

دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق

أحمد محمد عاطف أحمد

وجيه محمد السيد سلامة

المعهد العالي للدراسات النوعية - الهرم - الجيزة

ملخص البحث

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية ، مع إلقاء الضوء أيضا على نظم حوافز العاملين المطبقة فعليا داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها. وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها. تم اختيار عدد 25 فندقا بمدينة شرم الشيخ والغردقة ، بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16)

أهم النتائج:

لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق؛ للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق، هذا وتوجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبلي للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

وتوصى الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بعدالة، بتفعيل البرنامج المقترح لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

المقدمة

بعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بأنعكاساتها وبعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم عمل نتائج النشاط الإداري (ياغي ، 1998). ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامه، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بالكفاءة والكفاية (الحارثي، 1999).

أولا : 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 لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز:

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

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهه نظر هذه المدرسة المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين ، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني وبالتالي المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني. وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب كونها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية ، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3 - المرحلة الحديثة: 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 ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء و من وجهة نظر هذه المرحلة أيضا ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

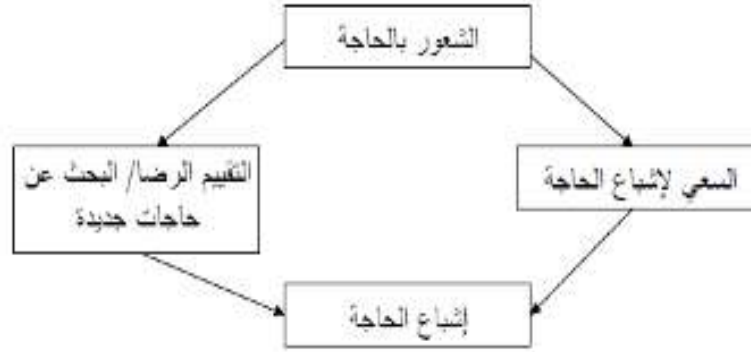
ثانياً : ماهية الحوافز وأهميتها:

عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته (السلمي ، 1984). ويعرف التحفيز بأنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف أيضاً بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد بكل الأساليب. وفي نفس الإطار يعرف حسن (200) الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع) ومثير داخلي (يوجه الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد بسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة .

و عرف اللوزي (1995) الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

ويعرفها العنقري(1995) بأنها: عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين، وذلك بحثهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

ومن الناحية التنظيمية فإن الهدف الأساسي لعملية الحفز هو زيادة الأنجاز عند الأفراد، وهذا الأنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الأفراد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية : إنجاز الأفراد = الحفز x قدرات الأفراد

شكل رقم (١)**عملية الحفز عند الأفراد**

المصدر: (العميان، 2004 م)

و ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد إلى العمل بكفاءة و فاعلية ما لم 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، 1998).

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 الإنتاجية وعملياتها (عساف، 1999) وتظهر أهمية الحوافز في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوي بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقتهم 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 إلغائه 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 كثيراً ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً ملتبساً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً؛
- تنمية الطاقات الإبداعية والقيم السلوكية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم، ويحسن من خدماتها وعطائها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضاً زيادة إيرادات المنظمة في نفس الوقت؛
- تعدد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها وبالتالي تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة وتضمن جهوده بصورة مادية أو معنوية؛
- الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاههم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحدد مدى قوة الاستجابة للجهود المبذولة للوصول إلى هدف معين.
- وللحوافز تأثير كبير جداً في مستوي الإنتاج 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 تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

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

أنواع الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها

أولاً : الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى: الحوافز المادية: وعرفها زويلف (1994) بأنها 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 الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها: 1- الأجر والمرتبات 2- التعويضات: وتمثل حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص. 3- المزايا العينية ذات القيمة المادية وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.

4- 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 كأن استعداد الفرد للعمل أكبر. 5- الزيادات الدورية: وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله. 6- المشاركة في الأرباح ويكثر استخدام 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.

2- الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربابعة، 2003)، ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي كما ذكرها عقيلي (1996) 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 واعتزازاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

ت- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس 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 بتوسيع العمل 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 رئيسه 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، 2006) ويقسم ربابعة (2003) الحوافز السلبية إلى: 1- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على وقف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف. 2- حوافز معنوية: بمعنى حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات. ومن أمثلة الحوافز السلبية الأنداز والردع الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية. ويرى كثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد به أداه فعاله لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد

سلوكه ، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه من الاستجابة للتعليمات والمقترحات وتنمى لديه اتجاهات غير ملائمة (هاشم ، 1975).

- أنواع الحوافز من حيث الأطراف (المستفيدين)

أ -**الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على أنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس (ربابعة، 2003).

ب -**الحوافز الجماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والأنتاجية. وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية (ياغي، 1986)

-أنواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة:

أ -**حوافز أساسية:**ويقصد بها الحوافز المخصصة لإشباع حاجة معينة، وتقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على هذه الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية فردية أو جماعية.

ب -**حوافز بديلة:**وتلجأ إليها الإدارة في حالة عدم الاستطاعة لتقديم نفس الحوافز الأساسية لأعداد كبيرة من العاملين بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة عدد العاملين، وفي نفس الوقت ترغب الإدارة في إرضاء أكبر عدد ممكن من العاملين حتى لا تسبب لهم احباطاً أو شعوراً بالحرمان عندما يقارنون بعضهم ببعض، فتلجأ الإدارة هنا إلى تقديم الحوافز البديلة ولا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي، ومثال ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية (الدروي، 2006).

- أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ -**الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات (اللوزي، 1995).

وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الأنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة وبصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في أندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهد المبذولة في العمل والذي لا يلبى مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الأنتاجية (الحارثي، 1999).

ومن مزايا الحافز المادي:

-السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده، حيث يبذل له هذا الحافز بمجرد زيادة أنتاجه فهو يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بمجرد زيادة أنتاجه، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الأنتاج.

-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، 1998).

ومن عيوب هذا النوع من الحوافز:

-أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني 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 العملي لا تقيم وزناً للأعباء العائلية أو الظروف الشخصية أو لسن ونوع من تطبيق عليه (العنقري ، 1999).

ب -الحوافز المعنوية:

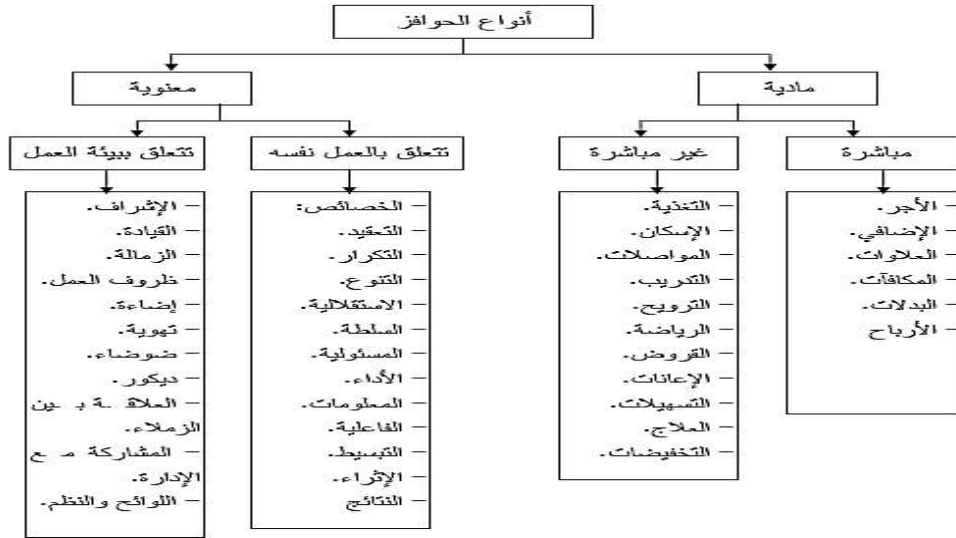
وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية، والاعتراف، والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسئوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات. (اللوزي، 1995).

ومن هنا يمكن القول أن الحافز المعنوي هو مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وهي في الغالب الأعم تجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر والشكوى ومكافأة المجددين ومعاقبة المسبيين، وتقديم الخدمات الترفيحية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوي 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 الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة (الجهنى، 1998).

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما يترتب عليها من دفع الروح المعنوى لدى الأفراد مثل الإثراء الوظيفي، الإجازات، 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، الإعلان 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.

أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها



المصدر: (حسن، ٢٠٠٢)

رابعا : نظريات الحوافز :

1 - النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات ، وأن العامل هو اقتصادي بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وتطبيقاً لهذا الاتجاه يجب ربط الأجر بآنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره. (الحارثي، 1999).

2 - نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها وجل اهتمامها للعنصر البشري، وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل. وترى هذه النظرية أن العامل 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. (الجهنى، 1998).

3 - نظرية التوقع لفروم:

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 بناء على اعتقاده أن السلوك الذي اختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه. وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد بمستوى عال حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة مثل ، زيادة الأجر، الترقية، وأن تلك المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف 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 والمكافآت: درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج؛

- العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية، أو درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته، وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد. (العطية ، 2003).

4 - نظرية سلم الحاجات ل" ماسلو:"

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

- أ - حاجات فيسيولوجية، وهذه أساسية للبقاء، وتشمل: الحاجة إلى الهواء 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 اجتماعية، مثل: الحاجة إلى الانتماء، والصداقة، والحب، والعاطفة، والشعور، والوجدان، والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين؛
- د - حاجات التقدير والاحترام، مثل: احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي؛
- هـ - حاجات تقدير الذات، وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع، الابتكار، تحقيق أقصى طموح (العميان، 2004).

5 - نظرية " الدرر " 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 " كلاليبون الدرر " من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو، كرد فعل لما واجهته هذه النظرية من انتقادات، واقترح " الدرر " اختصار التدرج الهرمي " لماسلو " المكون من خمسة إلى ثلاثة مستويات وهي:

- حاجات البقاء: وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته، وتتكون من حاجات فيسيولوجية 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. (الديخي، 1412 هـ).

6 - نظرية ماكيلاند والحاجة إلى الأناج:

ويبين " ماكيلاند " نظريته على وجود مستويين لأداء الفرد، وهما مستوى الطموح، ومستوى الأداء الفعلي، فإذا قام الفرد بوضع مستوى طموحه في مكانة أو في 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 الأناج هو الفرق بين مستويين للأداء يتمثلان في الطموح ومستوى الأداء الفعلي (جادالله، 1997).

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

- **الحاجة للأناج:** حيث يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للأناج لأن يكون 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 وأناجهم.
- **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 جهان للقوة: أحدهما إيجابي يركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، والآخر سلبي موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.
- **الحاجة للانتماء:** بالإضافة إلى الحاجة للأناج والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية في العمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الآخرين والاهتمام بمساعدتهم على النمو والتقدم، ويتنابها شعور بالبهجة عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين (إدريس والمرسي، 2002).

7 - نظرية العدالة (المساواة):

وضع هذه النظرية تشاسي آدمز عام 1963 م، وهي تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة؛ وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وأنتاجيته.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح " آدمز " خمس طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، إذ يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة، وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي:

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

-محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بأنخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لابد أن يكون جدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعلاً؛

-محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا 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، 2000).

8- 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 وأنجازهم . ويؤكد " ليكرت " أن الجماعات والوحدات التنظيمية ذات الأداء والانتاج العالي يحمل أفرادها مواقف واتجاهات محببة وإيجابية نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم والمنظمة، فكل منهم يحب زملاءه ويتعاطف معهم، وجميعهم يتعاملون بصورة جيدة مع 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 والأنغماس الكبير في عملية إتخاذ القرارات (توفيق، 1998).

9- نموذج بورتير ولولر:

طور " بوتر ولولر " نموذج " فروم " حيث ربطا بين كل من الرضا والأنجاز والعائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضاء الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الأنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتوقع 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. وقد بين " بوتر ولولر " أن هناك نوعين من العوائد:

-عوائد ذاتية، وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الأنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد؛

-عوائد خارجية، وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجر والأمن الوظيفي. (راتشمان، 2001).

خامسا : الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

يمكن إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظامالحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن : 1- الإنتاج : يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا 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. 2- التسويق : يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين. 3- الظروف والإمكانات المتاحة : يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة ، وكذلك الأماكن والمعدلات. 4- نظم العمل : القيام بحصر وتجمع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والأنصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية. 5- التكاليف :دراستها وتحليلها وأنعكاساتها 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. 6- تحديد الرقم الإجمالي للحوافز : وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج

والخدمات بطريقة مناسبة. 7- 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. 8- 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 وفعاليته.

سادسا : 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 و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي: أ – على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة وتأثيرهما 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 وتأثيرهم نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهم حجم المنظمة ونوع نشاطها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

سابعا: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز :

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها: 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز ؛ 2- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم ؛ 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها ؛ 4- عدم دقة تقييم أداء الأفراد ؛ 5- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز ؛ 6- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المدراء ؛ 7- ارتفاع تكاليف الحوافز ؛ 8- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز ؛ 9- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها ؛ 10- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز ؛ 11- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز (عبدالوهاب ، 1982).

ثامنا: شروط و قواعد بناء نظام الحوافز:

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، يجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية : 1- إتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد ؛ 2- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته ؛ 3- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي ؛ 4- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب ؛ 5- مراعاة عنصر التكليف ؛ 6- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق ؛ 7- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك ؛ 8- وضوح الحوافز وأسئلتها وشروط الحصول عليها ؛ 9- توجيه الحوافز للأداء الجيد، 10- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز ؛ 11- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض اجزائها؛ 12- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها ؛ 13- توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز ؛ 14- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز ؛ 15- اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الافراد . (عبدالوهاب، 2000).

هذا ويبني نظام الحوافز على عدد من القواعد هي: 1- الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه؛ 2- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام ملتزماً بالأسس والمعايير المحددة؛ 3- تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، ليتم حساب الحوافز ؛ 4- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على أنتزاع 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. 5- الحاجة والرغبة فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية؛ 6- المهارة والابتكار: تقوم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة. بالإضافة لهذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية.

منها: 1- تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوماً من طرف المنفذين، المسؤولين والعمل به ويعلم الجميع بوجوده ؛ 2- تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا ؛ 3- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: بمعنى وجود معايير محددة قابلة للقياس ؛ 4- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء ؛ 5- أن يكون النظام عادلاً ومتنووعاً.

تاسعا: خصائص نظام الحوافز الفعال:

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص : 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والأنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده ؛ 2- إمكانية التطبيق: بمعنى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ؛ 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه ؛ 4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير في دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود ؛ 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه ؛ 6- 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 ؛ 7- القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة ؛ 8- الملاءمة: 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 ؛ 9- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا يفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك ؛ 10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام ؛ 11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب المرجح الذي يتبع السلوك أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

عاشرا : مراحل تصميم نظام الحوافز:

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف؛ ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة : 1- تحديد هدف

النظام : فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلا تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف. 2- 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 ؛ت- وجود ظروف عمل ملائمة ؛ ث- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛ ج- تحديد ميزانية للحوافز.

منهج البحث:

تم تصميم استمارتي استقصاء لمدراء الموارد البشرية وللعاملين للاستفسار عن الواقع الفعلي لتطبيق نظم الحوافز في المؤسسات الفندقية. وتم اختيار 25 فندقا بمدينتي شرم الشيخ والغردقة . بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المدراء 25 استمارة بواقع استمارة لكل فندق وعدد (163) استمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع 200 استمارة تم توزيعها. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء العاملين باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS16).

نتائج الدراسة :

أولاً: التكرارات النسبية لاستمارة العاملين بالفنادق

نظام الحوافز المادية	موافق جدا %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق جدا %
هل تتقاضى الأجر الذى يناسب طبيعة عملك ويحقق رغباتك وتطلعاتك المستقبلية؟	-	38.7	33.7	14.7	12.9
هل تقدم الإدارة المكافآت والحوافز التى تتناسب مع مجهودك المبذول فى العمل ؟	-	38	38.7	23.3	-
هل تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة فى الترقيات والعلاوات ؟	-	27.6	22.1	50.3	-
هل تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ المكافآت والبدلات فى العمل؟	-	26.4	16.6	30.7	26.4
هل تحسين ظروف العمل المادية تدفعك للتمسك بالعمل؟	36.2	40.5	16	6.7	.6
هل تمنحك الإدارة فرصة الاقتراض بالشكل الذى يحقق حاجاتك ورغبتك بالتمسك بالعمل؟	-	14.1	46.6	39.3	-
هل تقوم الإدارة بإعطاء العلاوات و الحوافز فى وقتها دون تأخير؟	16	28.8	23.3	31.9	-

تابع التكرارات النسبية

نظام الحوافز المعنوية	موافق جدا %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق جدا %
هل تم تكريمك من قبل الإدارة من قبل وتم منحك نوط أو وساما أو درع أو ميدالية أو شهادات تقدير؟	6.7	14.1	30.1	27	22.1
هل تم منحك من قبل خطابات توصية أو شكر نظرا لمجهودك فى لعمل؟	15.3	16.6	20.2	36.2	11.7
هل ترى أن الإدارة تهتم بالترقية الشرفية بدون زيادة الرواتب ؟	-	24.5	42.9	16	16.6
هل ترى أن تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة فى العمل ؟	36.8	49.1	7.4	6.7	-
هل حصلت من قبل على جائزة الموظف المثالي ؟	12.3	19.6	3.1	57.1	8

22.1	19.6	19.6	25.8	12.9	هل حصلت من فترة علي أولوية في الترشيح لدورات؟
24.5	19.6	39.3	16.6	-	هل ترى أن الإدارة تسعى لمشاركتك في اتخاذ القرارات بالعمل؟
14.7	11	13.5	58.3	2.5	هل تطبيق الإدارة نظاما جيدا للتأمين الصحي والمعاشات يزيد من تمسكك بالعمل؟
22.1	31.9	16	12.9	17.2	هل توفر إدارة الفندق السكن المناسب والذي يحتوى على كافة وسائل الاعاشة؟
-	-	16.6	85.9	24.5	هل تقوم الإدارة بتوفير وسائل مواصلات مناسبة من أماكن الإقامة للعمل ؟ او توفر بدل انتقالات ؟
-	-	41.6	41.1	12.3	هل يوجد نظام مرضى للجوازات المادية العينية التي تحقق حاجاتك وتطلعاتك؟

ثانياً : تحليل معامل الارتباط Person Correlation

تحليل معامل الارتباط بين ما اذا كان تقاضى العاملين الأجر الذى يناسب طبيعة عمله وبين الشعور بالراحة فى العمل من خلال تحسين الوضع الوظيفى .

معامل الارتباط بينهما هو (.37) بارتباط معنوى قوى عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية قوية موجه بين كلا العنصرين ، أى أنه كلما تم اعطاء العاملين الأجر الذى يناسب طبيعة عمله وكذلك المجهود المبذول فى العمل كلما زاد شعوره بالراحة فى العمل .

تحليل معامل الارتباط بين ما اذا تم منح العاملين من قبل خطابات توصية أو شكر نظرا لمجهوداتهم فى العمل وبين الشعور بالراحة فى العمل من خلال تحسين الوضع الوظيفى

معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (-.28) بارتباط معنوى قوى عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة عكسية سالبة بين كلا العنصرين ، أى أنه اذا لم يشعر العاملون بالتقدير من قبل الإدارة لمجهوداتهم أدى ذلك إلى عدم شعورهم بالراحة وكذلك عدم الشعور بالأمان الوظيفى فى العمل .

ثالثاً :تحليل معامل الانحدار Regression / Beta

تحليل معامل الانحدار بين تقديم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين التى تتناسب مع مجهودهم المبذول فى العمل وبين تمسك العاملين بعملهم نتيجة لتحسين ظروف العمل

بتحليل معامل الانحدار بين العنصرين تبين وجود تأثير إيجابى بين تقديم حوافز ومكافآت للعاملين كمتغير مستقل وبين زيادة تمسكهم بالعمل كمتغير تابع، حيث وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.17)$ ، أى أنه كلما تم تقديم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين على مجهوداتهم المبذولة فى العمل كلما زاد تمسكهم بوظائفهم وكذلك زاد الأنتماء للعمل .

رابعاً: من خلال التحليل الاحصائى لمتغيرات الدراسة لاستمارة العاملين بالفنادق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

نظام الحوافز المادية

1- أن الغالبية من العاملين يرون أن الإدارة تعطيهم الأجر المناسب الذى يتناسب مع طبيعة عملهم ويحقق تطلعاتهم ورغباتهم، ويرجع ذلك إلى الخطة الموضوعية لرواتب العاملين من قبل الإدارة العليا والتي تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفى لهم ؛

2- النسبة الأعلى من العاملين يرون حياديتهم تجاه خطة المكافآت التى تضعها الإدارة العليا ، وقد يرجع ذلك إلى أنهم قد يكونون غير راضيين عن المكافآت التى يتقاضونها من الإدارة ولكنهم يتركون تقديرها إلى الإدارة العليا بينما الغالبية العظمى من العاملين يوافقون رأى الإدارة عن خطة المكافآت والمجهود الإضافى المبذول كوسيلة لتحسين الدخل لمواجهة ضغوط المعيشة وكذلك يؤدي إلى رفع كفاءتهم فى العمل نتيجة لوجود المحفز القوى لذلك وهو السعى وراء كسب المزيد من المال؛

3- الغالبية العظمى منهم يرون عدم رضاهم عن الخطة الموضوعية للترقى وتولى المناصب الأعلى والقيادية وميل الإدارة إلى التحيز والمحابة فى الترقى وعدم اتباع الإدارة لمبدأ العدالة والمساواة عند ترقيةهم ؛

4- أغلب العاملين يحيدون الرأى فى موافقة الإدارة على مبدأ الاقتراض، وقد يرجع ذلك إلى عدم تدخلهم فى سياسات الإدارة العليا الخاصة بخطة المكافآت والحوافز وكذلك الاقتراض. بينما لا يوافقون الرأى فى أن الإدارة تعطيهم الحوافز والعلاوات فى مواعيد ثابتة دون تأخير أو تغيير .

نظام الحوافز المعنوية :

1- أغلب العاملين يحيدون الرأي في منحهم الأوسمة والدروع و خطابات الشكر كمكافأة لهم ، وقد يرجع ذلك إلى رؤيتهم أن الإدارة تكتفى بمنحهم المكافآت المادية أكثر لأهميتها ودورها في رفع الروح المعنوى لدى العاملين، وكذلك حياديتهم تجاه الرأي أنه يتم تحفيزهم من خلال ترقيتهم شرفيا دون منحهم رواتب اضافية للمناصب الجديدة وقد يرجع ذلك إلى رؤيتهم بعدم جدوى هذه الترقية ؛ فالهدف الأسمى للعاملين هو جنى المال لتحسين أوضاعهم المعيشية ثم يأتى من بعده تحسين أوضاعهم الوظيفية ؛

2- أغلب العاملين يرون أن تحسين الوضع الوظيفى يؤدي إلى رفع الروح المعنوى لديهم و شعورهم بالراحة والرضا الوظيفى ؛

3- اغلب العاملين لم يمنحوا جائزة الموظف المثالى، وقد يرجع ذلك إلى كثرة عددهم إلى جانب أن هذه الجائزة تمنح لفرد واحد فقط شهريا ، وقد يكون السبب أيضا عدم اتباع سياسة العدالة في التوزيع وميل الإدارة إلى مبدأ المحاباة والتمييز بين العاملين في منحهم مثل هذه الجوائز ؛

4- موافقة الراى أن الإدارة تمنح العاملين فرصة الترشح لدورات تدريبية وذلك قد يكون تطبيقاً للخطة الموضوعية للنهوض بمستوى العاملين في كافة أقسام الفندق ، وكذلك الموافقة على الراى أن الإدارة تطبق نظام جيد للتأمين الصحى وذلك تطبيقاً لمبدأ الحفاظ على سلامة وصحة كافة العاملين بالفندق ، وكذلك موافقتهم الراى أن الإدارة توفر وسائل المواصلات المريحة بهدف توفير كافة وسائل الراحة والامان لتوصيل العاملين من أماكن اقامتهم إلى أماكن عملهم بسلامة ويسر والمحافظة على استمرارية سير العمل ؛

5- أغلب العاملين يحيدون الرأي في تطبيق الإدارة مبدأ تفويض السلطة للعاملين لاتخاذ مايرونه مناسباً من قرارات ، وكذلك حيادية الرأي في نظام الحوافز العينية الذى تطبقه الإدارة على العاملين بالفندق ، بينما يظهر عدم رضاهم عن أماكن سكنهم بعد ساعات العمل.

التكرار النسبي لاستمارة المدراء

هل تعتقد أن هذه الحوافز مناسبة؟	مناسبة %	مناسبة إلى حد ما %	غير مناسبة %
مدى الاعتقاد بأن الحوافز المادية المعطاة	24	56	20
مدى الاعتقاد بأن الحوافز المعنوية المعطاة	24	52	24

أي من المعايير الأتية يتم إعطاء الحوافز بناء عليها تكرارات النسبة المنوية :

المعايير التي يتم إعطاء الحوافز بناء عليها	التكرارات	النسبة المنوية
الخبرة	3	12%
الكفاءة	4	16%
الأفكار الجديدة	-	-
الالتزام والمواظبة في العمل	7	28%
القيام بأعمال شاقة	3	12%
القيام بأعمال استثنائية	2	8%
العلاقة مع الرؤساء	4	16%
العلاقة مع المرؤوسين	1	4%
الإنجاز	1	4%

مناقشة النتائج**من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة لاستمارة المدراء بالفنادق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

1. أغلب المدراء يرون أن الحوافز 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 ومرتبات وحوافز ومكافآت وأنهم يسعون إلى إرضاء العاملين قدر الإمكان بتطبيق نظام جيد ومرضى للحوافز؛
2. أغلب المدراء يرون أن معيار الالتزام والموظبة في العمل هما المعيار الأساسي الذي يتم اعطاء الحوافز بناء عليه ، فالالتزام هو المحور الرئيسي الذي يدور حوله العمل؛ ولا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق؛
3. إن للحوافز دورًا كبيرًا في رفع مستوى الأداء، وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق؛
4. توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية؛
5. وجدت فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات.

التوصيات :

- 1- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الدور الإيجابي الذي تلعبه طرق التحفيز المختلفة في تقليل معدل دوران العمالة و تطوير أداء العنصر البشري وانعكاس ذلك علي تحسين الخدمات المقدمة إلى النزلاء في كافة أقسام الفندق لذلك توصى الدراسة :
- 1-بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء بمعنى أن تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد؛
- 2 -الإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير؛
- 3-بأن تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتأكد من العدالة في التوزيع؛
- 4-بتفعيل البرنامج المقترح لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

البرنامج المقترح لتقييم طرق تحفيز العاملين في المؤسسات الفندقية

تم إقتراح برنامج لتقييم فعالية طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسات الفندقية بصورة مرحلية بناء على نتائج الدراسة العملية.

وتم مراعاة تكامل مراحلها بالشكل الذي يتيح قياس فعالية طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسات الفندقية بقياس القسمين الرئيسيين لنظم الحوافز والمتمثلين في الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومدى تأثيرهما في أداء العاملين داخل المؤسسات الفندقية . 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 فعالية في تحفيز العاملين داخل المؤسسات الفندقية .

البرنامج المقترح**نموذج استبيان (1) تقييم فعالية نظام الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسات الفندقية للعاملين:**

يهدف هذا العنصر التقييمي إلى تقييم نظام الحوافز المادية المقدمة للعاملين

لا	نعم	نظام الحوافز المادية
(0)	(1)	
		هل تتقاضى الأجر الذى يناسب عملك ويحقق رغباتك وتطلعاتك؟
		هل تقدم الإدارة المكافآت والحوافز التي تتناسب وجهده المبدول في العمل ؟
		هل تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الترقيات والعلاوات ؟
		هل تطبق الإدارة نظاما جيدا للتأمين الصحي والمعاشات يزيد من تمسكك بالعمل؟

		هل توفر إدارة الفندق السكن المناسب والذي يحتوى على كافة وسائل الاعاشة؟
		هل تقوم الإدارة بتوفير وسائل مواصلات مناسبة من اماكن الإقامة للعمل ؟
		هل يوجد نظام مرضى للجوائز المادية العينية التى تحقق حاجاتك وتطلعاتك؟
		هل يوجد نظام مرضى للعلاوات الاستثنائية تكفل عملك بشكل مناسب؟
		هل تحسين ظروف العمل المادية تدفعك للتمسك بالعمل؟
		هل تمنحك الإدارة فرصة الاقتراض بالشكل الذى يحقق حاجاتك وبالتالي تمسكك بالعمل؟
	()	إجمالى درجات العنصر التقييمى
	(100/10/.....)	النسبة المئوية للعنصر التقييمى
	(%)	

نموذج استبيان (2) تقييم فعالية نظام الحوافز المعنوية التى تقدمها المؤسسات الفندقية للعاملين:

يهدف هذا العنصر التقييمى الى تقييم نظام الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين

لا	نعم	نظام الحوافز المعنوية
(0)	(1)	
		هل تم تكريمك من قبل الإدارة من قبل وتم منحك أي من الأوسمة أو الدروع أو الميداليات أو شهادات تقدير؟
		هل ترى أن الإدارة تهتم بالترقية الشرفية بدون زيادة الرواتب ؟
		هل ترى أن تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة فى العمل ؟
		هل تطبيق الاجارة نظاما جيدا للتأمين الصحي والمعاشات يزيد من تمسكك بالعمل؟
		هل توفر إدارة الفندق السكن المناسب والذي يحتوى على كافة وسائل الاعاشة؟
		هل تقوم الإدارة بتوفير وسائل مواصلات مناسبة من أماكن الإقامة للعمل ؟
		هل يوجد نظام مرضى للجوائز المادية العينية التى تحقق حاجاتك وتطلعاتك؟
		هل يوجد نظام مرضى للعلاوات الاستثنائية تكفل عملك بشكل مناسب؟
		هل تحسين ظروف العمل المادية تدفعك للتمسك بالعمل؟
		هل تمنحك الإدارة فرصة الاقتراض بالشكل الذى يحقق حاجاتك ويزيد من رغبتك فى التمسك بالعمل؟
	()	إجمالى درجات العنصر التقييمى
	(100/10/.....)	النسبة المئوية للعنصر التقييمى
	(%)	

النسبة المئوية الاجمالية لفعالية برنامج التحفيز المستخدم داخل الفندق

النسبة المئوية	الدرجة	العنصر التقييمي
		نظام الحوافز المادية
		نظام الحوافز المعنوية
		الاجمالي

المراجع

- العاندي ، كمال (1996 م) ، أثر الحوافز في الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان .
- السلمي ، علي (1984) ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .
- زويلف ، مهدي حسن (1984 م) ، إدارة الأفراد من منظور كمي ، مكتبة الأقصى ، عمان .
- ياغي ، عبدالفتاح (1998) ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية الأردنية ، الأردن .
- راتشمان ، دايفيد ، وآخرون ، (2001) ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- حسن ، إمتثال محمد وآخرون ، (2002) ، مبادئ الإحصاء ، جامعة الإسكندرية ، مطابع كلية التجارة ، الإسكندرية .
- العنقري ، عبد الله بن عبد العزيز (1999) ، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين ، دراسة ميدانية على العاملين بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ربابعة ، علي (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، ط 1 ، عمان دار الصفا للنشر والتوزيع ، الأردن .
- الحارثي ، درهوم بن عايض (1999) ، 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 عبدالمعطي محمد (1999 م) ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، الأردن .
- الجهني ، عبد الله سليمان (1998) ، 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 صفى ، (1996) ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران ، عمان .
- الدروبي ، سليمان ، (2006) ، التحفيز عن طريق إدراك الذات ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن .
- هاشم ، زكي محمود ، (1975) إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت
- اللوزي ، موسى ، (1995) ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، دراسة السلسلة أ ، العلوم الإنسانية ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن
- العطية ، ماجدة (2003) ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن
- العميان ، محمود سليمان (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- الدبيخي ، إبراهيم عبد الله (1412 هـ) ، تقييم نظام الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج المالية والإقتصادية ، الرياض
- إدريس ، ثابت و المرسي ، جمال (2002) ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر .
- توفيق ، عبد الرحمن (2004) ، الإدارة الإستراتيجية "المبادئ والأدوات" ، خبراء بمبك ، ط 1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، القاهرة .
- عبد الوهاب ، علي (1982 م) ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة ، الرياض .
- عبد الوهاب ، علي وعائدة سيد خطاب (1993) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة
- جاد الله محمود فؤاد (1997) ، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية العدد 56 ، القاهرة

English summary

The study aims at throwing light on the importance of moral incentives to the employees' performance. Data were collected by a questionnaire distributed to 25 hotels in south Sinai and the red sea region, besides visits and emails. The result showed no criteria for incentives despite their role in raising the level of performance, reducing turnover and realizing guest satisfaction. Relevant recommendations are given.