



أثر نظم الحوافز والترقيات علي الإداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الاقتصادية أحمد حسن متولي^١ سامح جمال سعد^٢

١ قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

٢ قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق- جامعة حلوان

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي أثر نظم الحوافز والترقيات علي الإداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الاقتصادية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء وزعت علي عينة عشوائية من العاملين ببعض الفنادق الاقتصادية بمدينتي القاهرة الكبرى والمنصورة وذلك للتعرف علي آرائهم في نظم الحوافز والترقيات المطبقة ومدى تأثير ذلك علي مستوي ادائهم الوظيفي، حيث تم توزيع عدد ٣٠٠ استمارة كان من بينها ٢٥٠ بنسبة ٨٣,٣% صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين نظم الحوافز (المادية - المعنوية) ونظام الترقيات من ناحية والإداء الوظيفي للعاملين من الناحية الأخرى وذلك في الفنادق الاقتصادية عينة الدراسة.

©2016 World Research Organization, All rights reserved

Key Words: incentives – promotions – employee performance.

Citation: Metwaly H. A. and Saad G. S., (2016) The Impact of Incentive Systems and Promotions on Employee Performance in Economy Hotels
., No.23 -2 (11) 203 – 221.



مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الفندقية في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها. ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لأبد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعليه يجب على هذه المؤسسات تحفيز موظفيها أولاً بأول حفاظاً على الاستمرارية في الإداء الجيد والفعال.

تلعب نظم الحوافز والترقيات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز عادل وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر والتي قد تؤثر سلباً على مجمل الإداء الوظيفي يذكر منها (مرعي، ٢٠٠٣):

- تدني مستوى أداء العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- ارتفاع معدلات دوران العمل وترك المؤسسة عند توافر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.

فرضيات الدراسة

تنتقل هذه الدراسة من ثلاث فرضيات وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم الحوافز والإداء الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز المعنوية والإداء الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الترقيات والإداء الوظيفي للعاملين.



الدراسة النظرية

(١) مفهوم الحوافز وأهدافها

تعددت التعريفات الخاصة بالحوافز فقد عرفها السلمي (٢٠٠١) علي أنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية للإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته بينما عرفها عليه (٢٠٠٥) علي أنها مجموعة الظروف والعوامل التي تدفع العاملين في المنظمة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. بينما يري كلا من المعاينة والحموري (٢٠١٣) الحوافز علي أنها تلك الاجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم. ويندرج تحت هذا الاطار التقدير الشخصي، والحوافز العينية، والمكافآت، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية والأمر الهامة التي تخص المنظمة.

وللحوافز دور هام وفعال في الارتقاء بمستوي أداء العاملين والنهوض بالمؤسسة ومركزها التنافسي (Herzberg, 2003)، وتتمثل أهمية الحوافز فيما يلي (درة والصباغ، ٢٠٠٨):

- يحقق نظام الحوافز الفعال الزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالإختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تحسين الوضع المادي والإجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- تقليل تكلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه إبتكار وتطوير وإعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص الوقت والمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
- تحقيق حالة من الرضاء لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.



ولنجاح عملية التحفيز داخل المؤسسة لابد من توافر مجموعة من الشروط أوجزها زويلف (٢٠٠٠) و Bang et al., (2013) فيما يلي:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز، وخاصة المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمى في ذهن العامل العلاقة بين الإداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

(٢) أنواع الحوافز

اتفق عقيلي (٢٠٠٦) مع كلا من الدروبي (٢٠٠٦)، اللوزي (٢٠٠٢) وزويلف (٢٠٠٠)، علي أنه يمكن تقسيم الحوافز إلي نوعين رئيسيين (حوافز إيجابية - حوافز سلبية)

أولاً الحوافز الإيجابية: وهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدي العاملين وتشتمل على:

١. الحوافز المادية: وهي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات.
٢. الحوافز المعنوية: وتشتمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

ثانياً: الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم توقيعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على دفع الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

وتتمثل الحوافز السلبية في الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية.

(٣) الترقيات

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يستخدمها الموظف بعد فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الإداء الوظيفي (Bates, 2004)، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.



وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي:

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
 - تحسين مستوى الإداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
 - تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، ومن خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.
 - تحقيق الموازنة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة.
- يرى شاويش (٢٠٠٥) أن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ومنها:
- ١- توفر وظيفة أو أكثر شاعرة يمكن الترقى إليها.
 - ٢- أن تكون مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها.
 - ٣- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة، ليكن قادرا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقي لها قبل صدور قرار الترقية.
 - ٤- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية.
 - ٥- أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة على حده، بناءً على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

(٤) مفهوم الإداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الإداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (Liao and Chuang, 2004)، وقد تعددت تعريفات الباحثين للإداء الوظيفي فمنهم هلال (١٩٩٦) الذي عرفه على أنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. أما الوداني (١٩٩٩) فقد أشار إلي أن الإداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب. بينما يرى الربيق (٢٠٠٤) أن الإداء الوظيفي عبارة عن محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.



وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، فإن الصغير (٢٠٠٢) بين ان هناك عوامل محددة يشتمل عليها تعريف الأداء وهي:

١. الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
٢. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وما تقدمه من فرص عمل.
٣. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

(٥) عناصر الإداء الوظيفي

أوجزت الحربي (٢٠٠٣) الإداء الوظيفي في أربعة عناصر رئيسية:

- (١) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (٢) نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- (٣) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- (٤) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

(٦) مفهوم وأهمية تقييم الإداء الوظيفي

يرى ماهر (٢٠٠٧) أن تقييم الإداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل. بينما يعرفه درة والصبغ (٢٠٠٨) علي أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يُمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

Dencker et al., (2009)

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الإداء الوظيفي كما يراها الهيئي (٢٠٠٥) في النقاط الآتية:

- (١) تحديد مدي كفاءة العاملين في المنظمة.



- (٢) يساعد تقييم الأداء المدراء علي اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين، واقتراح المكافآت المالية بناءً علي مستوي الأداء وتميزه مما يساعد علي رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- (٣) زيادة مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين حيث يشعر العاملين بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- (٤) الحكم علي دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- (٥) تخطيط القوى العاملة، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلاً هاماً لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة وتقدير متطلبات المستقبل.
- (٦) تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يساهم تقييم الأداء في التعرف علي نقاط الضعف الموجودة لدى العاملين ويسعى من خلال عملية التدريب إلى تدارك هذا النقص والعمل علي رفع مستوي الكفاءة مما يؤثر بدوره علي زيادة انتاجية الفرد.
- (٧) إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ من الممكن أن يكون تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة.

منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلي التعرف علي أثر نظم الحوافز والترقيات علي الأداء الوظيفي للعاملين ببعض الفنادق الاقتصادية. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وزعت علي عينة عشوائية من العاملين وذلك بغرض:

- التعرف علي توجهات وآراء العاملين نحو نظم الحوافز والترقيات السائدة داخل الفنادق عينة الدراسة.
- التعرف علي واقع الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.
- تحليل العلاقة بين فاعلية نظم الحوافز (المادية - المعنوية) والترقيات المطبقة والإداء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة.

وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق الثلاث نجوم بالقاهرة الكبرى والمنصورة (كفنادق اقتصادية) تمثلت في ١٠ فنادق بنسبة ٢١,٣% من إجمالي ٤٧ فندق (٤٥ بالقاهرة الكبرى + فندقين بالمنصورة) وذلك طبقاً للإحصائيات الواردة في دليل الفنادق المصرية (٢٠١٣)، حيث تم توزيع عدد ٣٠٠ استمارة كان من بينها ٢٥٠ استمارة بنسبة ٨٣,٣٣% صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 21).



وقد صمم الأستبيان وفق أهداف الدراسة وفرضياتها علي النحو التالي:

- أ- البيانات الأولية: وقد شملت الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من أربع فقرات هي: النوع - العمر - المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة - القسم التابع له.
- ب- محاور الدراسة: وقد اشتملت علي أربعة محاور تضمنت ٣٥ عنصرا بواقع ٢٠ عنصرا للمحور الأول والذي تناول آراء العاملين نحو نظم الحوافز (المادية - المعنوية) والترقيات، و١٥ عنصر للمحور الثاني والذي تناول واقع الإداء الوظيفي للعاملين بالفنادق عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ٥ - موافق ٤ - محايد ٣ - غير موافق ٤ - غير موافق بشدة ١) أمام كل عبارة للتعبير عن آراء العاملين وقد تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة علي النحو التالي:

$$\text{حساب المدي} = ٥ - ١ \div ٥ = ٠,٨٠$$

جدول (١): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

لمقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
طول الخلية	١ - ١,٨٠	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥,٠٠

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها:

الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ٥٨,٦% كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث ١٤,٤%. أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين ٢٥ إلي ٤٥ عام ٥١,٢% يليها من لديهم أقل من ٢٥ عام بنسبة ٣٦,٨% ثم جاء من هم أكبر من ٤٥ عام في المرتبة الأخيرة بنسبة ١٢%.



جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، العمر، المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	التكرارات	%	
النوع	ذكر	٢١٤	٨٥,٦
	أنثى	٣٦	١٤,٤
العمر	أقل من ٢٥ عام	٩٢	٣٦,٨
	من ٢٥ إلى ٤٥ عام	١٢٨	٥١,٢
	أكثر من ٤٥ عام	٣٠	١٢
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	١٠٦	٤٢,٤
	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)	١٣٤	٥٣,٦
	دراسات عليا (دبلوم – ماجستير – دكتوراه)	١٠	٤
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٠	٢٨
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٤٤	٥٧,٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٦	١٤,٤

كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة ٥٣,٦% حاصلون علي مؤهل جامعي بينما حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها فقط جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة ٤٢,٤% أما من هم حاصلون علي مؤهل دراسات عليا فكانت نسبتهم ٤%. بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر ٥٧,٦% لمن لديهم خبرة تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات يليها من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ثم من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبتي ٢٨% و ١٤,٤% علي التوالي. في ضوء هذه النتائج فإنه يمكن القول أن العينة وهي من الفنادق الاقتصادية إلا أن معظم العاملين بها يحملون الدرجة الجامعية الأولى، وبصرف النظر عن الفئة العمرية نلاحظ أن أكثر من نصف العاملين (٥٧,٦%) يعملون في هذه الفنادق لمدة أكثر من خمس سنوات وتصل إلى عشر سنوات مما يدل على الثبات النسبي للعاملين في هذه الفنادق.

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للقسم التابع له

القسم	التكرارات	%
المكاتب الأمامية	٢٧	١٠,٨
الإشراف الداخلي	٧٦	٣٠,٤
الأغذية والمشروبات	١١٢	٤٤,٨
الهندسة والصيانة	١١	٤,٤
الاستيوارد	١٩	٧,٦
الأمن	٥	٢
المجموع	٢٥٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ٤٤,٨% من العاملين بقسم الأغذية والمشروبات يليها قسم الإشراف الداخلي ثم قسم المكاتب الأمامية بنسبة ٣٠,٤% و ١٠,٨% علي التوالي. أما بالنسبة للعاملين بأقسام الاستيوارد، الهندسة والصيانة والأمن فكانت نسبتهم ٧,٦%، ٤,٤% و ٢% علي التوالي. يلاحظ من ارقام الجدول أن قسمي الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلي اشتملا على معظم المستقيمين

حيث تصل نسبتهم إلى حوالي ٧٥% وبالتالي فإنه يمكن القول أن نتائج الدراسة تأثرت بدرجة كبيرة طبقاً لآراء العاملين بهذين القسمين.

أولاً: توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور نظم الحوافز والترقيات

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء وتوجهات العاملين - ببعض فنادق الثلاث نجوم بالقاهرة الكبرى والمنصورة - نحو نظم الحوافز والترقيات السائدة داخلها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن مدى الاتفاق مع العبارات التي يتضمنها كل عنصر، وتوضح الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها:-

جدول (٤): آراء أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز المادية

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العنصر
٠,٩٣١	٤٤,٨	٢,٢٤	١. يشعر العاملون في الفندق بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من مكافآت وعلاوات.
٠,٨٧٠	٤١,٦	٢,٠٨	٢. تسعى إدارة الفندق إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.
٠,٧٠٣	٤٤,٤	٢,٢٢	٣. تتناسب الحوافز المادية المقدمة مع الجهد المبذول من العاملين.
٠,٧٥٦	٥٠	٢,٥٠	٤. يتم منح الحوافز المادية بناءً علي معايير وضوابط واضحة ومعلنة.
٠,٨٣٢	٥٠,٤	٢,٥٢	٥. تساهم الحوافز المادية التي تحصل عليها في سد احتياجاتك الضرورية.
٠,٧٠٦	٤١,٢	٢,٠٦	٦. تشجع المكافآت المادية في الفندق على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.
٠,٧٨٠	٤٥,٤	٢,٢٧	جميع فقرات المحور

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٤) يتضح لنا أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز المادية بوجه عام أوضحت عدم رضائهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ٢,٢٧ من ٥ وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من ١,٨١ إلي ٢,٦٠) والوزن النسبي ٤٥,٤% مما يعني أنهم غير موافقين بدرجة ملحوظة علي أن الحوافز المادية المقدمة من قبل إدارة الفندق تشجع علي العمل وبذل الجهد وتتناسب مع الأداء. وبالنسبة لتوجهات أفراد العينة نحو الحوافز المعنوية فقد تم تحليل النتائج ووضحت في الجدول رقم (٥).

جدول (٥): توجهات أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز المعنوية

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العنصر
١,٠٣٣	٥٣,٢	٢,٦٦	٧. يعمل الفندق على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
٠,٦٤٧	٣٨,٨	١,٩٤	٨. يشعر العاملون في الفندق بالاستقرار والأمن الوظيفي
٠,٨٢٢	٥٤,٨	٢,٧٤	٩. يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم
٠,٩٦١	٥٢	٢,٦٠	١٠. يتاح للعاملين الفرص المناسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات
١,٠٦٩	٥٣,٦	٢,٦٨	١١. يتيح الفندق للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
١,٠٤٣	٦٨,٤	٣,٤٢	١٢. يهتم العاملون في الفندق بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام)
١,١٣٣	٥٩,٢	٢,٩٦	١٣. يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين الموجودين بالقسم.
٠,٩٥٨	٥٣,٤	٢,٦٧	جميع فقرات المحور

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز المعنوية بوجه عام جاءت محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ٢,٦٧ من ٥ وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠) والوزن النسبي ٥٣,٤% حيث أنهم يرون أن نمط القيادة السائد يساعد إلى حد ما على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويسمح بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، يتيح للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية وصنع واتخاذ القرارات كما يعمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل. بينما في حالة البند الثامن فإن آراء أفراد العينة جاءت واضحة أنهم لا يشعرون بالاستقرار والأمن في العمل، ومن ناحية أخرى فإنه بالكاد يهتم العاملون بالحوافز المعنوية المحتملة بالشكر والتقدير (البند الثاني عشر). وبالنسبة لآراء أفراد العينة تجاه الترتيبات فإنه تم تلخيصها في الجدول رقم (٦).

جدول (٦): آراء أفراد عينة الدراسة نحو الترقيات

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العنصر
٠,٨٣٣	٤٤,٤	٢,٢٢	١٤ . يسود الفندق نوع من العدالة في نظام الحوافز والترقيات
٠,٩٢٣	٤٩,٢	٢,٤٦	١٥ . تمنح إدارة الفندق الترقيات لذوي الإداء المتميز
٠,٨٠٢	٧٧,٢	٣,٨٦	١٦ . يري العاملون في الفندق أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الإداء الوظيفي.
٠,٨٢٤	٤٧,٦	٢,٣٨	١٧ . غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.
١,٠٩٤	٦١,٦	٣,٠٨	١٨ . تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.
٠,٨٣٥	٤٣,٢	٢,١٦	١٩ . معظم الترقيات داخل الفندق تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.
٠,٧٩٩	٤٧,٦	٢,٣٨	٢٠ . تسعى إدارة الفندق إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين.
٠,٨٧٣	٥٢,٩٧	٢,٦٥	جميع فقرات المحور

من النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح لنا أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة نحو الترقيات بوجه عام جاءت محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ٢,٦٥ من ٥ وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠) والوزن النسبي ٥٢,٩٧% فهم يرون أن إدارة الفندق تسعى إلي حد ما إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية. بينما جاءت غالبية آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة غير متفقة مع خمسة عناصر من عناصر محور الترقيات جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي علي النحو التالي:

- تمنح إدارة الفندق الترقيات لذوي الإداء المتميز (٢,٤٦)
 - تسعى إدارة الفندق إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين (٢,٣٨)
 - غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة (٢,٣٨)
 - يسود الفندق نوع من العدالة في نظام الحوافز والترقيات (٢,٢٢)
 - معظم الترقيات داخل الفندق تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل (١٦,٢)
- علي الوجه الأخر جاءت غالبية آراء وتوجهات أفراد العينة موافقة علي أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الإداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي بلغ ٣,٨٦.

ثانياً: توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الإداء الوظيفي
تم توضيح هذه التوجهات من خلال المحور الثاني بالاستقصاء المستخدم، حيث أشارت النتائج الواردة في جدول (٧) إلي أن آراء أفراد عينة الدراسة جاءت بوجه عام محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي الأجمالي لجميع فقرات هذا المحور ٢,٩٧ من ٥ وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلي ٣,٤٠) والوزن النسبي ٥٩,٤٦%،

- يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للفندق عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية (٣,٥٢)
- يسود نوع من الالفة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد عند إنجاز الأعمال (٣,٤٨)
- يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه (٣,٤٤)

جدول (٧): توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الإداء الوظيفي

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العنصر
٠,٩٤٠	٦١,٦	٣,٠٨	١. يقوم العاملون بالفندق بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
٠,٨٤٨	٥٢,٤	٢,٦٢	٢. تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
٠,٨٣٢	٧٠,٤	٣,٥٢	٣. يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للفندق عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية.
٠,٩٤٣	٦٨,٨	٣,٤٤	٤. يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.
٠,٧١٤	٤٣,٦	٢,١٨	٥. يشجع نظام الحوافز في الفندق على زيادة المنافسة على الإداء المتميز بين الزملاء في العمل.
١,١٠٢	٦٢	٣,١٠	٦. يحرص العاملون على تقديم أفكاراً ابتكارية تساعد على تطوير إجراءات ونظم العمل.
١,٠٧٠	٦٠,٤	٣,٠٢	٧. يحرص العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
٠,٨٢٧	٤٤	٢,٢٠	٨. تعمل إدارة الفندق باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الإداء السنوي.

يتبع

تابع جدول (٧)

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العنصر
٠,٨٧٤	٦٢,٨	٣,١٤	٩. يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل داخل الفندق.
١,٠٦٠	٥٩,٢	٢,٩٦	١٠. توجد قدرة للعاملين لتحمل مسئولية الأعباء اليومية للعمل.
٠,٩٠٢	٦٩,٦	٣,٤٨	١١. يسود نوع من الالفة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد عند إنجاز الأعمال.
١,٠١٠	٥٨,٨	٢,٩٤	١٢. يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.
١,١٩٥	٥٥,٢	٢,٧٦	١٣. يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية باستمرار لتيسير إجراءات العمل.
١,١٨٥	٥٩,٢	٢,٩٦	١٤. تتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمهام ومسئوليات الوظيفة التي يؤديونها.
٠,٨٢٦	٦٤	٣,٢٠	١٥. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
٠,٩٥٥	٥٩,٤٦	٢,٩٧	جميع فقرات المحور

- علي الوجه الآخر نجد أن غالبية آراء وتوجهات أفراد العينة جاءت غير موافقة علي عنصرين وهما:
- يشجع نظام الحوافز في الفندق على زيادة المنافسة على الإداء المتميز بين الزملاء في العمل (٢,١٨)
 - تعمل إدارة الفندق باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الإداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين (٢,٢٠)

في حين جاءت آراء أفراد عينة الدراسة محايدة نحو بقية عناصر المحور.



اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام اختبار Pearson Correlation Coefficient لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز المادية والإداء الوظيفي للعاملين

جدول (٨) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والإداء الوظيفي للعاملين

العنصر	الاحصاءات	الإداء الوظيفي
الحوافز المادية	معامل الارتباط	٠,١٥٣
	مستوي الدلالة	٠,٠٠٣
	حجم العينة	٢٥٠

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المادية والإداء الوظيفي للعاملين تساوي ٠,١٥٣ وأن مستوى الدلالة ٠,٠٠٣ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز المادية والإداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز المعنوية والإداء الوظيفي للعاملين

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والإداء الوظيفي للعاملين

العنصر	الاحصاءات	الإداء الوظيفي
الحوافز المعنوية	معامل الارتباط	٠,٢٥٥
	مستوي الدلالة	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والإداء الوظيفي للعاملين تساوي ٠,٢٥٥ وأن مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز المعنوية والإداء الوظيفي للعاملين.



الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الترقيات والإداء الوظيفي للعاملين

جدول (١٠) معامل ارتباط بيرسون بين نظام الترقيات والإداء الوظيفي للعاملين

العنصر	الاحصاءات	الإداء الوظيفي
الترقيات	معامل الارتباط	٠,٢٤٦
	مستوي الدلالة	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٠

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين نظام الترقيات والإداء الوظيفي للعاملين تساوي ٠,٢٤٦ وأن مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد علي قبول الفرضية أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الترقيات والإداء الوظيفي للعاملين.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين نظم الحوافز (المادية - المعنوية) والترقيات وأداء الموارد البشرية فكلما أهتمت إدارة الفندق بالحوافز المادية والمعنوية وكذلك فرص الترقيات الوظيفية كلما ساهم ذلك إلى زيادة مستوى الإداء الوظيفي لدي العاملين والعكس صحيح.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات كالتالي:

١. ضرورة أن تولي إدارة الفندق اهتماماً خاصاً بنظم الحوافز والترقيات المطبقة باعتبارها عناصر هامة تسهم بشكل كبير في التأثير على الإداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للمؤسسة.
٢. زيادة الدافعية لدي العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم علي انجاز مهامهم الوظيفية بشكل فعال.
٣. دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف المؤسسة.
٤. ضرورة أن تتبنى إدارة الفندق ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الإداء المخططة.
٥. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير ادائه عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة وذلك من خلال دراسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دوري.



٦. وضع الية واضحة ومعلنة للعاملين يتم بناءً عليها منح الحوافز المادية والمعنوية وكذلك الترقية الوظيفية مما يساهم في تحسين المردود الادائي للعاملين.
٧. يجب أن تتسم عملية تقييم الأداء بالشفافية والوضوح بعيدة عن التحيز والاهواء الشخصية في ضوء معايير وضوابط يسودها مبدأ العدالة والانصاف.
٨. ضرورة أن تولي الادارة الاهتمام الكافي بتحديث وتطوير نظم تقييم الأداء السنوي وأن تسعى للاستفادة من الافكار والاراء البناءة للعاملين ذوي الخبرة حيث تبين عدم رضا افراد العينة عن نظم التقييم المستخدم.

المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

- الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن (٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي وأثره علي كفاءة الإداء في المنظمة: دراسة تطبيقية علي مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الدروبي، سليمان (٢٠٠٦)، التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- الربيق، محمد بن إبراهيم (٢٠٠٤)، العوامل المؤثرة في فاعلية الإداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصغير، فهد بن محمد (٢٠٠٢)، المناخ التنظيمي وأثره علي أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره علي مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، المجلد (٢٩)، العدد (١).
- المعاينة، رولا نايف والحموري، صالح سليم (٢٠١٣)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- الودعاني، عوض محمد (١٩٩٩)، أثر الحوافز في فاعلية الإداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الهيتي، خالد عبد الرحمان (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحي نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.



- ربايعه، علي (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- زويلف، مهدي (٢٠٠٠)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الاولى، دار مجدلاوي، عمان، الاردن.
- شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، الاردن.
- عليوه، السيد (٢٠٠٥)، تنمية مهارات مسؤولي شئون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مرعي، محمد (٢٠٠٣)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- هلال، علي (١٩٩٦)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، السعودية.

ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية

- Bang, H., Ross, T. and Reio, JR. (2013). *From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in non-profit Sport organizations: the Role of Job Satisfaction*.
- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *Human Resources Magazine*, 49 (2), pp:44–51.
- Dencker, J., Gruber, M. and Shah, S. (2009). *Individual and Opportunity Factors Influencing Job Creation in New Firms*.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 14 (3), pp: 3–11.
- Liao, H. and Chuang, A. (2004). *A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes*.



The Impact of Incentive Systems and Promotions on Employee Performance in Economy Hotels

Abstract

The current study aims to identify the impact of incentive systems and promotions on employee performance in economy hotels. To achieve this aim, a self-administered questionnaire was designed and distributed on a random sample of employees in a number of economy hotels in the cities of Greater Cairo and Mansoura. The questionnaire aimed to identify the perspectives of such employees in relation to the applied incentive systems and promotions and their impact on employee performance. Three hundred questionnaires were completed by employees of which 250 (83.3%) were valid for statistical analysis. Study findings revealed a statistically significant positive relationship between incentive systems (i.e. physical and moral) and the promotion system as well as employee performance in the surveyed sample of economy hotels.