

**أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين  
في شركة الكهرباء - محافظات غزة.**

**حازم أحمد فروانة**

**سليمان سلامة الديب**

**سليمان محمد سليمان مرابط**

**تاريخ الاعتماد 2016/08/02م**

**تاريخ الاستلام 2016/07/03م**

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء -محافظات غزة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع الكهرباء -محافظات غزة. وقد قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية ، حيث تم توزيع (150) استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد (144) استبانة بنسبة استرداد (96%).

## وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي). بينما يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة.

## توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها:

1. ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين فيها.
2. تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.
3. العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
4. الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
5. ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.
6. ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.

## Abstract

The study aimed to identify The impact of material and moral incentives on the performance of employees in the provinces of Gaza electricity distribution company .

## Study Method:

The researchers used the descriptive analytical method; the most appropriate approach for the study.

The study population: 150employees at Gaza electricity distribution company.

The study sample: The researchers used Random Sampling Method, 150 questionnaire papers were distributed of which 144 were retained, which means that the return rate was (96%).

**Study Findings:**

1. The presence of a statistically significant relationship at the level of  $(0.05 \leq \alpha)$  between physical incentives and the performance of employees in the provinces of Gaza electricity distribution company.
2. The presence of a statistically significant relationship at the level of  $(0.05 \leq \alpha)$  between moral incentives and performance of employees in the provinces of Gaza electricity distribution company.
3. The presence of a statistically significant relationship at the level of  $(0.05 \leq \alpha)$  between the equity in physical and moral incentives and the performance of employees in the provinces of Gaza electricity distribution company.
4. No statistically significant differences at the level of  $(0.05 \leq \alpha)$  between incentives and performance of employees in the provinces of Gaza electricity distribution company. That's because of the following variables (age, educational qualification, job title). While there are differences due to years of experience

**Recommendations:**

5. The need for the company to be interested in increasing material rewards to improve the minimum output of the workers.
6. Encouraging employees when the desired objectives are achieved by giving them commissions on it.
7. Working to provide additional moral advantages for employees to motivate them to work.
8. Paying attention to the development of the spirit of appreciation and respect among employees to motivate them to work.
9. The need to strive to achieve fairness in the granting the moral and physical incentives for employees.
10. The need for a system of incentives and fair promotions through career gradation.

**مقدمة:**

تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية. ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة. (عقيلي، 2009، ص62).

وتمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال (الجساسي، 2011، ص12).

فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنتظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة. وبناء على ذلك فالحوافز ماهي إلا وسيلة للإشباع، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع (عباس وحمادي، 2004، ص107).

ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز التي تقدمها شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم.

**مشكلة الدراسة:**

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين، وقد أشارت بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها، كدراسة

(أبو شيخة، 2000) إلى ضرورة تحسين رواتب الموظفين، وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به من أجل تحسين أدائهم، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو:

**ما دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟**

وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
2. ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
3. ما دور الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟

#### أهداف الدراسة:

- تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- تحديد وجود انصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية في الشركة.
- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- تقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو موضوع الحوافز المادية والمعنوية وما له من تأثير كبير في رقي أداء العاملين.

- كما تتبع أهمية الدراسة من حداثة موضوعها بالنسبة لشركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- قد تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد الحلول لبعض مشاكل التحفيز في الشركة.
- يمكن أن تزود الدراسة متخذي القرارات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة في الشركة والتي يمكن أن تساهم في ارتقاء أداء موظفيها.

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية والمعنوية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الانصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.

**متغيرات الدراسة:****المتغيرات المستقلة:**

- الحوافز المادية
- الحوافز المعنوية.
- الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية.
- المتغير التابع:** أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.

**حدود الدراسة:**

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: قطاع غزة، شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة.
- الحدود الزمانية: 2016

**مصطلحات الدراسة:**

**الحوافز:** مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتفقعه ببذل جهد أكثر ومجهود أكثر في عمله والامتناع عن الأخطاء والأغلاط التي تقلل من الإنتاجية مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة، والحوافز قوة مهمة جداً للعمل الخلاق وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف التي تأمل في تحقيقها الإدارة (الدالة، 2003، ص12).

**الحوافز المادية:** هي الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح (زويلف، 1994، ص276).

**الحوافز المعنوية:** هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وتكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين (الدالة، 2003، ص28).

**الأداء:** هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ( هلال، 2009، ص48).

**الدراسات السابقة:****الدراسات العربية:**

1. دراسة (جميل، 2015) بعنوان: "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، واستخدمت الباحثة أسلوب التحليل الوصفي، ولصغر حجم مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الأطباء (54) طبيباً تم إجراء مسح شامل لأفراد الطاقم الطبي، وتم استعادة (50) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

- أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه.

- أن الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً ومهما لتحديد مدى انسجام الأفراد في المؤسسة من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الفرد.
- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

## 2. دراسة (الحلايية، 2013) بعنوان: " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

فيما يتعلق بعينة الدراسة تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

### وكانت أبرز النتائج:

- حيابة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيابة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الامانة.
- وجود فرق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

### وأوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

## 3. دراسة ( أنبرة و خميش ، 2011) بعنوان: "أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الحوافز على الدافعية والولاء في البنوك العاملة في مدينة نابلس، اتبعت هذه الدراسة المنهجية الوصفية من خلال أنها تراعي وصف متغيرات الدراسة، وكذل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة. كما تتبع هذه الدراسة المنهجية السببية، حيث اختبرت في هذه الدراسة تأثير عدد من المتغيرات المستقلة على التابع. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام العينة الملائمة حيث قامت الباحثتان بتوزيع استبانات على مفردات العينة بتزامن توادهم في البنوك، وتتكون العينة من (80) موظفاً وموظفة. حيث كانت عينة الذكور (42) وبنسبة (63.6%)، أما الإناث فكان عددهن (24) وبنسبة (36.4%)، وهذا يعكس أن غالبية مفردات العينة كانت من الذكور. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية لبعض الفقرات وسلبية لبعض الفقرات الأخرى التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة.

#### 4. دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع ( 220 ) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة استرجاع (95.5%) وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
  - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
  - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
  - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقّيات والأداء الوظيفي.
  - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :-

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية في ربط الرواتب بجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقّيات للموظفين، وأن يكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.

#### 5. دراسة (العكش، 2007) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

إذ هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة دراسة . وقد تكونت عينة الدراسة من (368) موظفاً وموظفة من العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. وقد تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. كما توصلت إلى أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت. كذلك توصلت إلى أن الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أهمها؛ إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. كذلك يجب أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Gana & Bababe, 2011) بعنوان: آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري

لطحن الدقيق في ولاية بورنو - نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز

على أدائهم، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً، حيث أشارت النتائج إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

2. دراسة (Gure, 2010) بعنوان: "أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشئين لينك تليكوم في الصومال" هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

3. دراسة (Al Jishi, 2009) بعنوان: "التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجابيا، وبالتالي فهم الأقل احتمالا لترك المهنة، بينما كان أداء الممرضات منخفضا مقارنة بالممرضين، فضلا على أن تحمسهم للعمل كان سلبيا، كما وأشارت أيضا إلى أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر والإصابات، وطول ساعات العمل، والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير، وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات، وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل.

## الإطار النظري:

### المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الانتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة (أبو شرح، 2010، ص2).

ومما لا شك فيه أن الحوافز من أهم العوامل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

### مفهوم الحوافز:

وقد أورد الباحثون الكثير من التعريفات للحوافز، ومنها تعريف السلمي والذي قال بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته" (أبو شرح، 2010، ص9). كما عرفها (الهييتي) بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهييتي، 2005، ص255).

ويعرف (العلاقي) التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة (علاقي، 2007، ص476).

### أهداف الحوافز:

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي (الخرابشة، 1995، ص95)

1. تحسين الإنتاجية.
2. إبراز أنشطة المؤسسة.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين.
4. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
5. مكافأة الأداء المتميز.
6. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
7. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

### خصائص الحوافز:

من أهم خصائص الحوافز هي: (الوابل، 2005، ص23)

1. مجموعة من العوامل أو الأساليب أو الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.
2. تعمل على تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل، أو لفريق العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال بذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.
3. تنمي وتقوي وتحث الأداء الإنساني للفرد في المنظمة.
4. تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم وبما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة.

### أنواع الحوافز:

هناك أنواع متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تتعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين. وتنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

#### أولاً: الحوافز المادية:

عرفها (زويلف، 1994، ص276) " بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح"، ويذكر (Leopold, 2002) أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003) من أهمها التالي:

1. الأجر والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
2. التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا بذل 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،... التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
4. **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل : الآلات، التجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع، عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
5. **الزيادات الدولية:** وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
6. **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات ربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربح (Storey, 1991).

### ثانيا: الحوافز المعنوية:

هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وتكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين. (الدالة، 2003، ص28).

### أشكال الحوافز المعنوية: ( عقيلي، 2006، ص82)

1. **الترقيات:** وتكون الترقية كحافز فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي الاجتماعية.
2. **تقدير جهود العاملين:** يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم من قبل الإدارة.
3. **إشراك العاملين في الإدارة:** وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة يسهمون في إدارة المنظمة بشكل فعال عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.
- في حين تمت الإشارة إلى أشكال أخرى للتحفيز المعنوي كالاتي: (زويلف، 2000)
4. **ضمان واستقرار العمل:** ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروفًا معيشية كريمة.
5. **توسيع العمل:** يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي يحدث شعورا بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
6. **إثراء العمل:** يضيف إثراء العمل مهامًا جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

### الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية (الحلايبة، 2013، ص 22).

### مفهوم الأداء:

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ( الصواف، 2000).

ويعبر مفهوم الأداء أيضا عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004).

في حين يعرف الأداء أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة ( ابو شيخة، 2000).

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي: (سلطان، 2004)

1. كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
2. نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
3. نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.
4. معدلات الأداء: تعني بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

### شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة: (www.jedco.ps)

هي شركة خصوصية مساهمة محدودة قامت على شراكة بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات و المجالس القروية في محافظات غزة. وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة وما يتبع ذلك من أعمال الجباية والتحصيل والإشراف الفني و أعمال الصيانة والتطوير لشبكات الضغط المنخفض (0.4 كيلو فولت) و الضغط المتوسط (22 كيلو فولت).

### النشأة والتأسيس:

أسست شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام .

وتم تأسيس الشركة عام 1998 بقرار وزاري برقم 99/11 لتنتقل لكافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام 1998 م .

وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة ومدنها وقراها ويتبع لها فروع لتوزيع الكهرباء في كل من محافظة الشمال ومحافظة غزة ومحافظة الوسطى ومحافظة خان يونس ومحافظة رفح وبذلك فان خدماتها تغطي 360 كيلو متر مربع.

### طبيعة نشاطها وتخصصها:

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة شركة خدماتية اقتصادية تعمل بذمة مالية خاصة ومملوكة للسلطة الوطنية الفلسطينية والسلطات المحلية ( البلديات والمجالس المحلية والقروية ) . وهي مسئولة عن النشاطات المتعلقة بتوزيع التيار الكهربائي وتتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتعمل كأسس اقتصادية لتنفيذ السياسات التي تضعها وزارة الطاقة والموارد الطبيعية . ويقع مقرها الرئيسي بمحافظة غزة ويتبعه مقرات فرعية في كافة محافظات غزة ولها أن تفتح فروعاً في أماكن أخرى في محافظات غزة حسب الحاجة لذلك .

### منهجية الدراسة:

#### أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت (150) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (144) استبانة بنسبة استرجاع (96%).

**مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة .

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة"، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

#### وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات العامة (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث تتكون الاستبانة من 25 فقرة موزعة على 4 محاور هي:

**المحور الأول:** الحوافز المادية، ويتكون من (7) فقرات.

**المحور الثاني:** الحوافز المعنوية ، ويتكون من (5) فقرات.

**المحور الثالث:** الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية ، ويتكون من (6) فقرات.

**المحور الرابع:** أداء العاملين ، ويتكون من (7) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

**جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة        | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

اختار الباحثون الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

استخدم الباحثون اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

**جدول (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

| م  | المحور                                   | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|------------------------------------------|--------------------------|
| 1. | الحوافز المادية                          | 0.245*                   |
| 2. | الحوافز المعنوية                         | 0.359*                   |
| 3. | الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية | 0.104*                   |
| 4. | أداء العاملين                            | 0.067*                   |
|    | جميع محاور الدراسة                       | 0.252*                   |

\* البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي لذلك سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحثين في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov - Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثون لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحثون للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحثون للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

7- استخدم اختبار شفيه Scheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات.  
صدق الاستبانة: قام الباحثون بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين " الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين " هو أن يختار الباحثون عددا من المحكمين المتخصصين في محور الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

#### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " الحوافز المادية " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

| م  | الفقرة                                                                        | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1- | تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها. | 0.640**        | 0.000                    |
| 2- | يشعر العاملون في الشركة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.             | 0.647**        | 0.000                    |
| 3- | يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.             | 0.729**        | 0.000                    |
| 4- | تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.  | 0.762**        | 0.000                    |
| 5- | تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين.        | 0.815**        | 0.000                    |
| 6- | تمنح الشركة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.                          | 0.751**        | 0.000                    |
| 7- | تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.                   | 0.801**        | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "الحوافز المعنوية " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

| م  | الفقرة                                                                                        | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1- | يقوم رؤساء الشركة بتقويض السلطة لعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.        | 0.745**             | 0.000                    |
| 2- | يتاح للعاملين في الشركة فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.                                  | 0.751**             | 0.000                    |
| 3- | تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.                  | 0.824**             | 0.000                    |
| 4- | تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.                                  | 0.803**             | 0.000                    |
| 5- | يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام). | 0.699**             | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث " الانصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

| م  | الفقرة                                                                    | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | يسود الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية.    | 0.683**             | 0.000                    |
| 2. | تمنح الشركة معظم الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.           | 0.733**             | 0.000                    |
| 3. | تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي.             | 0.854**             | 0.000                    |
| 4. | يرى العاملون في الشركة أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات. | 0.677**             | 0.000                    |
| 5. | لا يشعر العاملون في الشركة أن هناك ظلم في منح الحوافز.                    | 0.667**             | 0.000                    |
| 6. | يبيدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.             | 0.626**             | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع "أداء العاملين " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

| م  | الفقرة                                                                                                               | معامل<br>للارتباط | القيمة<br>الاحتمالية<br>(Sig.) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1. | يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.                                                  | 0.836**           | 0.000                          |
| 2. | ينجز العاملون في الشركة المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.                                               | 0.879**           | 0.000                          |
| 3. | تتوفر لدى العاملين الجاهزة والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم. | 0.777**           | 0.000                          |
| 4. | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.                                             | 0.798**           | 0.000                          |
| 5. | يتمتع العاملون في الشركة بمهارة التواصل الجيد والتعامل مع الآخرين.                                                   | 0.825**           | 0.000                          |
| 6. | يتوفر لدى العاملين في الشركة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.                                                       | 0.854**           | 0.000                          |
| 7. | لدى العاملين في الشركة القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.                                                          | 0.800**           | 0.000                          |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .**ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (7): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| الرقم | المحور                                    | معامل<br>بيرسون<br>للارتباط | القيمة<br>الاحتمالية<br>(Sig.) |
|-------|-------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1.    | الحوافز المادية.                          | 0.792**                     | 0.000                          |
| 2.    | الحوافز المعنوية.                         | 0.942**                     | 0.000                          |
| 3.    | الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية. | 0.895**                     | 0.000                          |
| 4.    | أداء العاملين.                            | 0.817**                     | 0.000                          |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .**ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة Reliability:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة الدراسة من خلال ما يلي:

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8).

جدول (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| م  | المحور                                   | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الثبات * |
|----|------------------------------------------|-------------|--------------------|----------|
| 1. | الحوافز المادية                          | 7           | 0.928              | 0.963    |
| 2. | الحوافز المعنوية                         | 5           | 0.689              | 0.830    |
| 3. | الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية | 6           | 0.798              | 0.893    |
| 4. | أداء العاملين                            | 7           | 0.786              | 0.886    |
|    | جميع محاور الاستبانة                     | 25          | 0.925              | 0.962    |

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.928،0.689). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.925). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.963،0.830). كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.963) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك يكون الباحثون قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلهم على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

##### المقدمة:

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.

#### الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية:

جدول رقم (9): الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة

| النسبة % | التكرار | الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة |
|----------|---------|----------------------------------------|
| 14.6     | 21      | أقل من 25                              |
| 33.3     | 48      | من 25 - إلى أقل من 30                  |
| 25.0     | 36      | من 30 - إلى أقل من 35                  |

|       |     |                            |                |
|-------|-----|----------------------------|----------------|
| 14.6  | 21  | من 35 - إلى أقل من 40      |                |
| 12.5  | 18  | 40 سنة فما فوق             |                |
| 100.0 | 144 | المجموع                    |                |
| 20.8  | 30  | أقل من 3 سنوات             | الخبرة         |
| 29.2  | 42  | من 3 - إلى 6 سنوات         |                |
| 33.3  | 48  | من 6 - إلى أقل من 10 سنوات |                |
| 16.7  | 24  | 10 سنوات فأكثر             |                |
| 100.0 | 144 | المجموع                    |                |
| 6.3   | 9   | توجيهي فأقل                | المؤهل العلمي  |
| 25.0  | 36  | دبلوم                      |                |
| 58.3  | 84  | بكالوريوس                  |                |
| 10.4  | 15  | دراسات عليا                |                |
| 100.0 | 144 | المجموع                    |                |
| 68.8  | 99  | موظف                       | المسمى الوظيفي |
| 12.5  | 18  | رئيس قسم                   |                |
| 18.8  | 27  | مدير دائرة                 |                |
| 0     | 0   | مدير عام                   |                |
| 100.0 | 144 | المجموع                    |                |

من جدول (9) يمكن استنتاج ما يلي:

- كانت النسب الأعلى من بين المتغيرات السابقة كالتالي:
- نسبة 33.3% أعمارهم من 25 - إلى أقل من 30، وهذا يعكس حرص الشركة علي تشغيل الفئة العمرية الشابة القادرة علي العمل وتحمل ضغوطه .
- نسبة 33.3% من الذين خبراتهم تتراوح بين 6 - 10 سنوات، وتشير هذه النسبة إلى حرص الشركة علي الاستفادة ممن يتمتعون بالخبرة الكبيرة والتي بدورها تنعكس علي الأداء في العمل وتساعد في تطويره.
- نسبة 58.3% من حملة شهادة البكالوريوس، وتشير هذه النسبة إلى مدي اهتمام الشركة بتوظيف من لديهم شهادات علمية عليا.
- نسبة 68.8% من الموظفين، وهذا يدل على العدد الكبير من الموظفين الذين تحتاجهم الشركة للقيام بالأعمال المنوطة بها.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة (الحياد).

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.980، أو ( القيمة

الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.980، أو ( القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60% )، وإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 تكون أراء العينة في الفقرة متوسطة.

#### اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

#### تحليل فقرات المحور الأول "الحوافز المادية".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة ( الحياد ) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول

| م  | الفقرة                                           | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|--------------------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1. | تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذلك مزيد    | 3.92            | 78.33%                 | 11.000        | 0000.                    | 1      |
| 2. | يشعر العاملون في الشركة بأهمية الحوافز والمكافآت | 3.65            | 72.92%                 | 6.638         | 0000.                    | 2      |
| 3. | يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما          | 3.00            | 60.00%                 | 000.          | 1.000                    | 3      |
| 4. | تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل   | 2.85            | 57.08%                 | 1.587-        | 1150.                    | 4      |
| 5. | تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين    | 2.67            | 53.33%                 | 3.546-        | 0010.                    | 7      |
| 6. | تمنح الشركة العمولات في حال تحقيق الأهداف        | 2.75            | 55.00%                 | 2.273-        | 0240.                    | 6      |
| 7. | تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة         | 2.81            | 56.25%                 | 1.662-        | 0990.                    | 5      |
|    | جميع فقرات المحور معاً                           | 3.09            | 61.85%                 | 1.281         | 2020.                    |        |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "1" يساوي 3.92 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.33%، قيمة اختبار T 11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "3" يساوي 3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60%، قيمة اختبار T 0.000 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 1 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "5" يساوي 2.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.33%، قيمة اختبار  $T=3.546$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك معارضة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.09، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي 61.85%، قيمة اختبار  $T=1.281$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.202 لذلك يعتبر محور "الحوافز المادية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المحور.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الحوافز المادية لها دور كبير في تشجيع العاملين ودفعهم لبذل جهد عالي في أعمالهم المطلوبة منهم كلما زادت والعكس عندما تقل.

- اختلفت مع دراسة (الحلايبي، 2013) في حيابة الحوافز المادية على المستوى المنخفض.

**تحليل فقرات المحور الثاني "الحوافز المعنوية".**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11).

**جدول (11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني**

| م  | الفقرة                                          | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|-------------------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1. | يقوم رؤساء الشركة بتفويض السلطة للعاملين بما    | 3.33            | 66.67%                 | 3.735         | 0.000                    | 1      |
| 2. | يتاح للعاملين في الشركة فرص مناسبة للمشاركة     | 2.94            | 58.75%                 | 699.-         | 0.485                    | 3      |
| 3. | تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين | 2.83            | 56.67%                 | 1.940-        | 0.054                    | 4      |
| 4. | تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للعاملين        | 2.40            | 47.92%                 | 5.920-        | 0.000                    | 5      |
| 5. | يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافز     | 3.00            | 60.00%                 | 000.          | 1.000                    | 2      |
|    | جميع فقرات المحور معاً                          | 2.90            | 58.00%                 | 1.343-        | 0.182                    |        |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "1" يساوي 3.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.67%، قيمة اختبار  $T=3.735$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "4" يساوي 2.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.92%، قيمة اختبار  $T=5.920$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك معارضة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.90، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي 58.00%، قيمة اختبار  $T=1.343$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.182 لذلك يعتبر محور "الحوافز المعنوية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المحور. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن طبيعة عمل الشركة هو مهام تنفيذية حسب التسلسل الإداري الموجود بها والمطلوب تنفيذ هذه المهام كما هي وإبداء الآراء حسب طبيعة العمل والمهمة نفسها.

**تحليل فقرات المحور الثالث "الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية"**

تم استخدام اختبار  $T$  لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

| م  | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتبة |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1. | يسود الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية.    | 2.65            | 52.92%                 | -4.031        | 0.000                    | 2       |
| 2. | تمنح الشركة معظم الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.           | 2.65            | 52.92%                 | -3.585        | 0.000                    | 2       |
| 3. | تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي.             | 2.65            | 52.92%                 | -3.533        | 0.001                    | 2       |
| 4. | يرى العاملون في الشركة أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات. | 2.48            | 49.58%                 | -5.667        | 0.000                    | 5       |
| 5. | لا يشعر العاملون في الشركة أن هناك ظلماً في منح الحوافز.                  | 2.15            | 42.92%                 | -9.138        | 0.000                    | 6       |
| 6. | يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.              | 2.96            | 59.17%                 | -0.386        | 0.700                    | 1       |
|    | جميع فقرات المحور معاً                                                    | 2.59            | 51.74%                 | -6.046        | 0.000                    |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "6" يساوي 2.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.17%، قيمة اختبار  $T=-0.386$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.700 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وهناك معارضة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "5" يساوي 2.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %42.92، قيمة اختبار  $T=9.138$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك معارضة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي يساوي 2.59، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي %51.74، قيمة اختبار  $T=6.046$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "الانصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة على فقرات هذا المحور.

- ويشير ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى عدم وجود عدالة في الحوافز المادية والمعنوية مما ينعكس سلباً على أداء الموظفين.

- اتفقت مع دراسة (جميل، 2015) في ضرورة البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز، ومع دراسة (العكش، 2007) في أنه يجب أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون. تحليل فقرات المحور الرابع "أداء العاملين".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع

| م  | الفقرة                                                | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|-------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1. | يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بالكفاءة       | 3.33            | 66.67%                 | 3.285         | 0.001                    | 2      |
| 2. | ينجز العاملون في الشركة المهام الوظيفية طبقاً لمعايير | 3.13            | 62.50%                 | 1.227         | 0.222                    | 3      |
| 3. | تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل  | 3.40            | 67.92%                 | 4.053         | 0.000                    | 1      |
| 4. | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة   | 3.00            | 60.00%                 | 0.000         | 1.000                    | 6      |
| 5. | بتمتع العاملون في الشركة بمهارة التواصل الجيد         | 3.13            | 62.50%                 | 1.447         | 0.150                    | 3      |
| 6. | يتوفر لدى العاملون في الشركة الاستعداد الكافي لتحمل   | 3.06            | 61.25%                 | 0.643         | 0.521                    | 5      |
| 7. | لدى العاملين في الشركة القدرة على التصرف في           | 2.94            | 58.75%                 | 0.532-        | 0.596                    | 7      |
|    | جميع فقرات المحور معاً                                | 3.14            | 62.80%                 | 1.705         | 0.090                    |        |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "3" يساوي 3.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %67.92، قيمة اختبار  $T=4.053$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "7" يساوي 2.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.75%، قيمة اختبار  $T=0.532$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.596 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي يساوي 3.14، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي 62.80 %، قيمة اختبار  $T=1.705$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.090 لذلك يعتبر محور "أداء العاملين" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على فقرات هذا المحور.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن شركة توزيع الكهرباء من الشركات الرائدة في القطاع ولا بد لها أن تحرص على العنصر البشري فيها وتحسين أداء العاملين حتى تحقق جميع أهدافها.

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

يبين جدول (14) أن معامل الارتباط يساوي 0.651، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

ويعزو الباحثون ذلك إلى مدى قدرة الشركة على محاولة إشباع العاملين لديها من خلال برنامج حوافز فعال.

- اتفقت مع دراسة (الحلايية، 2013) في وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، دراسة (أبو شرح، 2010) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، ومع دراسة (Gure, 2010) في أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين.

جدول (14): معامل الارتباط بين الحوافز وأداء العاملين

| الفرض                                                    | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين. | 0.651**        | 0.000                    |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

يبين جدول (15) أن معامل الارتباط يساوي 0.386، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

- ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة نفسية العاملين من خلال قياس الأداء وتطوره مرهون بمقدار المكافآت والحوافز المتبعة من قبل الشركة.

- اتفقت مع دراسة (أبو شرح، 2010) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المادية وأداء الموظفين.

- اختلفت مع دراسة (Al Jishi, 2009) في عدم وجود تأثير للحوافز المادية في تحسين أداء الممرضات.

جدول (15): معامل الارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين

| الفرض                                                            | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. | 0.386**        | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

يبين جدول (16) أن معامل الارتباط يساوي 0.746، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

- ويعزو الباحثون ذلك إلى حب إشباع النواحي المعنوية لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم كأعضاء مهمين في هذه الشركة.

- اتفقت مع دراسة (أبو شرح، 2010) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

- اختلفت مع دراسة (Al Jishi, 2009) في عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية في تحسين أداء الممرضات.

جدول (16): معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

| الفرض                                                             | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. | 0.746**        | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

يبين جدول (17) أن معامل الارتباط يساوي 0.632، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية

وأداء العاملين. ويعزو الباحثون ذلك إلى أنه كلما كان نظام الحوافز عادلاً كان الأداء مرتفعاً.

- اتفقت مع دراسة (أبو شرح، 2010) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء

الموظفين.

جدول (17): معامل الارتباط بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين

| الفرض                                                                                     | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين. | 0.632**        | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

## اختبار فرضية الفروق الشخصية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة) تعزى إلى متغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثون باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (18) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية.

جدول (18): اختبار تحليل التباين

| المتغير        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات | متوسط | قيمة "F" | مستوى الدلالة | الدلالة      |
|----------------|----------------|----------------|-------|-------|----------|---------------|--------------|
| العمر          | بين المجموعات  | 8.009          | 4     | 2.002 | 3.664    | 0.700         | لا يوجد فروق |
|                | داخل المجموعات | 75.945         | 139   | 546.  |          |               |              |
|                | المجموع        | 83.953         | 143   |       |          |               |              |
| الخبرة         | بين المجموعات  | 10.112         | 3     | 3.371 | 6.391    | 0.000         | يوجد فروق    |
|                | داخل المجموعات | 73.841         | 140   | 527.  |          |               |              |
|                | المجموع        | 83.953         | 143   |       |          |               |              |
| المؤهل العلمي  | بين المجموعات  | 1.453          | 3     | 484.  | 822.     | 0.484         | لا يوجد فروق |
|                | داخل المجموعات | 82.500         | 140   | 589.  |          |               |              |
|                | المجموع        | 83.953         | 143   |       |          |               |              |
| المسمى الوظيفي | بين المجموعات  | 593.           | 2     | 296.  | 501.     | 0.607         | لا يوجد فروق |
|                | داخل المجموعات | 83.361         | 141   | 591.  |          |               |              |
|                | المجموع        | 83.953         | 143   |       |          |               |              |

من النتائج الموضحة في جدول (18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل متغير من متغيرات الاستبانة التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة) تعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

كما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل متغير من متغيرات الاستبانة التالية (الخبرة) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة) تعزى إلى متغيرات (الخبرة).

وللكشف عن الفروق لصالح أي فئة، فقد تم استخدام اختبار Scheffe لمعرفة لصالح من الفروق، والنتائج مبينة في جدول رقم (19).

جدول رقم (19): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حسب متغير الخبرة

| الفرق بين المتوسطات | أقل من 3 | من 3 - أقل من 6 | من 6 - أقل من 10 | 10 سنوات فأكثر |
|---------------------|----------|-----------------|------------------|----------------|
| أقل من 3 سنوات      | -        | 0.65233*        | 0.66180          | 0.63211        |
| من 3 إلى أقل من 6   | 0.65233* | -               | 0.00947          | -0.2022        |
| من 6 إلى أقل من 10  | 0.66180* | -0.00947        | -                | -0.2969        |
| 10 سنوات فأكثر      | 0.63211* | 0.2022          | 0.2969           | -              |

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اجابات المبحوثين حول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين لصالح الذين خبراتهم أقل من 3 سنوات مقابل الذين خبراتهم من 3 - 6 سنوات، ومن 6-10 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى حداثة العلوم التي تلقوها والحماسة الزائدة في تأدية أعمالهم لإثبات وجودهم وطموحهم في المناصب العليا. في حين لم تظهر فروق بين الاجابات للذين خبراتهم من 3-6 مع 6-10 و 10 فأكثر.

ويعزو الباحثون ذلك إلى اكتفائهم بما هم عليه وانهم اكتمل في أعمالهم الروتينية.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

##### بناء على ما تقدم ظهرت النتائج التالية :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

##### تبين أن الحوافز المادية بلغت (61.85%) وجاءت النتائج كالتالي:

1. تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين بوزن نسبي بلغ (53.33%)
2. تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذلك مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها بوزن نسبي بلغ (78.33%)
- تبين أن الحوافز المعنوية بلغت (58.00%) وجاءت النتائج كالتالي :
3. تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل بوزن نسبي بلغ (47.92%)
4. يقوم رؤساء الشركة بتفويض السلطة لعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم بوزن نسبي بلغ (66.67%)
- تبين أن الانصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية بلغ (51.74%) وجاءت النتائج كالتالي :
5. يرى العاملون في الشركة أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات بوزن نسبي بلغ (49.58%)
6. يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز بوزن نسبي بلغ (59.17%)

##### تبين أيضاً:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). بينما يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة.

### ثانياً: التوصيات :

#### بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين فيها.
2. تشجيع العاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.
3. العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
4. الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
5. ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.
6. ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.
7. العمل على إتباع نظام لتقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال، لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. الجساسي، عبدالله (2011): "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
2. عباس، أنس، وحمادي، سليمان (2004): " الحوافز وأثرها على الأداء- دراسة ميدانية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، لعام 2009.
3. عقيلي، عمر وصفي (2009)، " إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، عمان.
4. جميل، أمينة (2015): " أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر.
5. الحلايبة، غازي (2013): " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. أنبرة، هيا، وخميش، فهيمة (2011): " أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي "دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس"، دراسة لنيل درجة البكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
7. أبو شرخ، نادر (2010): " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. العكش، علاء (2007): " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. الدالة، سعود (2003): " أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

10. الهيتي، خالد (2005): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان.
11. علاقي، مدني (2007): "إدارة الموارد البشرية"، دار خوارزم للنشر، جدة.
12. الخرابشة، عمر (1995): " الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا" ، مجلة الانماء والإدارة، عمان، عدد 17
13. الوابل، عبد الرحمن (2005): " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. زويلف، مهدي (1994): " إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية"، ط 1، عمان، دار مجدلاوي.
15. مرعي، محمد (2003): " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
16. أبو شيخه، نادر (2000): " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
17. سلطان، محمد (2004): " السلوك التنظيمي " الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية.
18. الصواف، ماهر (2000): " تقييم الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 24.
19. هلال، محمد (2009): " التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة.
20. موقع شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة (www.jedco.ps)

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al Jishi, Hala Abdulhadi (2009): "Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center", Open University Malaysia, On Line Available at
2. Gana, Alimi Baba and Bababe, Fatima Bbker (2011): "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.
3. Gure, Naima Abdullahi (2010): "The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia", Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.  
<http://www.masterstudies.net/media/pdf/>
4. Leopold, J. (2002): " Human Resource in Organizations", England, Person Education.
5. Storey, J. (1991): " New Perspectives on Human Resource Management", USA, New York.