهم وإنجازهم. ويؤكد "ليكرت" أن الجماعات والوحدات التنظيمية ذات الأداء والإنتاج العالي يحمل أفرادها مواقف واتجاهات محببة وإيجابية نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم والمنظمة، فهو يرى أن الأفراد الذين يرتبطون ويتعاملون مع الآخرين بصورة جيدة لديهم حافزية أعلى نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. كما أكد "ليكرت" على الدور الذي يلعبه المدراء والرؤساء في إيجاد جماعات عمل فعالة، خلال الأسلوب القيادي والإشرافي وتشجيع المشاركة الواسعة النطاق والإنغماس الكبير في عملية اتخاذ القرارات (توفيق، ١٩٩٨).

#### ٩- نموذج بورتر ولولر:

طور "بورتر ولولر" نموذج "فروم" حيث ربطا بين كل من الرضا والإنجاز والعائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضاء الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فسيحدث حالة عدم رضا، ويوقف التحفيز للاستمرار في بذل الجهد. ويقدم بين "بورتر ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المتوقع والمرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي (راتشمان، ٢٠٠١).

**خامساً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:**

يتأثر نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو خاصة بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي: أ- على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بالعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم. ب- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهم نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهم نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهم حجم المنظمة ونوع نشاطها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

**سادساً: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:**

هناك عدد من الخطوات لا بد من اتباعها لإعداد برنامج سليم للحوافز حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز ويتم ذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن: ١- الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيراً تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل. ٢- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع، وكمية العمولات، ومصاريف الإعلان، والتخزين. ٣- الظروف والإمكانات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات. ٤- نظم العمل: القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه كذلك الأجازات المرضية. ٥- التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشكلات القائمة في المنظمة، إعداد كشف بالمشكلات المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بكل منهم وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرفها والمدة المقررة لصرفها. ٦- تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة. ٧- أساس وطريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم

التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته. ٨- متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليم يجب متابعة النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، ويجب تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليتها (ماهر، ٢٠١٦).

### سابعاً: خصائص نظام الحوافز الفعال:

يمتاز الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص: ١- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده. ٢- إمكانية التطبيق: بمعنى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام. ٣- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه. ٤- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير في دوافعهم لزيادة يؤدي لثبوتهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه. ٦- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات. ٧- القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة. ٨- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز. ٩- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك. ١٠- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام. ١١- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب المرجح الذي يتبع السلوك أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

**ثامناً: شروط وقواعد بناء نظام الحوافز:**

على الإدارة الناجحة مراعاة عدة شروط هامة لتحقيق الأهداف المرجوة منها مثل: ١- إتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد. ٢- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته. ٣- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي. ٤- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب. ٥- مراعاة عنصر التكاليف. ٦- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق. ٧- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك. ٨- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها. ٩- توجيه الحوافز للأداء الجيد. ١٠- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز. ١١- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض أجزائها. ١٢- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها. ١٣- توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز. ١٤- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آراءهم تجاه الحوافز. ١٥- اعتبار الحوافز جزء من إدارة الأفراد، يجب أن يتناسق مع بقية الأفراد (عبد الوهاب، ٢٠٠٠)، (ماهر، ٢٠١٤).

هذا ويبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد هي: ١- الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه. ٢- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام ملتزماً بالأسس والمعايير المحددة. ٣- تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تتخفف تكلفة الانتاج أو وقته، ليتم حساب الحوافز. ٤- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول. ٥- الحاجة والرغبة: فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية. ٦- المهارة والابتكار: تقوم بعض المنظمات بتخصيص حوافز الأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. بالإضافة لهذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية. منها: ١- تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوماً من طرف المنفذين، المسؤولين والعمل به ويعلم الجميع بوجوده. ٢- تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها وارداً. ٣- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: بمعنى وجود



معايير محددة قابلة للقياس. ٤- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء. ٥- أن يكون النظام عادلاً ومتنوعاً.

#### تاسعاً: التحديات التي تعترض نجاح الحوافز:

هناك بعض الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف من الحوافز ومنها: ١- عدم وضوح الهدف من الحوافز. ٢- غياب البحوث والدراسات المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم. ٣- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها. ٤- عدم دقة تقويم أداء الأفراد. ٥- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز. ٦- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المدراء. ٧- ارتفاع تكاليف الحوافز. ٨- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز. ٩- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها. ١٠- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز. ١١- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز (عبدالوهاب، ١٩٨٢).

#### عاشراً: مراحل تصميم نظام الحوافز:

يختلف نظام الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظريتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف، ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة: ١- تحديد هدف النظام: فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلاً تعظيم الأرباح، رفع المبيعات وتخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف. ٢- دراسة الأداء: الهدف من دراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي: أ- تصميم سليم للوظائف. ب- وجود عدد كاف من العاملين. ج- وجود ظروف عمل ملائمة. د- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ه- تحديد ميزانية للحوافز.

#### منهجية البحث:

تم تصميم استمارتي استبيان بالاعتماد على المنهج الكمي الأولي لمدراء الموارد البشرية والثانية للعاملين للاستفسار عن الواقع الفعلي لتطبيق نظم الحوافز في الشركات السياحية وخاصة في ظل الفترة الأخيرة المصاحبة لظهور جائحة كورونا، وتم اختيار ٢٥ شركة سياحية في محافظة القاهرة الكبرى عينة البحث.

بلغ عدد استمارات الاستبيان المتحصل عليها من المدراء ٢٥ استمارة بواقع استمارة لكل شركة وعدد (١٦٣) استمارة صالحة للعاملين بالشركات عينة البحث من مجموع ٢٠٠ استمارة تم توزيعها كعينة عشوائية. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والعاملين باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS16).

### نتائج الدراسة:

أولاً: التكرارات النسبية لإستمارة العاملين بشركات السياحة فئة(أ):

نظام الحوافز المادية	موافق جدا %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق جدا %
هل تتقاضى الأجر الذي يناسب طبيعة عملك ويحقق رغباتك وتطلعاتك المستقبلية؟	-	٣٨,٧	٣٣,٧	١٤,٧	١٢,٩
هل تقدم الإدارة المكافآت والحوافز التي تتناسب مع مجهودك المبذول في العمل؟	-	٣٨	٣٨,٧	٢٣,٣	-
هل تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الترقيات والعلاوات؟	-	٢٧,٦	٢٢,١	٥٠,٣	-
هل تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ المكافآت والبدلات في العمل؟	-	٢٦,٤	١٦,٦	٣٠,٧	٢٦,٤
هل تحسين ظروف العمل المادية تدفعك للتمسك بالعمل؟	٦٣,٢	٤٠,٥	١٦	٦,٧	,٦
هل تمنحك الإدارة فرصة الاقتراض بالشكل الذي يحقق حاجاتك ورغبتك بالتمسك بالعمل؟	-	١٤,١	٤٦,٦	٣٩,٣	-
هل تقوم الإدارة بإعطاء العلاوات والحوافز في وقتها دون تأخير؟	١٦	٢٨,٨	٢٣,٣	٣١,٩	-

تابع التكرارات النسبية

نظام الحوافز المعنوية	موافق جدا %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق جداً %
هل تم تكريمك من قبل الإدارة من قبل وتم منحك وساما أو درع أو ميدالية أو شهادات تقدير؟	٦,٧	١٤,١	٣٠,١	٢٧	٢٢,١
هل تمنحك من قبل خطابات توصية أو شكر نظرا لمجهودك في العمل؟	١٥,٣	١٦,٦	٢٠,٢	٣٦,٢	١١,٧
هل ترى أن الإدارة تهتم بالترقية الشرفية بدون زيادة الرواتب؟	-	٢٤,٥	٤٢,٩	١٦	١٦,٦
هل ترى أن تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة في العمل؟	٣٦,٨	٤٩,١	٧,٤	٦,٧	-
هل حصلت من قبل على جائزة الموظف المثالي؟	١٢,٣	١٩,٦	٣,١	٥٧,١	٨
هل حصلت من فترة على أولوية في الترشيح لدورات؟	١٢,٩	٢٥,٨	١٩,٦	١٩,٦	٢٢,١
هل ترى أن الإدارة تسعى لمشاركتك في اتخاذ القرارات بالعمل؟	-	١٦,٦	٣٩,٣	١٩,٦	٢٤,٥
هل تطبق الإدارة نظاما جيدا للتأمين الصحي والمعاشات يزيد من تمسكك بالعمل؟	٢,٥	٥٨,٣	١٣,٥	١١	١٤,٧
هل توفر إدارة الفنادق السكن المناسب والذي يحتوي على كافة وسائل الاعاشة؟	١٧,٢	١٢,٩	١٦	٣١,٩	٢٢,١
هل تقوم الإدارة بتوفير وسائل مواصلات مناسبة من أماكن الإقامة للعمل؟ أو توفر بدل انتقالات؟	٢٤,٥	٨٥,٩	١٦,٦	-	-
هل يوجد نظام مرضي للجوائز المادية العينية التي تحقق حاجاتك وتطلعاتك؟	١٢,٣	٤١,١	٤١,٦	-	-

## ثانياً: تحليل معامل الارتباط Person Correlation

تحليل معامل الارتباط ما اذا كان العامل يتقاضى الأجر المناسب لطبيعة عمله وبين الشعور بالراحة في العمل من خلال تحسين الوضع الوظيفي:

معامل الارتباط بينهما هو (٣٧)، بارتباط معنوي قوي عند (١٪)، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجبة بين كلا العنصرين، أي أنه كلما تم إعطاء العامل الأجر الذي يناسب طبيعة عمله ومجهوده المبذول في العمل كلما زاد شعوره بالراحة والأمان في العمل.

تحليل معامل الارتباط بين ما اذا تم منح العاملين من قبل خطابات توصية أو شكر نظير مجهوداتهم في العمل وبين الشعور بالراحة والأمان في العمل من خلال تحسين الوضع الوظيفي

معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (-٢٨)، بارتباط معنوي قوي عند (١٪)، بمعنى وجود علاقة عكسية سالبة بين كلا العنصرين، أي أنه إذا لم يشعر العامل بالتقدير من قبل الإدارة نظير مجهوداته يؤدي ذلك إلى عدم الشعور بالراحة والأمان الوظيفي في العمل.

## ثالثاً: تحليل معامل الإنحدار Regression /Beta

تحليل معامل الإنحدار بين تقديم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين التي تتناسب مع مجهودهم المبذول في العمل وبين تمسك العاملين بعملهم نتيجة لتحسين ظروف العمل (أما عن نقطة تحليل الانحدار، فالمستهدف من البحث هو قياس الظاهرة في الوقت الحالي وليس التنبؤ بها وبالتالي فالأداة مصممة للحصول على تقييم العينة لواقع الظاهرة حالياً ولا تهدف من خلال البيانات إلى التنبؤ بشيء، ولكن فقط توصيف الظاهرة وواقعها الحالي وتم الاكتفاء بتحليل العلاقات الارتباطية).

بتحليل معامل الانحدار بين العنصرين تبين وجود تأثير إيجابي بين تقديم حوافز ومكافأة للعاملين كمتغير مستقل وبين زيادة تمسكهم بالعمل كمتغير تابع، حيث وجد أن معامل الإنحدار (Beta = ٠.١٧)، أي أنه كلما تم تقديم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين لديها على مجهوداتهم المبذولة في العمل كلما زاد تمسكهم بوظائفهم وكذلك زاد الانتماء للعمل.

رابعاً: من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة لاستمارة العاملين بشركات السياحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

#### نظام الحوافز المادية:

- ١- النسبة الأعلى من العاملين يرون حياديتهم تجاه خطة المكافآت التي تضعها الإدارة العليا، وقد يرجع ذلك إلى أنهم قد يكونون غير راضيين عن المكافآت التي يتقاضونها من الإدارة ولكنهم يتركون تقديرها إلى الإدارة العليا بينما الغالبية العظمى من العاملين يوافقون رأي الإدارة عن خطة المكافآت والمجهود الإضافي المبذول كوسيلة لتحسين الدخل لمواجهة ضغوط المعيشة وكذلك يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل نتيجة لوجود المحفز القوي لذلك وهو السعي وراء كسب المزيد من المال.
- ٢- أن الغالبية من العاملين يرون أن الإدارة تعطيهم الأجر المناسب الذي يتناسب مع طبيعة عملهم ويحقق تطلعاتهم ورغباتهم، ويرجع ذلك إلى الخطة الموضوعية لرواتب العاملين من قبل الإدارة العليا والتي تهدف إلى تلبية احتياجات لعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ٣- الغالبية العظمى منهم يرون عدم رضاهم عن الخطة الموضوعية للترقي وتولي المناصب الأعلى والقيادية وميل الإدارة إلى التحيز والمحاباة في الترقى وعدم اتباع العدالة والمساواة عند ترقيتهم.
- ٤- أغلب العاملين يحدون الرأي في موافقة الإدارة على مبدأ الاقتراض، وقد يرجع ذلك إلى عدم تدخلهم في سياسات الإدارة العليا الخاصة بخطة المكافآت والحوافز وكذلك الاقتراض. بينما لا يوافقون الرأي في أن الإدارة تعطيهم الحوافز والعلاوات في مواعيد ثابتة دون تأخير أو تغيير.

#### نظام الحوافز المعنوية:

- ١- أغلب العاملين يحدون الرأي في منحهم الأوسمة والدروع وخطابات الشكر كمكافأة لهم، وقد يرجع ذلك إلى رؤيتهم أن الإدارة تكتفي بمنحهم المكافآت المادية أكثر لأهميتها ودورها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وكذلك حياديتهم تجاه الرأي أنه يتم تحفيزهم من خلال ترقيتهم شرفياً دون منحهم رواتب إضافية للمناصب الجديدة وقد يرجع ذلك إلى رؤيتهم بعدم جدوى هذه الترقية، فالهدف الأسمى للعاملين هو جنى المال لتحسين أوضاعهم المعيشية ثم يأتي من بعده تحسين أوضاعهم الوظيفية.
- ٢- أغلب العاملين يرون أن تحسين الوضع الوظيفي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالراحة والرضا الوظيفي.

٣- أغلب العاملين لم يمنحوا جائزة الموظف المثالي، وقد يرجع ذلك إلى كثرة عددهم إلى جانب أن هذه الجائزة تمنح لفرد واحد شهرياً، وقد يكون السبب أيضاً عدم اتباع سياسة العدالة في التوزيع وميل الإدارة إلى مبدأ المحاباة والتمييز بين العاملين في منحهم مثل هذه الجوائز.

٤- موافقة الرأي أن الإدارة تمنح العاملين فرصة الترشح لدورات تدريبية وذلك قد يكون تطبيقياً للخطة الموضوعية للنهوض بمستوى العاملين في كافة أقسام الشركة، وكذلك الموافقة على الرأي أن الإدارة تطبق نظام جيد للتأمين الصحي وذلك تطبيقاً لمبدأ الحفاظ على سلامة وصحة كافة العاملين بالشركة، وكذلك موافقتهم الرأي أن الإدارة توفر وسائل المواصلات المريحة بهدف توفير كافة وسائل الراحة والأمان لتوصيل العاملين من أماكن عملهم بسلامة ويسر والمحافظة على استمرارية سير العمل.

٥- أغلب العاملين يحيّدون الرأي في تطبيق الإدارة مبدأ تفويض السلطة للعاملين لاتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات، وكذلك حيادية الرأي في نظام الحوافز العينية الذي تطبقه الإدارة على العاملين بالشركة، بينما يظهر عدم رضاهم عن أماكن سكنهم بعد ساعات العمل.

#### التكرار النسبي لإستمارة المدراء:

هل تعتقد أن هذه الحوافز مناسبة؟	مناسبة %	مناسبة إلى حد ما %	غير مناسبة %
مدى الاعتقاد بأن الحوافز المادية المعطاة	٢٤	٥٦	٢٠
مدى الاعتقاد بأن الحوافز المعنوية المعطاة	٢٤	٥٢	٢٤

#### أي من المعايير الآتية يتم إعطاء الحوافز بناء عليها تكرارات النسبة المئوية:

المعايير التي يتم إعطاء الحوافز بناء عليها	التكرارات	النسبة المئوية
الانجاز	١	٤%
العلاقة مع المرؤوسين	١	٤%
الأفكار الجديدة	-	-
الالتزام والمواظبة في العمل	٧	٢٨%
الخبرة	٣	١٢%

الكفاءة	٤	١٦%
القيام بأعمال شاقة	٣	١٢%
القيام بأعمال إستثنائية	٢	٨%
العلاقة مع الرؤوساء	٤	١٦%

### مناقشة النتائج

من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات إستمارة مدراء شركات السياحة تم التوصل إلى مجموعة من

### النتائج من أهمها:

- ١- أغلب المدراء يرون أن الحافز المادية وكذلك المعنوية المعطاة للعاملين مناسبة إلى حد ما ويرجع ذلك إلى الضغوط التي يواجهونها من قبل الإدارة العليا في خفض تكلفة العمالة من أجور ومرتببات وحوافز ومكافآت وأنهم يسعون إلى إرضاء العاملين قدر الإمكان بتطبيق نظام جيد ومرضي للحوافز.
- ٢- أغلب المدراء يرون أن معيار الالتزام والمواظبة في العمل هما المعيار الأساسي الذي يتم إعطاء الحوافز بناء عليه، فالالتزام هو المحور الرئيسي الذي يدور حوله العمل، ولا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بشركات السياحة.
- ٣- إن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بشركة السياحة.
- ٤- توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.
- ٥- ظهرت فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة في حفز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات.

### التوصيات:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الدور الإيجابي الذي تلعبه طرق التحفيز المختلفة في تقليل معدل دوران العمالة وتطوير أداء العنصر البشري وانعكاس ذلك على تحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء في كافة أقسام شركة السياحة لذلك توصي الدراسة:

- ١- بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء بمعنى أن تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد.
- ٢- الاسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير.
- ٣- بأن تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتأكد من العدالة في التوزيع.
- ٤- بتفعيل البرنامج المقترح لتقييم طرق تحفيز العاملين في شركات السياحة المصرية وضرورة تطوير برامجها للأستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات السياحية.

### البرنامج المقترح لتقييم طرق تحفيز العاملين في شركات السياحة:

تم اقتراح برنامج لتقييم فعالية طرق التحفيز المستخدمة داخل الشركات السياحية بصورة مرحلية بناء على نتائج الدراسة العملية. وتم مراعاة تكامل مراحلها بالشكل الذي يتيح قياس فعالية طرق التحفيز المستخدمة داخل الشركات السياحية بقياس القسمين الرئيسيين لنظم الحوافز والمتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومدى تأثيرهما في أداء العاملين داخل الشركات، وأيضاً يتيح البرنامج الفرصة لإبراز مواطن القصور في البرنامج وإبداء المقترحات التي بدورها تدعم قوة البرنامج، وكذلك إتاحة الفرصة لإبراز مواطن القوة في البرنامج ومدى مساهمته في تقييم وقياس فعاليته في تحفيز العاملين داخل شركات السياحة.

### البرنامج المقترح

نموذج استبيان (١) تقييم فعالية نظام الحوافز المادية التي تقدمها شركات السياحة للعاملين :

يهدف هذا العنصر التقييمي إلى تقييم نظام الحوافز المادية المقدمة للعاملين

لا	نعم	نظام الحوافز المادية
(٠)	(١)	
		هل تتقاضى الأجر الذي يناسب عملك ويحقق رغباتك وتطلعاتك؟
		هل تقدر الإدارة المكافآت والحوافز التي تتناسب لجهدك المبذول في العمل؟
		هل تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الترقيات والعلاوات؟
		هل تطبق الإدارة نظاماً جيداً للتأمين الصحي والمعاشات يزيد من تمسكك بالعمل؟
		هل يوجد نظام مرضي للجوائز المادية العينية التي تحقق حاجاتك وتطلعاتك؟
		هل يوجد نظام مرضي للعلاوات الإستثنائية تكفل عملك بشكل مناسب؟
		هل تحسين ظروف العمل المادية تدفعك للتمسك بالعمل؟



		هل تمنحك الإدارة فرصة الاقتراض بالشكل الذي يحقق حاجتك وبالتالي تمسك بالعمل؟
	---) (--	إجمالي درجات العنصر التقييمي
	---) (%-	النسبة المئوية للعنصر التقييمي

استبيان (٢) تقييم فعالية نظام الحوافز المعنوية التي تقدمها الشركات السياحية للعاملين:

يهدف هذا العنصر التقييمي لتقييم نظام الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين

لا (٠)	نعم (١)	نظام الحوافز المعنوية
		هل تم تكريمك من قبل الإدارة من قبل وتم منحك أي من الأوسمة أو الدروع أو الميداليات أو شهادات التقدير؟
		هل ترى أن الإدارة تهتم بالترقية الشرفية بدون زيادة الرواتب؟
		هل ترى أن تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة في العمل؟
		هل تطبق الإدارة نظاماً جيداً للتأمين الصحي والمعاشات يزيد من تمسكك بالعمل؟
		هل يوجد نظام مرضي للجوائز المادية العينية التي تحقق حاجتك وتطلعاتك؟
		هل يوجد نظام مرضي للعلاوات الإستثنائية تكفل عملك بشكل مناسب؟
		هل تحسين ظروف العمل تدفعك للتمسك بالعمل؟
	-----) (-	إجمالي درجات العنصر التقييمي
	(% ----)	النسبة المئوية للعنصر التقييمي

النسبة المئوية الإجمالية لفاعلية برنامج التحفيز المستخدم داخل الشركة

العنصر التقييمي	الدرجة	النسبة المئوية
نظام الحوافز المادية		

		نظام الحوافز المعنوية
		الإجمالي

المراجع:

- العائدي، كمال (١٩٩٦م)، أثر الحوافز في الأداء في المنشآت العامة في الصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
- السلمي، على (١٩٨٤)، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- زويلف، مهدي حسن (١٩٨٤)، إدارة الأفراد من منظور كيمي، مكتبة الأقصى، عمان.
- ياغي، عبد الفتاح (١٩٩٨)، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردني، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية الأردنية، الأردن.
- راتشمان، ديفيد، وآخرون (٢٠٠١)، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسن، إمتثال محمد وآخرون، (٢٠٠٢)، مبدئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية.
- العنقري، عبد الله بن عبد العزيز، (١٩٩٩)، نظم الحوافز ودورها في رف مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ربابعة، على (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط١، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحارثي، درهوم بن عايض (١٩٩٩)، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عساف عبد المعطي محمد (١٩٩٩)، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن.

- الجهني، عبد الله سليمان (١٩٩٨)، تقييم نظام حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عقيلي، عمرو صفي (١٩٩٦)، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان.
- الدروبي، سليمان (٢٠٠٦)، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
- هاشم، نكي محمود (١٩٧٥)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- اللوزي، موسى (١٩٩٥)، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ، العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الديخي، ابراهيم عبد الله (١٤١٢هـ)، تقييم نظام الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب، معهد الإدارة الامة، إدارة البرامج المالية والاقتصادية، الرياض.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤)، الادارة الاستراتيجية " المبادئ والأدوات"، خبراء بمبك، ط١، مركز الخبرات المهنية لإدارة (بمبك)، القاهرة.
- عبد الوهاب، على (١٩٨٢)، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض.
- عبد الوهاب، على وعابدة سيد خطاب (١٩٩٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- جاد الله محمود فؤاد (١٩٩٧)، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٦، القاهرة.

- ماهر، أحمد (٢٠١٦)، نظام الأجور والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ماهر، أحمد (٢٠١٤)، إعادة هيكلة المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- نينا، مايكل (٢٠٢٠)، العلاج المعرفي السلوكي ١٠٠ نقطة أساسية وتكتيك، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- نورالدين، بو الشرش (٢٠١٦)، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- Dnalled. E (2013), Incentives: Motivation and Economics of Information Paperback, Cambridge University Pres.