



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك فيصل

دراسة عن ..

الحوافز المالية والمعنوية وتأثيرها على الإنتاجية

دراسة مقارنة بين عينتين من موظفين حكوميين وشركات خاصة



إعداد الطالبة ..

Turning point

إشراف

الدكتور / حسن أبو زيد

الدكتور / الناجي آدم

إهداء ...

إلى عائلتي الكريمة زوجي وأبنائي الأعزاء.

الذين منحوني الدعم لمواصلة مشواري الدراسي ..

والذين كان لوقوفهم بجواري كبير الأثر في حياتي ..

أهدي لهم هذا الجهد المتواضع وأمل أن ينال الرضا والقبول.

الباحثة

## شكر وتقدير

قال تعالى...

(وَإِذْ تَأْتِيَن رَّبُّكُمْ لَيْلِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ )

لا يشكر الله من لا يشكر الناس

وبعد شكره تعالى على فضله وإبعامه وجزيل عطائه أتقدم بالشكر والعرفان وجزيل الامتنان لكل الأيدي البيضاء التي وجهتني وكافيت لما بصابت في مسيرتي التعليمية ..

أخص بالشكر أساتذة مقرر مشروع التخرج دكتور / حسن أبو زيد

والدكتور / الناجي آدم . وصرح جامعة الملك فيصل كلية الآداب قسم علم الاجتماع

والخدمة الاجتماعية على معلمه الدعوي في الرقي بالقسم وطلابه ..

نسأل الله تعالى أن يكون عملهم وبحثي خالصاً لوجه الكريم ..

الباحثة ..

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
8	الفصل الأول مشكلة البحث والإجراءات المنهجية للدراسة
9	مقدمة
10	تمهيد
11	أولاً : مشكلة البحث وأهميتها
12	أهمية الدراسة
13	أهداف البحث / تساؤلات الدراسة
14	النظريات المفسرة للدراسة
15	نظرية الحاجات - ابراهام ماسلو (Abraham maslow)
16	نظرية العاملين المتغيرين - فريدريك هيرزبرغ (F.HERZBERG)
16	نظرية الحاجة إلى الإنجاز (مكلياند)
17	نظرية الدرر ( الحاجات المعدلة )
17	نظرية العدالة والمساواة
18	نظرية التعزيز (سكنر)
19	نظرية التوقع ( فروم)
20	نظرية التوقع و التفضيل ليفكتور فروم ( VICTOR VROM)
21	الدراسات السابقة
27	الفصل الثاني علم الاجتماع وقضايا التنمية
28	هدف عملية التحفيز
29	الحوافز ومفهومها / الحوافز الإيجابية
30	ركائز التحفيز المادي
31	شروط نجاح نظام الحوافز
32	الحوافز المعنوية داخل المنظمات
33	الحوافز السلبية - حوافز الخدمات الاجتماعية
34	أثر الحوافز على أداء العمل
37	مواجهة المشكلات الاجتماعية
38	مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية
42	دوافع العمل النفسية
43	دوافع العمل الاجتماعية

44	دوافع السلوك الإنساني
47	الفصل الثالث / الإجراءات المنهجية للبحث
48	منهجية البحث والدراسة / استخدام المنهج المقارن
50	المنهج المقارن وعلم الاجتماع
50	نوع الدراسة - مجتمع الدراسة
52	منهج البحث / أداة البحث / صدق أداة البحث
53	البيانات الوصفية للدراسة
54	مجالات البحث
55	الفصل الرابع / تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها
95	الفصل الخامس / الاستخلاص العام للدراسة والمرتبطة بفرضيات البحث والتوصيات العامة
104	مراجع الدراسة
105	ملحقات - الاستبانة

## فهرس المخططات

الصفحة	رقم المخطط	الموضوع
57	مخطط رقم 1	المحور الأول / تقييم نظام الحوافز الحالي
58	مخطط رقم 2	
59	مخطط رقم 3	
60	مخطط رقم 4	
61	مخطط رقم 5	
62	مخطط رقم 6	
63	مخطط رقم 7	
64	مخطط رقم 8	
65	مخطط رقم 9	
66	مخطط رقم 10	
67	مخطط رقم 11	المحور الثالث / علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية
68	مخطط رقم 12	
69	مخطط رقم 13	
70	مخطط رقم 14	
71	مخطط رقم 15	
72	مخطط رقم 16	
73	مخطط رقم 17	
74	مخطط رقم 18	المحور الخامس / أنواع الحوافز
75	مخطط رقم 19	
76	مخطط رقم 20	
77	مخطط رقم 21	
78	مخطط رقم 22	
79	مخطط رقم 23	
80	مخطط رقم 24	
81	مخطط رقم 25	
	مخطط رقم 26	
83	مخطط رقم 27	القسم الثالث / تحديد الفروق بين القطاع الحكومي

84	مخطط رقم 28	والخاص في منح الحوافز:
85	مخطط رقم 29	
86	مخطط رقم 30	
87	مخطط رقم 31	
88	مخطط رقم 32	
89	مخطط رقم 33	
90	مخطط رقم 34	
91	مخطط رقم 35	
92	مخطط رقم 36	
93	مخطط رقم 37	

## فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول	الموضوع
55	جدول رقم 1	جدول يوضح وصف لعينة الاستبيان
96	جدول رقم 2	معايير نظام الحوافز في القطاع الحكومي والخاص
104	جدول رقم 3	معايير نظام الحوافز في القطاع الحكومي
105	جدول رقم 4	معايير نظام الحوافز في القطاع الخاص

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفصل الأول

مشكلة البحث

والإجراءات المنهجية للدراسة

## مقدمة ..

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم ،

وبعد:

إن المجهود البشري يعد ركناً هاماً في الفعاليات والنشاطات الإنتاجية لما يتميز به من تأثير فاعل لتحقيق المنفعة العامة لأي مؤسسة بصرف النظر عن إنتاجها هل هو معرفي أو خدمي أو حتى استهلاكي .

ومن منطلق أن جهد الإنسان هو العنصر الحاسم في خلق القيمة الحقيقية لعناصر الإنتاج الأخرى . وعلى هذا الأساس لا بد من تعويض الإنسان بمقابل مادي على الجهد الذي يبذله وترغيبه في العمل والاستمرار فيه وهذا يعني سد حاجات الموظفين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية

ويفرض موضوع الحوافز نفسه كموضوع للدراسة عند البحث عن حاجات الموظفين لكون الحوافز وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الأفراد وزيادة دخلهم وبالتالي دفع الإنتاج الوطني إلى الأمام وتطويره كماً ونوعاً وبعبارة أخرى تمثل الحوافز صيغة فعالة لربط مصالح الأفراد المادية بمصلحة الاقتصاد الوطني ككل .

إن الهدف من وضع نظام الحوافز هو لترغيب الفرد في العمل والاستمرار فيه والولاء له لغرض خلق منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الجماعي والرغبة الصادقة في تحقيق الأهداف .

هذا وبالله التوفيق ..

## تمهيد ..

### رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء:

اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة؛ فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ومنها:

-يقول تبارك وتعالى في سورة النجم الآيات (39، 40، 41): {وأن للإنسان إلا ما سعى، وأن سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى}

-وأيضاً يقول سبحانه وتعالى في سورة الزمر الآية (8): {قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما إذا يتذكر أولوا الألباب}

-وقوله تعالى في سورة الرحمن (60): {هل جزاء الإحسان إلا الإحسان}

نجد أن كل تلك الآيات تحث على أهمية العمل والأجر والثواب، أو الجزاء المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعاً للقيام بالعمل ولكن بأداء متميز وكلاً حسب أدائه وتميزه في عمله.

كما نجد أن كل إنسان في المجتمع الإسلامي مطالب أن يعمل ومأمور بأن يمشي في مناكب الأرض ويأكل من رزق الله كما قال تعالى في سورة الملك آية (15): {هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه} والمراد بالعمل هو المجهود الواعي الذي يقوم به الإنسان وحده، أو مع غيره لأداء عمل ما أو القيام بخدمة.

ولقد اتضحت سنة الله في الخلق بأن الأرزاق التي ضمنها والأقوات التي قدرها والمعاش التي يسرها لا تنال إلا بجهد يبذل وعمل يؤدي وبالتالي نجد أن الإسلام رفع من شأن العمل والتحفيز عليه وأعلى منزلته وبوأه مكانة عالية من الإجلال والتعظيم حتى جعله كالعبادة فالإسلام لا يعتبر الانقطاع للعبادة دليل الإيمان فقط لأن في هذا تعظيلاً للدنيا التي أمر الله سبحانه وتعالى بالسعي فيها وحفز الخلق على ذلك بجزائه لهم كل حسب سعيه وعمله في الدنيا.

كما أوصى الرسول [ في أحاديث كثيرة عن أهمية الحافز والأجر فقال ]: «أعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه» ويقول ]: «من صلى عليّ صلاة صلى الله عليه بها عشرا» والحسنة في الإسلام بعشرة أمثالها، وكل ذلك وغيره للتحفيز على الخير والعمل به.

# أولاً : مشكلة البحث وأهميتها :

## مشكلة الدراسة:

– يمكن القول من غير مغالاة إن معظم مشكلات الإدارة ناتجة عن ضعف أداء العنصر البشري العائد إلى ضعف قدراتهم ورغباتهم أو إلى كليهما معاً. وتأسيساً على ذلك اتجهت الأنظار نحو دراسة الفرد ودوافعه في العمل، بحسبان أن دوافعه محدد أساسي لأدائه سنناقش في هذا البحث الدوافع الباعثة على حسن الأداء الوظيفي انطلاقاً من منظور اجتماعي واقتصادي ..

وسنجيب على تساؤلين هما حجر الزاوية في هذه الدراسة

– ما هو أثر الحوافز المادية والاجتماعية في تحسين أداء العاملين ؟

– هل هناك فروق واضحة في آلية منح الحوافز المالية والاجتماعية بين القطاع الخاص والحكومي ؟

## هل هناك مشكلة تواجه القطاع الحكومي جراء ضعف الحوافز المادية

حيث يعد تسرب الكفاءات الحكومية والقيادات الإدارية المتميزة إلى القطاع الخاص، أحد المعضلات التي تواجه القطاع الحكومي، وتضعف قدرته على التطور ومواكبة المتغيرات الإدارية الحديثة.. فما هي أسباب ذلك؟

هل هو البحث عن المميزات المالية والمغريات والحوافز التي يقدمها القطاع الخاص، ولا يستطيع نظام الخدمة المدنية توفيرها لهم؟

أم لوجود بيئة عمل حكومية رتيبة تحد كثيراً من طموحات موظفيها الأكفاء ورغباتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؟

تساؤلات نحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة .

## أهمية الدراسة :

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الوطنية أدى إلى تفاقم الوضع بين العاملين والإدارة المشرفة كزيادة حدة الصراع والتوتر والشكاوي وقلة الإنتاج والتمارض والتأخر عن العمل وعدم الاستقرار المهني والإهمال والتكاسل وكل هذا يأتي نتيجة لانخفاض معنويات الموظفين وعدم رضاهم عن ظروفهم وأوضاعهم المهنية وبالتالي تكمن أهمية الدراسة إلى الكشف على تأثير الحوافز على معنويات العاملين سلباً وإيجاباً وعلى استقرارهم المهني ومدى اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بعملية تحفيز الموظفين لرفع الإنتاجية ككل والتي تختلف عن الإنتاج الذي يقيس العوامل الاقتصادية كالربح والخسارة مقارنة برأس المال.

سنتناول في بحثنا هذا الإنتاجية والتي تعني الكفاءة والفاعلية وهي أحد ركائز علم الاجتماع في تطوير الأداء الوظيفي من خلال الحوافز المالية والمعنوية لموظفي القطاع الحكومي والخاص .

من خلال ..

إطار نظري : يتمثل في الوصول إلى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس والباحثين في هذا الميدان

إطار تطبيقي : يتمثل في تطبيق ما ورد في الجانب النظري من دراستنا بواسطة توصيات واقتراحات .

## ثانياً : أهداف البحث

- التعرف على تأثير الحوافز المادية اجتماعياً وعلاقتها باستقرار المجتمع لتشبع حاجاته .
- التعرف على نظام الحوافز المالية والمعنوية في مؤسسات القطاع العام والخاص ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي
- التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي وعلاقتها في نظام الحوافز المعمول به حالياً
- إمكانية التوصل إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي وتحقيق الاستقرار الاجتماعي جراء التحفيز المادي والمعنوي .

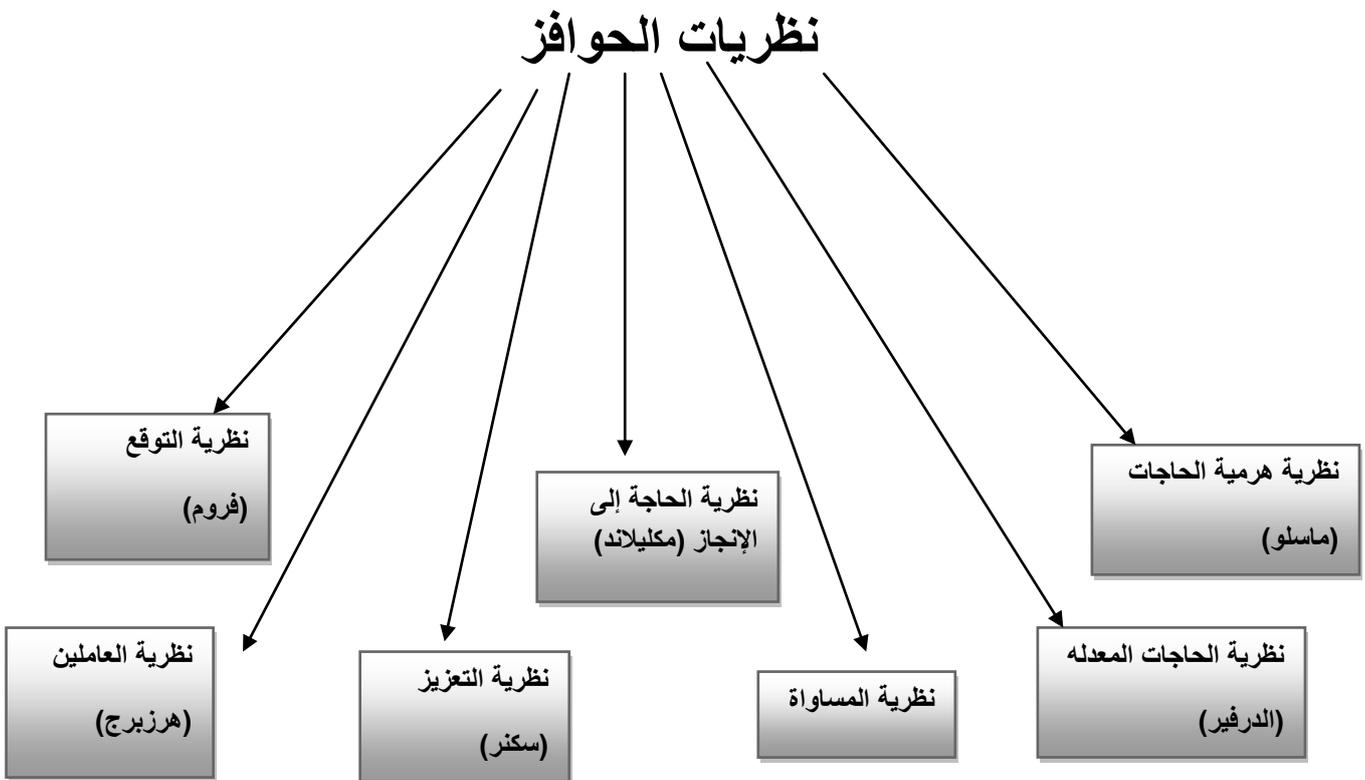
## ثالثاً: تساؤلات الدراسة

- هل توفير الحوافز بنوعها المادية والاجتماعية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يقلل من تدمرهم وتركهم للعمل ؟
- هل هناك ضرورة لرسم سياسة اجتماعية واقتصادية لتضييق الهوة بين التقدم الاقتصادي والتأخر الاجتماعي ؟
- هل توجد علاقة إحصائية بين وجود أو عدم وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين في القطاع الخاص والحكومي ؟
- ما هي المعايير التي يعتمدها كلاً من القطاع الخاص والحكومي كأولويات في منح الحوافز " - المؤهل العلمي - - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي .... " ؟

## النظريات المفسرة للدراسة :

### الخلفية النظرية للحوافز

- تعتمد الدراسات الإدارية على نظريات علم الاجتماع لفهم الأسباب التي تدفع الإنسان لتحقيق مستويات أداء مرتفعة في عمله
- ونظريات علم الاجتماع الأكثر شيوعاً في علم الإدارة هي تلك النظريات التي تفسر دوافع الإنسان عن طريق مفهوم إشباع الحاجات



## - نظرية الحاجات - ابراهام ماسلو (Abraham maslow):

وهذه الحاجات مرتبة ترتيبا تصاعديا حيث يضع الفرد تلك الحاجات نصب عينيه ساعيا إلى تحقيقها، إذ لا يمكن أن يحقق هذا الفرد كل حاجاته دفعة واحدة وإنما يكون تحقيقه للحاجات الأولى ثم الموائية إلى أن يصل إلى الحاجة العالية وتتخذ نظرية " ماسلو " في ترتيبها للحاجات الشكل التالي:

- الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية): وهي الحاجات الأساسية للوجود البشري مثل الأكل والشرب والمسكن...).

- الحاجات إلى الأمان: ويحققها عن طريق عمله وقيمه الدينية والروحية التي يؤمن بها.

- الحاجة إلى الانتماء: وهي اجتماعية كالتعاون والانتماء وتكوين علاقات مع الآخرين ويؤدي إلى رضا الفرد عند تحقيق هذه الشروط.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير والرغبة في القبول الاجتماعي له.

- الحاجة إلى الإنجاز: ويسعى الفرد هنا إلى تحقيق ذاته والشعور بالإنجاز.

يتضح لنا من نظرية ماسلو

- أن الحاجة للأمان التي يوفرها العمل تعد الأولى في الهرم بعد الحاجات الفيزيولوجية الأساسية

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير أساسي

- سعي الأفراد نحو الإنجاز

## - نظرية العاملين المتغيرين - فريدريك هيرزبرغ (F.HERZBERG):

وأوضح "هيرزبرغ" أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية غالبا ما تكون لها استقلالية عن بعضها، وأحيانا عندما يشعر الفرد برضاه نحو عمله فإن هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته.

وقد أطلق على المجموعة الأولى من الحاجات الإنسانية العوامل البيئية أو الصحية ويدخل فيها عدة عوامل هي سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية، النقود، الأمان، مكانة الفرد...

أطلق على المجموعة الثانية: العوامل الحافزة، لأنها تحرك العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الأداء، ويدخل فيها عدة عوامل هي: الإنجاز، تحديات العمل، التقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية، الترقية.

مما سبق يتضح لنا أن نظرية العاملين المتغيرين

أن هناك عوامل بيئية وأخرى حافزة تحرك العامل نحو الهدف والنشاط والتقدم

### **نظرية الحاجة إلى الإنجاز (مكلياند)**

الحاجة إلى الإنجاز:

إن الشخص الموجه نحو الإنجاز تحفزه النتائج ومن ثم يسعى نحو الإنجاز وتحقيق نتائج واقعية وإن كانت تتضمن قدراً من التحدي، وهو يميل إلى الإنجاز في عمله وهذا الشخص يشعر بحاجة قوية للحصول على مردود حول مدى إنجازهِ وتقدمه وكذلك يشعر بحاجة إلى الشعور بالإنجاز.

الحاجة إلى السلطة والقوة: وتلك هي حاجة الفرد إلى أن يكون مؤثراً وفعالاً وله بصمة مميزة، وإن الشخص صاحب هذه الحاجة لديه نية للقيادة ونشر أفكاره. هناك دافع كذلك اتجاه تحسين المكانة الشخصية والوضع الاجتماعي.

الحاجة إلى الاندماج: إن الشخص المحفز بالاندماج يحتاج إلى علاقات ودودة ولديه دافع للتفاعل مع الآخرين، وينتج عن الرغبة في الاندماج دافع وحاجة إلى أن يكون الشخص محبوباً ومعروفاً على المستوى العام، مثل هؤلاء الأشخاص قادرون على لعب دور فعال في الفريق.

يتضح مما سبق أن الحاجة إلى الإنجاز تحفزه النتائج

وهذه بدورها تحتاج مردود ايجابي دافع لها .

## - نظرية الدرفر ( الحاجات المعدلة )

( الوجود والترابط ، أو التواصل والنمو ):

نظرية الدرفر على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث التالية :

1. الحاجة إلى البقاء .

2. الحاجة للانتماء .

3. الحاجة للنمو والتقدم .

تتفق نظرية الدرفر مع نظرية الحاجات لماسلو في أن الفرد يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية الدرفر تختلف عن نظرية ماسلو للحاجات في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى، وإلى أسفل على سلم الحاجات؛ أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباعه حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة، وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

يتضح مما سبق لنظرية الحاجات المعدلة

أنه يمكن تطوير الأداء أو تكميله في سلم الاحتياجات

## نظرية العدالة والمساواة :-

هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. و العدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و مناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعتقدون مقارنات بينهم و بين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم. و يشعر الفرد بوجود

عدالة فقط عندما " يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه و يزيل عنه التوتر. "

يتضح مما سبق

- أن العدالة والمساواة تعني مكافأة صاحب الانجاز

- أما المساواة المطلقة فقد تعني ظلم للأفراد الأكثر إنجاز

### نظرية التعزيز (سكنر)

**الأساس الذي قامت عليه النظرية**

**الاقتران هو**

الاقتران بين إجراء يقوم به الفرد والتعزيز الذي يحصل عليه

: والإجراءات المشار إليها هي:

كل استجابة يحقق الوصول إليها خطوة نحو تحقيق الهدف الذي حدده الباحث. والاستجابة التي تعزز في هذه الحالة تسمى

استجابة إجرائية " أو استجابة وسيليه"

أهمية التعزيز

يجب أن نعزز كل استجابة، وتعتبر كل استجابة وسيلة لتحقيق هدف . ويجب تعزيزها سواء كانت الاستجابة صحيحة أو خاطئة

كل استجابة تقرب للهدف يجب أن يعقبها تعزيز

كما أن التعزيز يجعل الإجراءات أو الأفعال أو الاستجابات الإجرائية الحرة " غير المقيدة بشروط يبدأها الفرد من داخله " أكثر احتمالاً في الحدوث مرة أخرى مما يساعد على التعلم وانقطاع التعزيز يؤدي إلى الانطفاء .

يتضح مما سبق أن التعزيز سلبي كان أو ايجابي مهم لكل إجراء قد يقود للهدف .

## نظرية التوقع ( فروم )

مفهوم نظرية التوقع:

وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحافز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ،

1- التوقع الأول:

ويرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة

2- التوقع الثاني

وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

يتضح مما سبق

أن توقع الحوافز ملهم لمزيد من البذل .

## نظرية التوقع و التفضيل ليفكتور فروم ( VICTOR VROM ):

و تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث النظريات الدافعية و أكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ،دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يتوقع الفرد أن يحصل عليها من الأداء ، ودرجة هذه التوقع لدى الفرد ،

بناءا على فرضيتين :

الأولى: الفرد يفضل النشاط الذي يعود بالنفع العميم

الثاني: يجب اعتماد: أ / الرغبات والعادات التي يسعى الفرد لتحقيقها.

ب/ اعتقاده بأن النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته وغاياته.

يتضح مما سبق

أن العوائد والمنافع يجب أن تكون عامة تشمل المنظمة والأفراد

وأن العملية تبادلية ورغبات الأفراد مهمة من خلال نشاطاتهم التي اختاروها لتحقيق هذه الرغبات .

## الدراسات السابقة

تجمع معظم الدراسات التي أجريت في ميدان الحوافز المالية والتنظيم الإداري على أن العامل يتأثر بمجموعة من الشروط المادية والمعنوية والتي تحيط به في بيئة العمل أو خارجها ولعل أهمها الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة وما يتعلق بها من مقاييس تلجأ إليها الإدارة لاختيار واستقطاب العمال بهدف الترقية.

وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسيين أو الاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب وقد يعود ذلك للتعدد في الاتجاهات النظرية المتناولة لظاهرة التحفيز و أهمية ذلك للفرد والمؤسسة على رفع الإنتاج والتخفيف من الصراعات الداخلية، فمنها ما يقوم على مفهوم تعدد الحوافز التي تحرك السلوك البشري مستهدفة بذلك رفع إنتاجية الأفراد، بالاعتماد على فهم سلوكهم البشري في حين تقوم أخرى على معرفة الأساليب العلمية الواجب إتباعها للرفع من إنتاجية العمال إلى أقصى حد ممكن.

في أثناء بحثي عن دراسة تتعلق بموضوع بحثي عثرت على بعضها ولكن تتناول الدراسة من منطلق آخر غير المنحى الذي قررت تناوله وهو عقد مقارنة بين نظام الحوافز في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

..وجدت 5 دراسات في الجزائر وفلسطين والعراق وسلطنة عمان والسعودية ثلاث منها لنيل درجة الماجستير

## الدراسة الأولى

رسالة ماجستير قام بها باحث جزائري حول "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية"

مقدمة إلى جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوي  
— أهداف الدراسة:

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الوطنية، أدى إلى تفاقم الوضع بين العمال و الإدارة المشرفة كزيادة حدة الصراع والتوتر والشكاوي وقلة الإنتاج والتمارض و التأخر عن العمل وعدم الاستقرار المهني و الإهمال والتكاسل وكل هذا يأتي نتيجة لانخفاض معنويات العمال وعدم رضاهم عن ظروفهم

وأوضاعهم المهنية وبالتالي هدفت دراستنا إلى الكشف على تأثير الحوافز على معنويات العمال سلبا وإيجابا وعلى استقرارهم المهني ومدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الوطنية بعملية تحفيز العمال.

ويهدف هذا البحث إلى التوصل إلى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال

— فرضيات الدراسة :

إن توفير الحوافز بنوعها المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي يقلل من تدمرهم وتغييبهم وتركهم للعمل وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية، ندرجها فيما يلي:

- 1- توفير الحوافز المادية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- 2- العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية.
- 3- نظام الإشراف الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية.
- 4- الحفاظ على مناصب العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- 5- شروط العمل الفنية، والمهنية والتقنية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية.
- 6- مستوى الشروط المعيشية المادية تؤثر في الروح المعنوية سلبا أو إيجابيا.
- 7- المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية.

## التوصيات والمقترحات:

- اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي، لأن كثير من المؤسسات الوطنية لا تهتم بالحوافز المعنوية رغم أهميتها الكبيرة، حيث أنها ما زالت تسيير حسب الطرق والنظريات التقليدية القائمة على أساس الحوافز المادية فقط وعدم إشراك العاملين في تسيير أمور المؤسسة واتخاذ القرارات،
- اعتماد التكوين وإعادة التكوين نظراً للتطور التكنولوجي والتنظيمي الكبير
- تغيير ذهنية وسلوكيات العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة ، أما بالنسبة للمسيرين فيجب عليهم التزام الموضوعية في التوظيف والعدالة في التعامل مع العمال واحترام مشاعرهم وكرامتهم عكس ما يحدث الآن من انتشار الرشوة والمحسوبية وقهر العمال البسطاء.
- على الإدارة أن تحسن علاقتها مع العمال فتسهل عليهم طرق الاتصال للتعبير عن آرائهم ومشاكلهم واهتماماتهم وتشركهم معها في تسيير المؤسسة وتخطيط أهدافها.
- يجب على الإدارة أن تهتم بالظروف الاجتماعية للعمال خارج منشأة العمل وتقديم يد المساعدة لهم في حل مشاكلهم المختلفة.
- يجب على المؤسسة ربط علاقات بمراكز البحوث والجامعات للاستفادة من الإطارات والباحثين ومن نتائج بحوثهم العلمية.
- توفير جو العمل الديمقراطي داخل المنشأة حتى يتم التعاون والانسجام بين الإدارة و العمال. وهذا ما يطمئن العامل ويرفع من معنوياته.

## الدراسة الثانية

دراسة قام بها باحث فلسطيني لنيل درجة الماجستير عنوان الدراسة "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسبن الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"

أهداف الدراسة :

- 1 - تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام ودورة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي

2 - الوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فاعليتها وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز كفنه

3 - قياس مدى ملائمة نظم التحفيز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام من خلال الدراسة

4 - التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي وعلاقتها في نظام الحوافز المعمول به

5 - التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تواجهه وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث

6 - إمكانية الخلوص إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي وتوضح أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الأداء .

- فرضيات الدراسة

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين في وزارة السلطة الفلسطينية

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارة السلطة

3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى العاملين في وزارة السلطة

5 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارة السلطة

6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات " الجنس - المؤهل العلمي - نوع العمل - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي"

النتائج :

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسبن أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز
- إن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت
- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة في منح الجوائز
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين

### الدراسة الثالثة

رسالة ماجستير مقدمة للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي عنوان الدراسة " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة "

هدف الدراسة :

- التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة
  - معرفة رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية
  - معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والرضاء الوظيفي
- فروض الدراسة :

- ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة

## الدراسة الرابعة

دراسة مقدمة للأكاديمية العربية لبريطانية للتعليم العالي عنوان الدراسة " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو : ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مجتمع الدراسة من العاملين في المديرات التعليمية من رؤساء

أقسام وموظفين باختيار عينة عشوائية طبقية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي .  
نتائج الدراسة :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعي والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين

## الدراسة الخامسة

دراسة تطبيقية قامت بها باحثه من كلية الهندسة جامعة بابل حول " تطوير نظام الحوافز والأجور في وزارة الصناعة والمعادن "

أهداف البحث :

تقييم النظام الحالي للحوافز وتحديد النقاط السلبية فيه ومحاولة تطويره بما يخدم المسيرة الإنتاجية في الشركة مستقبلاً ومقارنته مع نظام الحوافز السابق من خلال مؤشرات إنتاجية الشركة

نتائج الدراسة :

- إن أنظمة الحوافز والأجور التي يجري تطبيقها حالياً على منتسبين تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن بصورة غير دقيقة وتكاد تكون عشوائية وهذا يؤثر سلباً على كفاءة أداء

هذه التشكيلات إذا ما بدأ منتسبون هذه التشكيلات بمقارنة أنفسهم مع أمثالهم في القطاعات الأخرى .

- إن كافة التشكيلات الإنتاجية يكون الميزان الرئيسي في تقييمها كمية الإنتاج وجودته النوعية ومدى قبله في السوق المحلية ومدى مجاراته للبضائع المستوردة

الاستفادة من الدراسة الأولى ..

معرفة الاتجاهات النظرية العلمية التي تخدم الدراسة واستقاء مصادر الباحث الرئيسية التي اعتمد عليها

الاستفادة من الدراسة الثانية ..

معرفة الجزء التطبيقي وكيفية بناء الفرضيات الإحصائية

الاستفادة من الدراسة الثالثة...

معرفة مصطلحات البحث الأساسية كالحوافز والدافعية وبناء الاتجاه النظري بشقبة الاقتصادي والاجتماعي

الاستفادة من الدراسة الرابعة ..

تتفق هذه الدراسة مع دراستي في تناولها لموضوع الحوافز وتختلف في متغيري الإنتاج والرضا الوظيفي وتختلف في المنهج المتبع في دراستي المنهج المقارن وفي الدراسة السابقة المنهج الوصفي

الاستفادة من الدراسة الخامسة ...

في الدراسة السابقة استخدمت الباحثة المنهج المقارن بين نظام الحوافز في نفس المصنع خلال فترتين سابقة ولاحقة متغير زماني ..

بينما استخدمت في بحثي نفس المنهج المقارن لكن في متغير مكاني بين قطاع حكومي وقطاع خاص .

# الفصل الثاني

## علم الاجتماع وقضايا التنمية

## هدف عملية التحفيز

■ تقوم عملية التحفيز باستخدام المحفزات من أجل توجيه الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

## نتائج عملية التحفيز النظرية :

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض كلفة العمل في المنظمة والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل التغيب عن العمل ، دوران العمل السلبي ، انخفاض المعنويات.

## الدوافع Motives والحوافز Incentives

- السلوك الإنساني يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته وتحقيق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة
  - ويتحدد السلوك الإنساني بعاملين أساسيين :-
  - (أ) الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع Motive
  - (ب) والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به المؤثرة في سلوكه التي تعرف بالحوافز Incentives وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج يظهر من الشكل بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة
- المحفزات ← الدافعية ← السلوك ← النتائج

## الحوافز ومفهومها :

إن الحوافز هي دوماً ما تحث على الدافعية للعمل بجدية وكان لابد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة ، وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للإنجاز بالعمل ويزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وكانت دائماً المطالبة بالتوسع في استخدام دائرة الحوافز والمزايا الإضافية

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين . يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ، كما يمكن القول أنها العوامل التي تدفع العاملين في وحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة 1 زوليف

وأيضاً وصف Thomasn التحفيز بقولة هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك وبين الإرادة التي تتمثل بالحاجات والرغبات وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، أدى إلى انتهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز

## أولاً: الحوافز الإيجابية

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى :

أ - الحوافز المالية

عرفها زوليف مهدي بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافئة والمشاركة في الأرباح ويذكر Leopold أن الحوافز المادية 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

أشكال التحفيز المادي

! - الأجور والمرتببات

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الشخص لبذل الجهد والعمل إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء

## 2 - التعويضات

تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويضات التخصص ... الخ

## 3 - المزايا العينية ذات القيمة المادية

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر ... الخ التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات

## 4 - ظروف العمل ومتطلباته المادية

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل " الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع " عاملاً مؤثراً على أدائهم في العمل ورغبتهم به فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان 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 فيما تحققه من مستويات في الربحية بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية

## ركائز التحفيز المادي

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعياري يحدد الكم والكيف الذي يمكن أن تصمم بناءً عليه نظم الحوافز المادية للعاملين . بغرض أن تكون متناسبة وفعاله بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق منه أهدافها

من أهم الركائز

– أن يكون عادلاً ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع

– أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل

– أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء

– أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية

– طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته و تعقيداته

### شروط نجاح نظم الحوافز

حتى يتمكن نظام الحوافز من تحقيق متطلبات الرضا الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية ويحقق إشباع لحاجاتهم ومتطلباتهم فإنه يجب إن يتضمن مجموعة من الشروط الهامة

. أن توفر الأجهزة الإدارية مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد العاملين حتى يتسنى لهم تحديد من يستحقون الحوافز على أساس الكفاءة في الأداء

. أن تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد ومشبعه لحاجاتهم الإنسانية والإفسوف تكون عديمة الجدوى

. أن يكون الأفراد المطبق عليهم النظام لديهم القدرة في السيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكّمهم في مقدار الجهد المبذول

. أن يكون هناك وضوح كافي بالنسبة للأفراد العاملين عن الفترة الزمنية لانجاز مهامهم بحيث يتناسب فتره انجاز الأداء وتسلم الحافز والآ يكون هناك فتره فاصلة كبيرة حتى لا يفقد الحافز

قيّمته\*

## الحوافز المعنوية داخل المنظمات

وتشمل الترقى وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل وتقويض الصلاحيات

ومن أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي

### 1 - فرص الترقية والتقدم

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما 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

### 2 - تقدير جهود العاملين

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة

### 3 - إشراك العاملين في الإدارة

وذلك بأن يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها

### 4 - ضمان واستقرار العمل

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة لعاملين في محيط العمل يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة .

### 5 - توسيع العمل

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة للعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد

### 6 - إغناء أو إثراء العمل

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشرافه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر

### ثانياً الحوافز السلبية

يقصد بأنها أنها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أداءه وتصرفاته

#### 1- حوافز مادية

تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف

#### 2 - حوافز معنوية

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيهه للمقصر في عمله ونشرة على لوحة الإعلانات تأديب للموظف

### حوافز الخدمات الاجتماعية

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية وعرفها Mondy على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفين بطريقة غير مباشرة من المنظمة

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل

#### 1 - التأمين الصحي

ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولأفراد أسرته أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي

## 2 - التأمين ضد البطالة

ويهدف لتقديم تعويضاً معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة

## 3 - التأمين ضد العجز وإصابات العمل

ويرعى الحوادث والأمراض المهنية والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها

## 4 - الأندية الترفيهية والاجتماعية

تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح وقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم

## 5 - صندوق الادخار

يساهم العاملون والمنظمة معاً في صندوق الادخار بنسب محددة وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج

## 6 - رعاية أطفال العاملين

وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة عوضاً عن مراكز الرعاية الخاصة

## 7 - وجبات الطعام

بعض المصانع الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل

## أثر الحوافز على أداء العمل

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم الموظفين فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه . وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي

بين الموظفين نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف . فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته . فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته . إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعني بخصوصية توجهات الإدارة

ويذكر Bratton & Gold أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المتطور الذي وضعت من أجله

أ - الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة

ب ، تحسين و تطوير مستويات أداء الموظفين

ج - تطويع التشريعات والقوانين بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين المكافآت

تنفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمه منظمات الأعمال في تحسين الأداء . وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون منصوفاً عليه في القانون . ومنا ما يمنح لكافة العاملين لغرض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية والعلاوات الدورية بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساساً على تقديم الموظف أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظراً للتفاني والمثابرة في العمل

الترقيات

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية حسب نظام وقوانين المنظمة أو

الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي أو نتيجة المسابقة الداخلية في التنافس على وظيفة عليا

### أهداف الترقية

- 1 - توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات بآتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه
- 2 - تحسين مستوى الأداء والإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- 3 - تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة
- 4 - تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية
- 5 - تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة

### - الدافعية :

تعتبر الدافعية الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الانجاز بالعمل فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يواجه العامل أو الموظف للعمل بطاقاته الكامنة، أو على النقيض. ، يجب أن يؤثر إيجاباً على إثارة رغبات العاملين في منظمات الأعمال لبذل المزيد من الجهود في الأداء الوظيفي لنيل ما يسمو إليه من حوافز ومكافآت، للارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك في الأداء ونظام الحوافز في المنظمة،

أن الدافعية " هي أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس ، التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني"، فالدافعية وفقاً لهذا التعريف هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك ويعزز هذا المفهوم

أن الدافعية هي مجموعة من العمليات التي تثير وتوجه وتحفظ بالسلوك الإنساني نحو انجاز أهداف محددة

تركز الدافعية على تفسير السلوك الإنساني ، خاصة فيما يتعلق بسبب مثابرة وتفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له ، فيما يحاول فرد آخر إهمال العمل ، ولماذا يشعر فرد برضا عن العمل وآخر ينتابه الملل و رغبة في التهرب منه ، ويتطلب ذلك تفهم دوافع الإنسان أن الدافع هو محرك داخلي للسلوك يدفع الشخص للقيام بالعمل. وبصور العلاقة بين الدافع والأداء بالشكل التالي :

العلاقة بين الدوافع والأداء



### - مواجهة المشكلات الاجتماعية

والتي تنشأ عن عدم التوازن بين العلاقات الاجتماعية والتغير في البيئة الاقتصادية : إن التغيير في البيئة الاقتصادية قد تواقبه مشكلات اجتماعية خطيرة إذا لم يحسن توجيهه. وقد بدأت تظهر في الدول النامية مشكلات اجتماعية ترتبط بنشاطات اقتصادية جديدة.. ويكون في جملة الطرائق التي تعتمد في مواجهة مثل هذه المشكلات القضاء على الظروف التي تؤدي إليها، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تنشأ في أثناء عملية التغيير الاجتماعي وبعدها، والعمل على تفادي تلك المشكلات والتصدي لها قبل استفحالها . وقد أضحى مسائل التكيف الاجتماعي مع التغيرات الاقتصادية والتقنية (التكنولوجية) المتلاحقة مما يثير قلق علماء النفس والاجتماع، إذ إنها تفرض أنماطاً من السلوك المتجدد المتطور. والتغيرات المستمرة في تلك الأنماط قد تخلق اضطرابات تترك لمساتها على

شخصية الإنسان واستقراره النفسي والاجتماعي. وقد أوضحت الدراسات المتعددة من أيام ابن خلدون أن مسائل التغيير الاجتماعي لها انعكاسات على أنماط السلوك المختلفة تمتد إلى الجوانب السياسية والأخلاقية .

ومن أهم المشكلات الاجتماعية التي يمكن أن تنشأ عن عملية التغيير السريع سوء التكيف الاجتماعي، وتكوّن أنماط جديدة من الاستهلاك

- ضرورة رسم سياسة اجتماعية لتضييق الهوة بين التقدم الاقتصادي والاجتماعي: إن التقدم الاقتصادي، كما هو معلوم، يسير عادة بخطوات سريعة على خلاف التغيير في العلاقات الاجتماعية الذي يحتاج إلى وقت أرحب. فقد يكون من السهل إنشاء مصنع في غضون عام أو أقل، غير أن بناء قيم التصنيع، وما تحتاج إليه وما تقتضيه من سلوك اجتماعي لا يتوافر بمثل تلك السهولة وفي ذلك الزمن المحدود .

### مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية :

عقدت الأمم المتحدة مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية في كوبنهاغن، الدانمرك، العام 1995، والموضوع الأساس هو "وضع التنمية الاجتماعية في قلب الاهتمامات السياسية العالمية"، لتوجيه الانتباه العالمي نحو إيجاد حلول لمشاكل العالم الاجتماعية الرئيسية. وقد انتهى مؤتمر القمة، الذي حضره ممثلو 186 بلداً منهم 117 رئيس دولة أو حكومة، إلى اتفاق مهم تعهدت البلدان بموجبه العمل على تحقيق أهداف محددة في مجال التنمية الاجتماعية. فقد اتفقت البلدان على إعلان كوبنهاغن بشأن التنمية الاجتماعية، الذي تضمن التزامات قطعية بالعمل بمزيد من الجد من أجل القضاء على الفقر، وتحسين الصحة والتعليم، والسعي إلى تحقيق العمالة الكاملة. كما اتفقت البلدان على برنامج عمل من مئة فقرة يحدد الاستراتيجيات والغايات والأهداف المتعلقة بتحسين نوعية الحياة بالنسبة إلى الناس في كل مكان. أما أهمية هذا المؤتمر فتجلت في تركيزه على الاحتياجات الأشد أهمية وإلحاحاً بالنسبة إلى الأفراد أي سبل المعيشة، والدخل والصحة والتعليم والأمن الشخصي. وعن طريق تحديد الأولويات، رفع مؤتمر القمة المعيار العالمي لتحقيق التقدم الاجتماعي، ونبه أيضاً المؤسسات المالية الرئيسية في العالم، إلى أن جميع الخطط الاقتصادية يجب أن تعترف بأثارها الاجتماعية. وتتمثل التزامات التنمية الاجتماعية بما يلي:

- القضاء على الفقر المطلق بحلول موعد يحدده كل بلد .
- دعم العمالة الكاملة باعتبارها أحد الأهداف الأساسية للسياسة العامة.

- تشجيع التكامل الاجتماعي القائم على تعزيز جميع حقوق الإنسان وحمايتها .
- تحقيق المساواة والإنصاف بين المرأة والرجل.
- الإسراع بخطى التنمية في إفريقيا البلدان الأقل نموًا.
- كفالة إدراج أهداف التنمية الاجتماعية ضمن برامج التكيف الهيكلي.
- تهيئة "بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وقانونية تمكن السكان من تحقيق التنمية الاجتماعية".
- تمكين الجميع على قدم المساواة من الحصول على التعليم والرعاية الصحية الأولية.
- تعزيز التعاون من أجل التنمية الاجتماعية عن طريق الأمم المتحدة.

وعلى الرغم من أن النتيجة التي خلص إليها مؤتمر كوبنهاغن ليست ملزمة قانوناً لأي بلد، فإن لها وزناً أدبياً وسياسياً، ولا سيما أنها تمثل اتفاقاً تم التوصل إليه بين عدد كبير جداً من زعماء العالم. وتوافق الآراء العالمي هذا له فائدته في نظر البلدان، لأن بإمكانه أن يساعد على وضع معايير وأهداف للتنمية الاجتماعية معترف بها عالمياً. وعلى الرغم من أن للبلدان انطباعاً عاماً مؤداه أن الأهداف والأرقام المستهدفة التي حددت في كوبنهاغن ستكون صعبة التحقيق، فإن معظم الدول لا تزال تؤكد أنها ملتزمة السعي إلى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية. وقد شكّلت معظم المؤتمرات الدولية التي تلت إعلان كوبنهاغن فرصة لحمل الحكومات على وضع قواعد ومعايير للتنمية الاجتماعية يهتدي بها في الجهود التي تبذلها المؤسسات المالية الدولية الرئيسية الأخرى، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. وكل بلد مسئول عن وضع جدول الأعمال الاجتماعي المحلي الخاص به.

وقد حاولت هيئات الناخبين في عدد من البلدان، منذ انعقاد مؤتمر القمة، أن تصل إلى التوازن الصحيح بين أن يكون هناك تدخل حكومي أقل وضرائب أقل وكفاءة أكبر، وأن تكون هناك حكومة تعمل على تحقيق الإنصاف والعدالة الاجتماعية. وفي كثير من البلدان النامية، انصب الكفاح على إيجاد الموارد من أجل جدول الأعمال الاجتماعي من دون تعريض الإصلاحات الاقتصادية للخطر.

## التنمية الاقتصادية :

إن كلاً من التنمية والنمو الاقتصادي يتضمنان الزيادة في الناتج القومي أو زيادة العناصر المستخدمة وزيادة كفاءتها الإنتاجية. فالتنمية تتضمن، بالإضافة إلى زيادة الناتج وزيادة عناصر الإنتاج وكفاءة هذه العناصر، إجراء تغييرات جذرية في تنظيمات الإنتاج وفنونه،

و غالباً ما يكون أيضاً في هيكل الناتج وفي توزيع عناصر الإنتاج بين قطاعات الاقتصاد المختلفة.

وعلى هذا الأساس، فإن الدول المتخلفة تكون بحاجة إلى تنمية وليس إلى نمو فقط، لأنها ليست بحاجة إلى زيادة في إنتاجها وزيادة في كمية الإنتاجية المستخدمة وكفاءتها فحسب، وإنما أيضاً إلى تغيير جذري في بنية هيكلها الاقتصادية والاجتماعية القديمة<sup>1</sup>

## تمويل التنمية

لا شك في أن تمويل التنمية قضية مجتمعية، وإن كان النصيب الأكبر في تحمل عبئها يقع على عاتق الدول. فإن كان على الأفراد والمؤسسات أدوار يضطلعون بها وواجبات يلتزمون بها، فإن الدول، بما تملك من سلطات، تستطيع من خلال أطرها التشريعية وأدوات الإلزام بها أن تنسق بين الأدوار والمستويات. وقد يثار تساؤل عما هي مسؤوليات المواطنين في قضية التنمية؟ نظرياً، على الفرد، في ظل العدالة المجتمعية أن يعمل بأمانة وكفاءة، بالقدر الذي يزيد من الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى فائدة للاقتصاد القومي تتمثل بزيادة في المدخرات التي تجد طريقها إلى قنوات الاستثمار. أما دور الدولة في التنمية، فهو مهم بما تملكه من تفويض المجتمع لها في وضع التشريعات، وسنّ القوانين وسلامة تطبيقها، وحماية حقوق أفراد المجتمع منتجين كانوا أو مستهلكين، وكل ما يتعلق بتعبئة الموارد المحلية، وكيفية تعبئة المدخرات وتوجيهها للاستثمارات، وإيجاد البيئة الاجتماعية الملائمة للانطلاق، ما يضع على كاهلها العبء الأكبر في قضية التنمية. خلاصة القول، إن تمويل التنمية مسؤولية جماعية، ويجب عدم النظر إلى التنمية الاقتصادية على أنها سياسة تقبل التأجيل، بل أنها ضرورة ملحة .

## ب . الحوافز المعنوية بمنظور اجتماعي

الحوافز المادية تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية وهي ضمن سلم تدرج الحاجات فالإنسان بعد إشباع حاجاته الأساسية يسعى إلى إشباع حاجاته الأخرى المتعلقة بالشعور

بالانتماء الاجتماعي والاحترام والتقدير وتحقيق الذات فيتحقق بذلك الرضا الوظيفي وهي كما يلي

### 1. الشعور بالاعتزاز بالعمل

يفضل الكثير من الناس بأن يكون عملهم بناءً وذو قيمة بحيث يكون جديراً بإثارة اهتمامهم مما يجعلهم يقبلون عليه ويحبونه لذاته بغض النظر عن النواحي المادية

### 2. إتاحة فرصة للترقية والتقدم

يشبع هذا الحافز الحاجات العليا لدى الفرد كالحاجة إلى التقدير والاحترام والحصول على مكانه وظيفية واجتماعية مرموقة وتحقيق الذات، ولهذا لا بد من ربط الترقية إلى برنامج لتحليل العمل والذي يضمن تحديد مسؤوليات وواجبات وظروف أداء ومخاطر كل عمل وأن تكون الترقية مستندة إلى أسس موضوعية عادله

### 3. التقدير والثناء للأداء الكفاء

تقدير الأداء للموظف والثناء عليه أمام الآخرين يعتبر احد المحفزات غير المادية المهمة ولذلك على الرؤساء توجيه الثناء والتقدير للموظفين البارزين

### 4. تفويض الصلاحيات والمسئوليات .

تفويض الرئيس لجزء من صلاحياته لبعض مرؤوسيه يعتبر حافزاً كبيراً لهم وثقة في أدائهم وإمكاناتهم والتفويض الصلاحيات تساعد على تخفيف الأعباء ومرونة الأداء ولكن يجب أن يكون لها ضوابط مادية وقانونية حتى تحقق النجاح المطلوب

### 5. المركز الأدبي .

الأجر المادي يحصل عليه الفرد ويعتبر مؤشراً فعالاً على مكانته الاجتماعية وشهرة المؤسسة ومكانتها تتعكس سلباً أو إيجاباً على مكانة أفرادها الاجتماعية ولهذا يجب على المؤسسات المحافظة على سمعتها الداخلية والخارجية

6. المنافسة .

تشكل حافزاً مادياً ومعنوياً كبيراً والمنافسة تكون عندما يكون العائد متمثلاً بالمكافآت المالية أو زيادة الأجر أو محفزات غير مادية كإشباع حاجات تحقيق الذات وتعزيز الروح المعنوية للناجحين وتترك أثراً نفسية سيئة لدى الخاسرين وبذلك يجب على الإدارة التقليل من الآثار المترتبة على نوع المنافسة ومردوداتها على العاملين

7. تحديد المسؤولية بدقة

يجب أن يكون دقيقاً وواضحاً وبشكل لا يسمح بوجود تداخلات في المسؤوليات بحيث يصعب على الفرد تحديد مسؤولياته، وهذا يجعل الأفراد ذوى الكفاءة يحسنون من أدائهم وذلك لارتباط النجاحات بهم شخصياً وعدم نسبتها للآخرين

8. معرفة نتائج الأداء

معرفة الفرد لنتائج جهوده يعطه شعوراً بالاعتزاز والتفوق ويشكل ذلك حافزاً مهماً له لزيادة وتحسين أدائه وإنتاجه ويشعره بالرضى والطمأنينة والأمن والاستقرار الوظيفي

**دوافع العمل النفسية:**

إن شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاء له دور كبير حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد

أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية.

### دوافع العمل الاجتماعية:

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمناى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

العمل والحاجة إلى التقدير:

يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحة، المكانة الاجتماعية.

العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:

والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة بالعمل أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول إليه.

دوافع الإنجاز:

وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

دوافع الاستقرار:

أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

## دافعية السلوك الإنساني

- 1- إن الدافعية تحرك السلوك بمعنى أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضاً الموجه لهذا السلوك
- 2 - الدافعية تحدد شدة السلوك فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته وخصوصاً عندما تكون احد الدوافع ملحة مثل دوافع تقدير الذات والاحترام
- 3 - الدوافع توجه السلوك بمعنى أن كل سلوك له هدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين لتحقيقه
- 4 - تأكيد وتدعيم السلوك فإن هناك أنواع من السلوك يتكرر حدوثها في فترات زمنية مختلفة وقد يعتمد الفرد إلى نفس السلوك في حال واجهته مواقف معينة سبق له أن أتخذ حياها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه
- 5 - ضعف السلوك : إن مفهوم الدافعية يساعد في تفسير السلوك الرديء والي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع يؤدي لدفع السلوك وتفعيله

## معوقات الاستفادة من الحوافز

وعن المعوقات التي تؤدي إلى تدني أداء الموظف والتي قد يكون راجعا إلى نظام الحوافز،

فإن ذلك يرجع لعدد من المشكلات منها:

- عدم وضوح الأهداف المطلوبة من الموظف: وبالتالي فإنه يصعب وصف نظام حوافز لتحسين الأداء، ووجود مشكلات في تقييم الأداء الوظيفي يؤدي إلى صعوبة تقديم نظام الحوافز ليربط بالأداء،
- وجود مشكلات في إدارة الأداء من قبل مديره : مما يعيق الاستخدام الأمثل للحوافز وربطها بالأداء،
- عدم الاهتمام بالدراسات والبحوث :حيث يصعب معرفة المشكلات التي تواجه إستراتيجية الحوافز وسياساتها وتطبيقها،

**قلة التدريب:** والذي ينعكس على أداء الموظف وبالتالي عدم قدرته على تحسين أدائه وإخفاقه في تحقيق الأهداف المطلوبة منه ومن ثم عدم حصوله على الحوافز والتي تؤدي إلى إحباطه وتدني أدائه،

**عدم العدالة الوظيفية:** مما يجعل الحوافز تستخدم بشكل سلبي أكثر من استخدامها بشكل إيجابي.

**عدم الفهم الجديد لحقيقة الحوافز:** حيث نجد حوافز تأخذ نسب أكبر من المناسب وفي غالبها متكررة بطريقة أو بأخرى والسبيل لتنميتها إعادة دراستها مرة أخرى بشكل استراتيجي

**أن المهام والأعمال تتأثر وبشكل مباشر بالتنظيم :** وما إذا كان سليما من عدمه. ولكن من الممكن أن يكون هناك دور ولو بسيط للحوافز في مثل هذا الشأن حيث يكون هناك إعادة تصميم للوظائف بحيث تكون هناك مساحة أكبر لإضافة مهام وإلغاء أخرى تكون محل سهولة لآليات التحفيز من خلال إعادة الهيكلة.

وعن أنواع الحوافز التي يمكن بها تحقيق طموحات الموظفين فأن الحوافز تتنوع وتختلف ولكن هناك اتفاق عام على أنها تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية. وحيث إن الحافز المادي من خلال التجارب أكثر تأثيرا على سلوكيات الأفراد ، فإن الحافز كلما كان مباشرا، كان ملبيا للطموح مثل ( التأمين الطبي - السكن - الترفيه السنوي مثل تذاكر سفر.. إلخ " 3

### **الطموح الوظيفي :**

أن نظام الحوافز إذا طبق بشكل عادل سيكون له أثر إيجابي على الموظف بشكل خاص، وعلى الإدارة بشكل عام، كالدورات التدريبية التي تنمي قدرات الموظفين، إن الحافز التدريبي للموظف قد يفوق الحوافز المادية

والتميز والإنتاجية مرتبطان إلى حد بعيد بمدى إعطاء الموظف حقوقه " 4 "،

**الوساطة والمحسوبية:** الدور المهم والآثار الكبيرة للدورات التدريبية المتخصصة للموظفين والتي يكون لها أثرها في رفع مستوى الموظفين، إضافة إلى شعور الموظفين بأن المؤسسات التي يعملون بها تعتني بموظفيها كل الاعتناء مما ينعكس على أدائهم بالإيجاب. " 5

**غياب التخطيط الوظيفي :** للحوافز دوراً كبيراً سواء أكانت مادية أم معنوية. وعن المعوقات التي تحول دون أداء الموظف مهامه على الوجه الأكمل إلى أنه أحيانا لا يوجد تخطيط وظيفي، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية للمهام الرئيسية والثانوية.

أن قائد المنظمة أحيانا يهتم بنفسه وبالقريبين منه مما يسبب إحباطا لدى باقي الموظفين كما أنه يمكن تحفيز الموظف أيضا بشهادات تميز، إضافة إلى أهمية الدورات التدريبية وللجميع وبشكل دوري

أن معوقات العمل بصفة عامة كثيرة منها غياب الحوافز والرقابة الذاتية والرقابة العامة " 6 " أن الحوافز تدعم الموظفين ذوي الأداء الجيد، وتزيد من فاعليتهم، وترفع روح المنافسة بين الموظفين كما أن القطاع الحكومي لا يعرف المفهوم الكامل للحوافز، إلا أن هناك توجهها من إدارات الأقسام بتحفيز الموظفين في حدود الإمكانيات المتاحة بتقديم الشهادات التقديرية، وإرسال الموظفين إلى دورات تنموية، إضافة إلى التحفيز باستخدام الكلمات الطيبة التي يكون لها أثر كبير في نفوس الموظفين أن المعوقات التي تحول دون أداء الموظف دوره على الوجه الأمثل كثيرة منها: قلة الدورات التدريبية، وعدم وجود محفزات للعمل، وعدم تقدير الإدارة لجهود الموظفين، ويمكن تلافي هذه المعوقات بطرق عديدة منها

وجود خطة واضحة للعمل، وتحفيز الموظفين بالإمكانيات المتاحة في المؤسسة، وعمل تدوير للموظفين . توزيع العمل بشكل صحيح مع مراعاة قدرات الموظفين، لكسر حاجز الروتين

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للبحث

منهج الدراسة

نوع الدراسة

مجتمع الدراسة

أداة البحث

البيانات الوصفية للدراسة

صدق أداة البحث

إن أي دراسة بحثية لابد أن تستند إلى تحديد بعض المفاهيم التي تعتمد عليها الدراسة ليتمكن أي مطلع على هذه الدراسة أن يملك تصور شامل ومفهوم لهذه الدراسة .

سنتناول بعض هذه المفاهيم .

## منهجية البحث والدراسة :

استخدام المنهج المقارن .

أستخدم المنهج المقارن في الكثير من الدراسات والأبحاث العلمية والاجتماعية والاقتصادية منذ زمن طويل.

لكن قبل الخوض في غمار المنهج المقارن لا بد لنا من التعرف على بعض الخصائص التي يشترك فيها المنهج المقارن مع غيره من المناهج والتي يمكن تلخيصها بالتالي:

العمل المنتظم وذلك عبر مراحل متسلسلة ومتراصة اعتماداً على الملاحظة والحقائق العلمية.

■ الموضوعية والبعد عن التحيز .

■ المرونة وتعني قابلية التعديل بمرونة مع مرور الزمن لتواكب التطورات التي تطرأ

على العلوم المختلفة.

■ إمكانية التثبت من نتائج البحث بطرق وأساليب علمية معترف بها

■ التعميم ويعني الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في دراسة ظواهر أخرى مشابهة .

■ القدرة على التنبؤ ويعني ذلك إمكانية وضع تصور لما يمكن أن تكون عليه الظواهر في المستقبل.

## مفهوم المقارنة

المقارنة نوع من البحث يهدف إلى تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين ظاهرتين أو أكثر

و بالنسبة لظاهرة واحدة ولكن ضمن فترات زمنية مختلفة أو مكانية في نفس الوقت .

على الرغم من أن المنهج المقارن هو منهج مستقل بحد ذاته ولكن معظم الدراسات المقارنة لا يمكن أن تتم دون الاعتماد على مناهج أخرى مساندة مثل المنهج التحليلي حتى أن الكثير من الباحثين يقيمون دراساتهم على منهج يطلق عليه المنهج التحليل المقارن دلالة على اعتماد المقارنة على بيانات تحليلية بل أن البعض ذهب إلى أن المنهج المقارن "هو منهج شبه تجريبي يختبر كل من العناصر الثابتة والعناصر المتغيرة لظاهرة ما في أكثر من مجتمع أو أكثر من زمان" للمقارنة باعتبارها واحدة من طرق البحث العلمي بعض الشروط الهامة التي ترتبط بمحورين أساسيين يشمل الأول الشروط المنهجية للدراسة بينما يشتمل الثاني كل ما يتعلق بالمتطلبات الذاتية للباحث وتمتعه بخيال علمي يساعده على التجديد والإبداع إضافة إلى قدرته على ممارسة أساليب البحث في طريقة المقارنة بشكل دقيق ودون تشويه أو تحريف.

أبعاد المنهج المقارن :

1 - بعد تاريخي (زماني)

2 - بعد مكاني

3 - بعد زماني ومكاني

وفي هذه الدراسة سنتناول البعد المكاني

وهنا نقارن بين تأثير الحوافز المالية والمعنوية على عينتين عشوائية في بيئتين عمل مختلفة

وذلك في نفس الفترة الزمنية

أشكال المقارنة:

❖ المقارنة الكيفية: وتشمل عملية المقارنة الكيفية شكلين أساسيين

١. يعتمد الأول على جمع المعلومات حول مواضيع الدراسة عن كُتب والتعرف على صفاتها وأوصافها ومن ثم المقارنة بينها على النحو المطلوب من تلك الدراسة وذلك يتطلب التعرف على الظاهرة على أرض الواقع ومراقبة تطورها والعوامل المؤثرة وقد يتطلب ذلك من الباحث القيام برحلات إلى المجتمع المراد المقارنة به.

٢. أما الشكل الثاني للمقارنة الكيفية فيكتفي فيه الباحثون بجمع الأخبار عن طريق الكتب والمقالات حول الظاهرة المدروسة والقيام بالتعليق على تلك الأخبار ومناقشتها اعتماداً على مخزون علمي لديه حوا الظاهرة المدروسة (غالباً ما تستخدم في نقد نظريات تاريخية سابقة نتيجة ظهور معلومات جديدة نتيجة الأبحاث).

#### ❖ المقارنة الكمية:

تقوم المقارنة الكمية على حصر حالات الظاهرة بعدد أو بكم معين وهنا تبرز أهمية الإحصاء ودوره في ضبط ذلك الحصر بدقة ووضوح ويشكل التعداد السكاني والإحصاءات الحيوية أهم مصادر البيانات الكمية في الدراسات المقارنة.

#### المنهج المقارن وعلم الاجتماع:

أن التاريخ يهتم بالحوادث الماضية من حيث هي حوادث خاصة ويبحث عن أسبابها في حدود معينة من الزمان والمكان أما علم الاجتماع فإنه يتجاوز الحدود المكانية والزمنية، ويطلب العلاقات العامة الثابتة بين الحوادث التي تقع في المجتمعات عبر الزمان والمكان وتتمثل هذه العلاقات العامة الثابتة (أي القوانين) في وحدة العادات والمعتقدات لدى مختلف الأمم المتباعدة في الزمان والمكان عند وحدة الشروط الاجتماعية بحيث يمكننا أن نقول أن الشروط الاجتماعية المتماثلة تحدث ظواهر اجتماعية متماثلة (أي المؤسسات والأخلاق والمعتقدات التي تظهر في فئة بشرية) يستعين العالم الاجتماعي في تحقيق الفروض بالتاريخ المقارن فيتناول المجتمعات في أمكنة وأزمنة مختلفة فيلاحظ كيف أن الظاهرة المعينة تتغير تبعاً لتغير ظاهرة أخرى معينة ومن هنا فمنهج علم الاجتماع هو منهج مقارنة بالدرجة الأولى يعتمد على الإحصاء والخطوط البيانية لتأخذ شكلاً رياضياً.

## نوع الدراسة :

دراسة وصفية تحليله تستهدف دراسة الحوافز المالية والاجتماعية وأثرها على الإنتاجية تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى توصيات بشأنها

## مجتمع الدراسة :

عينتين عشوائيتين أحدهما في القطاع الخاص والأخرى في قطاع حكومي من أنحاء متفرقة من المملكة العربية السعودية شملت المنطقة الشرقية والغربية والوسطى

المتغير المستقل : وجود نظام حوافز فعال.

المتغير التابع : أداء العاملين الحكومي والخاص

جدول يوضح وصف لعينة الاستبيان (جدول 1)

أنثى						
ذكر						
المؤهل الدراسي	دكتوراه	بكالوريوس	ماجستير	دبلوم	ثانوية	أخرى
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأكثر	10 سنوات فأكثر	15 سنة فأكثر	20 سنة فأكثر	15	أخرى
المركز الوظيفي	قيادي	إداري	تربوي	فني		
نوع العمل	حكومي	خاص				
المجموع الكلي للعينتين						
110						

## منهج البحث

اعتمد البحث على منهج المسح الاجتماعي لعينتين عشوائيتين من موظفين الدولة الحكوميين ومن موظفين شركات القطاع الخاص لعمل دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين.

بلغ عدد عينة القطاع الحكومي 71 مبحوث وعينة القطاع الخاص 36 مبحوث

## أداة البحث المستخدمة في الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبيان الالكتروني تم تدشينه عبر Gogol Drive

على 6 محاور أساسية بثلاث أقسام رئيسية

الأول : بيانات شخصية للمبحوثين

والثاني : 37 سؤال بمقياس سداسي

كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى

الثالث : 16 سؤال بمقياس رقمي من 1-5 لقياس المعايير التي على أساسها يرغب الموظفون بمنحهم الحوافز على ضوءها .

وقد استفدت من الاستبيانات في الدراسات السابقة مع التعديل عليها بما يخدم منهج الدراسة وأهداف الدراسة وتساؤلات الدراسة و لتتناسب أيضاً مع عينة المبحوثين

## صدق الأداة

تم عرض الاستبيان قبل نشره على محكم بحوث دوليه وهو أستاذ جامعي وباحث ومحكم بحوث علمية في مجلات علمية دوليه تتعلق بالموارد البشرية وله 3 أبحاث علميه منشورة بحتين في هولندا وآخر في أمريكا .

لمعرفة استيفاءها لتساؤلات البحث وحاجتها إلى إضافات أو تعديلات ومدى وضوح

الصياغة بهدف التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة

وقد تمت الاستفادة من ملاحظاته وإعادة صياغة بعض المحاور وترتيب الأسئلة وفق هذه المحاور .

## البيانات الوصفية للدراسة

أولاً : البيانات وتشمل الأسئلة

ثانياً : عبارات لقياس المعلومات الشخصية للمبحوثين

التحصيل الدراسي - عدد سنوات الخبرة - المركز الوظيفي موقع العمل خاص أو حكومي

ثالثاً : عبارات لتقييم نظام الحوافز الحالي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ب 5 فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

رابعاً : عبارات تقيس الهدف من نظام الحوافز ب 5 فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

خامساً : عبارات تقيس علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ب 4 فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

سادساً : عبارات تقيس مفهوم الحوافز فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

سادساً : عبارات تقيس أنواع الحوافز بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ب 6 فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

سابعاً : عبارات تقيس أهمية ودور الاستقرار الاجتماعي للموظفين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص ب 3 فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

ثامناً : عبارات تحدد الفروق بين القطاع الحكومي والخاص في منح الحوافز ب 11 فقرة فقرات ذات أبعاد ( كبير جداً - كبير - متوسط - قليل - جداً قليل - أخرى )

تاسعاً : أرقام تقيس أوزان المعايير التي يمكن اعتمادها لنظام الحوافز بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص تتراوح 1-5 علماً بأن الرقم ( 5 ) يمثل الأهمية الأكبر والرقم ( 1 ) يمثل الأهمية الأقل .

## مجالات البحث :

1 - المجال المكاني : البيئة الجغرافية في محيط محلي داخل المملكة العربية السعودية بنشر استبيان الكتروني في مواقع التواصل الاجتماعي

<http://goo.gl/forms/DjxYPLXv9f>

2 - المجال البشري : عينيتين عشوائيتين من موظفي الدولة في القطاع الحكومي وموظفي القطاع الخاص من خلال استبانته الكترونية وإحصاء النتائج عبر جدول برنامج اكسل .

المجال الزمني : هي فترة تجميع البيانات وقد كانت أسبوعين من تاريخ نشر الاستبيان في

2014 / 11 / 23

## الفصل الرابع

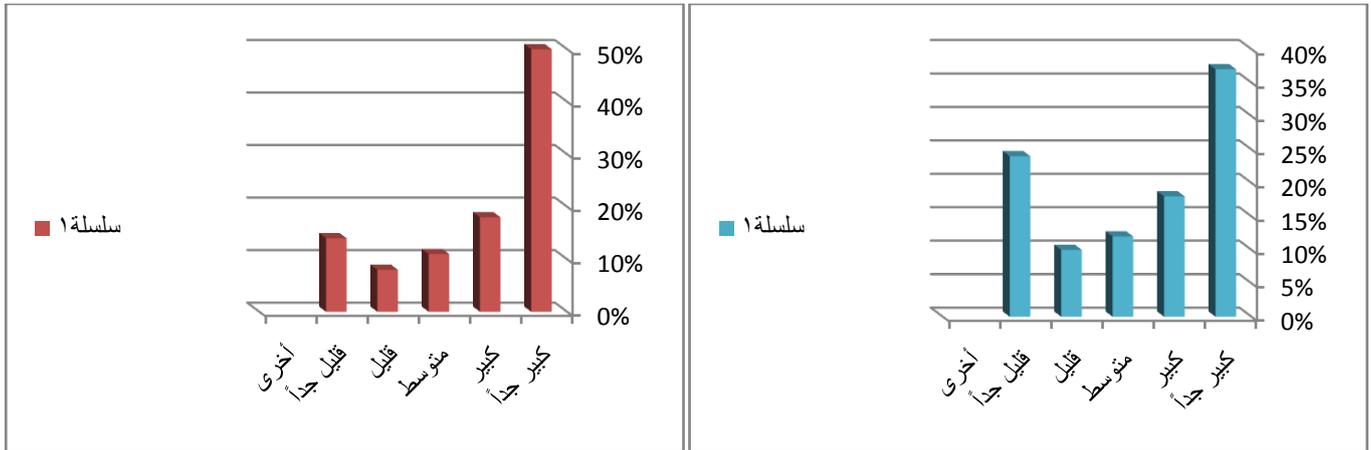
تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

## المحور الأول / تقييم نظام الحوافز الحالي

1 - إلى أي مدى تعتقد بأن الحوافز الممنوحة تساهم برفع الإنتاجية في منظماتكم على ضوء النظام الحالي ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



### ( مخطط رقم 1 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان لرفع إنتاجية المنظمة وفق الحوافز الممنوحة نجد أن الإجابة "كبير جداً وكبير" 37 % و 18% بمجموع 55 % في القطاع الحكومي

بينما النسبة "قليل وقليل جداً" 24 % و 10% بمجموع 34% ومتوسط 12%

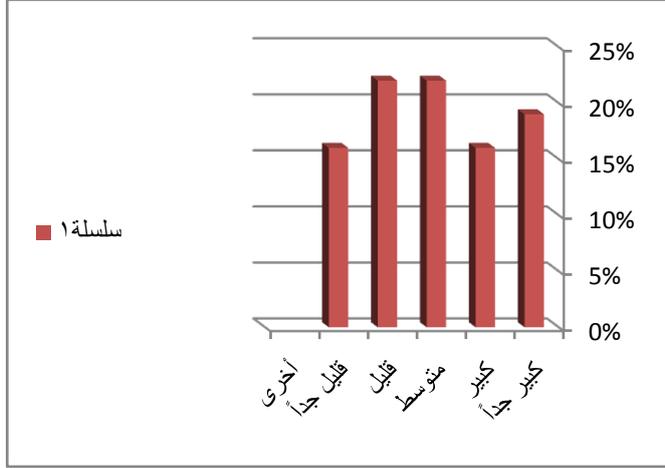
بينما نسبة القطاع الخاص "لكبير جداً وكبير" بلغ 50 % و 18% بمجموع 68%

و قليل وقليل جداً 14% و 8% بمجموع 22% ومتوسط 11%

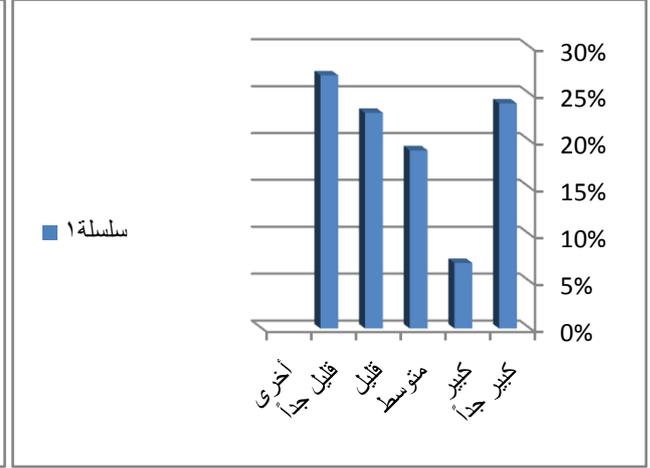
وهذا يشير إلى استقرار القطاع الخاص بشكل أفضل بين قيمة الرضا العليا والتذمر في القيمة الصغرى .. بينما نجد أن القطاع الحكومي الرضا أقل في القيمة العليا والتذمر مرتفع في القيمة الصغرى .

## 2 - إلى أي مدى تعتقد بأن نظام الحوافز الحالي يسهل توجيه العاملين نحو الدافعية والإنجاز في منظماتكم ؟

قطاع خاص



قطاع حكومي



### ( مخطط رقم 2 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان لنظام الحوافز ومدى توجيهه للعاملين نحو الدافعية والإنجاز نجد أن "كبير جداً - وكبير" في القطاع الحكومي نالت نسب

24% و 7% على التوالي بمجموع 31%

ونسبة "قليل - وقليل جداً" في القطاع الحكومي حظيت ب 23% و 27% بمجموع 50% ومتوسط 19%

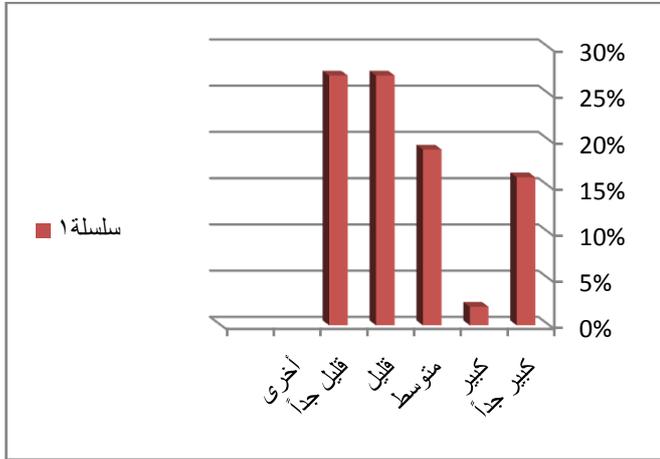
بينما في القطاع الخاص "كبير - وكبير جداً" 19% و 16% على التوالي بمجموع 35%

و"قليل - وقليل جداً" 22% و 16% بمجموع 38% ومتوسط 22%

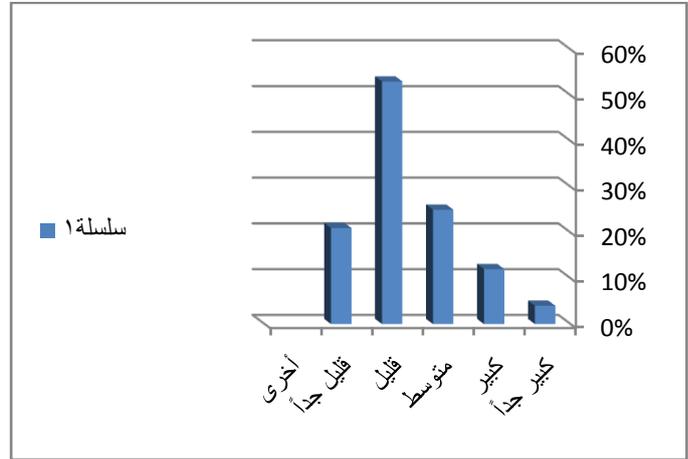
تظهر هذه النتيجة ارتفاع نسبة علاقة الحافز بالدافعية والإنجاز لدى القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي وانخفاض عدم تأثير علاقة الحافز بالدافعية في القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي.

3 - إلى أي مدى تعتقد بأن الدخل على ضوء نظام الحوافز الحالي يتناسب مع متطلبات المعيشة العادية حالياً؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 3 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول تناسب نظام الحوافز مع متطلبات المعيشة العادية حالياً نجد أن كبير وكبير جداً في القطاع الحكومي نالت 4% و 12% بمجموع 16%

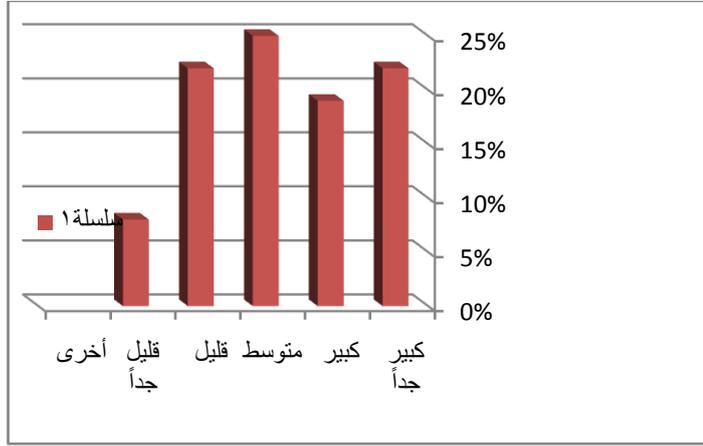
و قليل وقليل جداً نالت نسب 53% و 21% على التوالي بمجموع 74% ومتوسط 25% بينما في القطاع الخاص نجد أن كبير وكبير جداً في القطاع الخاص نالت 16% و 2% بمجموع 18%

قليل وقليل جداً نالت 27% و 27% بمجموع 54% ومتوسط 19%

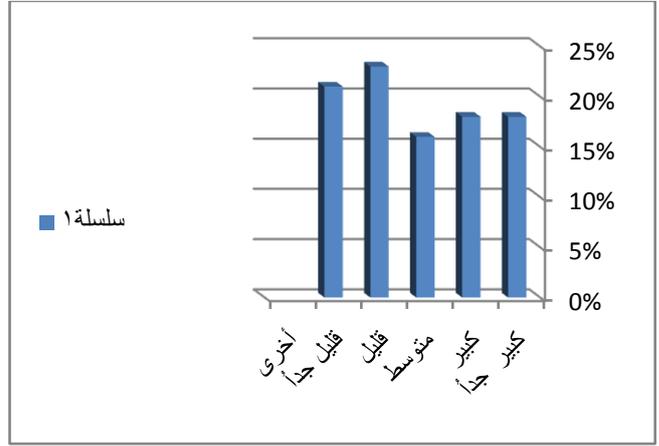
وتظهر هذه النتيجة رفاهية ورضا القطاع الخاص عن نظام الحوافز القائم في منظماتهم عنه في القطاع الحكومي .

4 - إلى أي مدى تعتقد بحصول تقدم في منظماتكم في تحقيق أهدافها " زيادة الأرباح - أهداف تنموية " بعد تطبيق نظام الحوافز الحالي ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



### ( مخطط رقم 4 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول تحقيق المنظمة لأهدافها وفق نظام الحوافز المتبع بها نجد أن كبير جداً وكبير نالت نسب 18 % و 18 % بمجموع 36%

و قليل و قليل جداً نالت نسب 23 % و 21 % بمجموع 44 % و متوسط 16 %

بينما في القطاع الخاص نجد أن نسب 22 % و 19 % بمجموع 41 %

و قليل و قليل جداً 22 % و 8 % بمجموع 30 % و متوسط 25 %

تُظهر هذه النتيجة ارتفاع تحقيق الأهداف وفق نظام الحوافز في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي وانخفاض معدل عدم تحقيق الأهداف وفق نظام الحوافز في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي .

5 - إلى أي مدى تعتقد بوجود تطوير المعايير المعتمدة بنظام الحوافز الحالي في منظماتكم ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 5 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول وجود تطوير المعايير المعتمدة بنظام الحوافز الحالي نجد أن نسبة كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي نالت نسب 56% و 29% بمجموع 85%

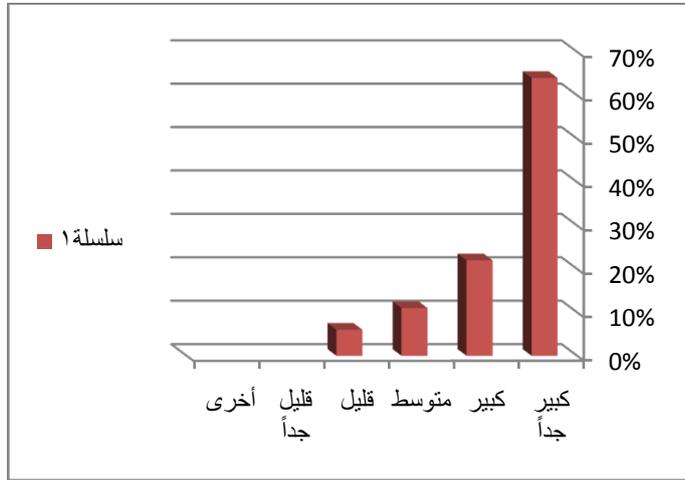
بينما نسبة كبير جداً وكبير 58% و 16% بمجموع 74% باقي النسب تكاد تكون مهملة

نلاحظ انخفاض نسبة الحاجة لتطوير المعايير المعتمدة في القطاع الخاص نوعاً ما عن المعايير المعتمدة في القطاع الحكومي بمعنى أنها تشكل رضا لمنسوبي القطاع الخاص أكثر من رضا القطاع الحكومي وحاجتهم للتطوير أكثر .

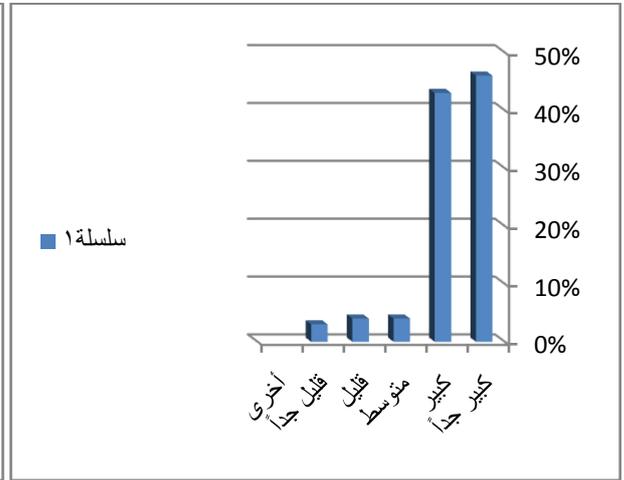
## المحور الثاني / الهدف من نظام الحوافز

6 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو زيادة الإنتاجية ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



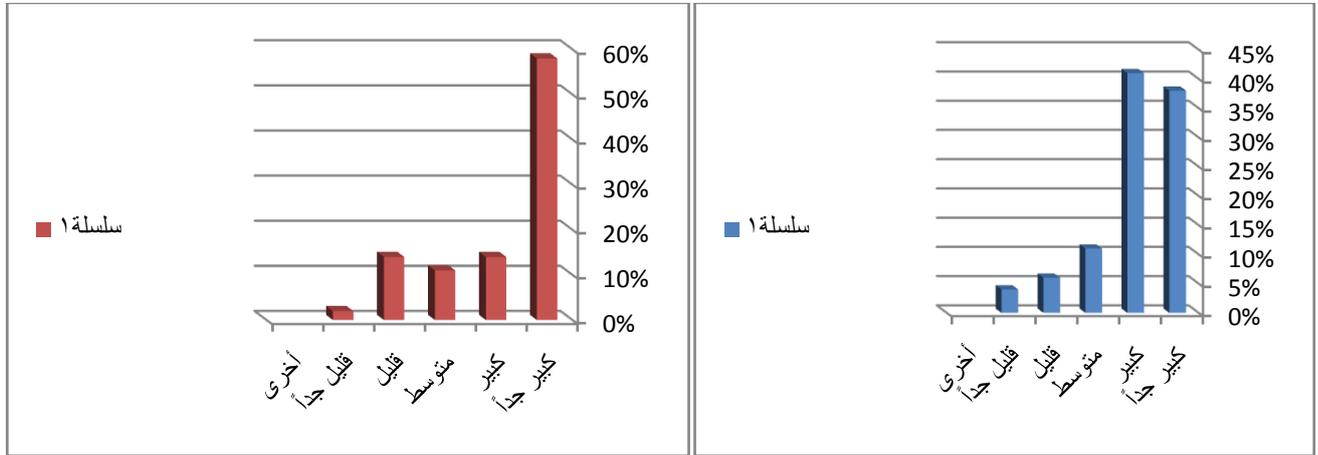
### ( مخطط رقم 6 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول زيادة الإنتاجية كهدف لتطبيق نظام الحوافز كانت نسبة كبير جداً وكبير 46% و43% في القطاع الحكومي بمجموع 89% و64% و 22% في القطاع الخاص بمجموع 86% باقي النسب تكاد تكون مهملة . تقاربت النتيجة بشكل كبير بفرق 3 نسب للقطاع الحكومي عنها في الخاص .. فالإنتاجية هدف تصبو إليه جميع المؤسسات حكومي وخاص .

7 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو كسب رضا وولاء الموظفين ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



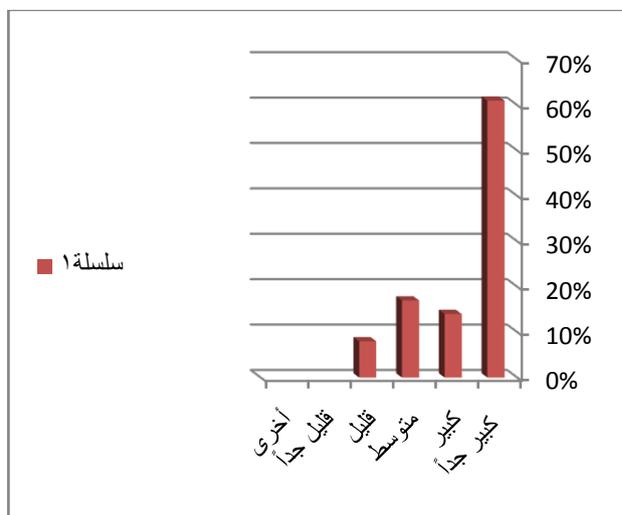
( مخطط رقم 7 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول كسب رضا وولاء الموظفين من خلال تطبيق نظام الحوافز كانت نسب كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي 38% 41% بمجموع 79%

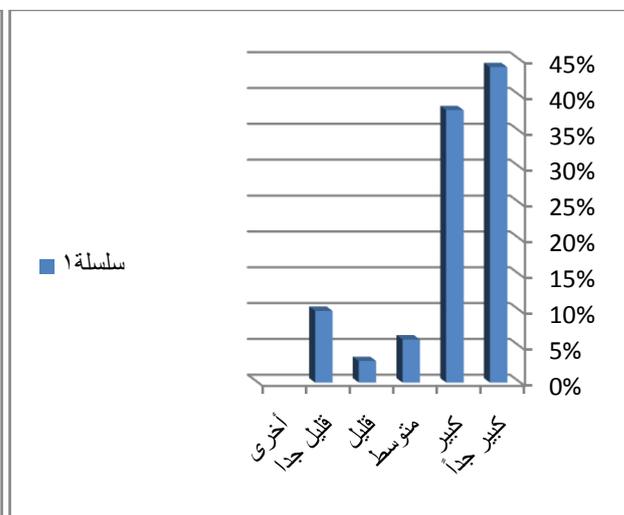
وفي القطاع الخاص كبير جداً وكبير 58 و 14% بمجموع 72% باقي النسب ضعيفة .  
النتيجة بفارق 6 نسب لصالح لقطاع الحكومي . حيث الطموح بكسب الرضا وولاء الموظفين أكثر أملاً .

8 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو المحافظة على العمل واستمراره ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 8 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول استمرارية العمل والمحافظة عليه كهدف منح الحوافز نجد أن نسبة كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي نالت 44% و 38% بمجموع 82%

بينما في القطاع الخاص كانت نسبة كبير جداً

وكبير 61% و 14% بمجموع 75% باقي النسب ضعيفة .

أيضاً على التوالي في هذا المحور القطاع الحكومي يتقدم على القطاع الخاص بفارق 7 نسب

وهذا يوضح تطلع القطاع الحكومي للحوافز بصفقتها أهداف إستراتيجية تحظى باهتمام أقل في القطاع الحكومي .

9 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو الحد من ظاهرة التغيب عن العمل؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي

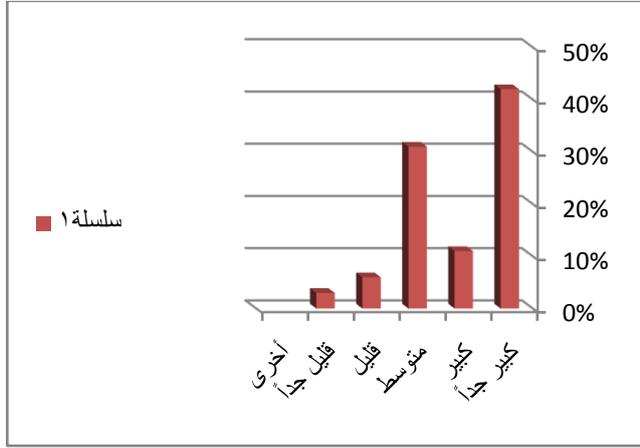


( مخطط رقم 9 )

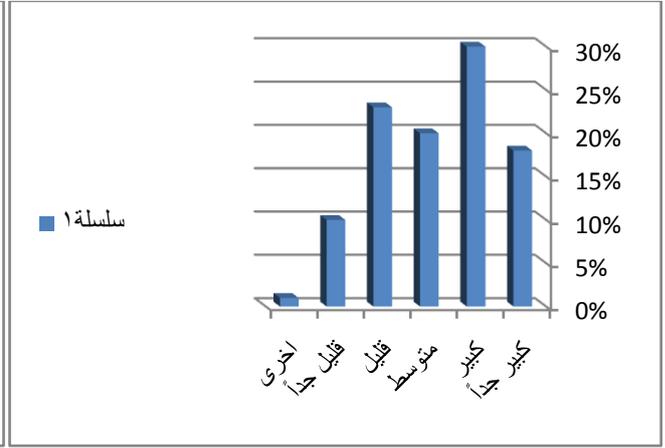
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول الحد من ظاهرة التغيب عن العمل بتطبيق نظام الحوافز كانت نسبة كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي 35% و30% بمجموع 65% كما أظهرت نسبة المتوسط 23% وقليل 10% بينما في القطاع الخاص 44% و28% بمجموع 72% بفارق 7 نسب للقطاع الخاص . ومتوسط 14% وقليل 11% يظهر اهتمام القطاع الخاص بعدم التغيب نظير الحوافز المقدمة .

10 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو لغرض المساعدة المالية للموظفين؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 10 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول المساعدة المالية للموظفين من خلال نظام الحوافز كانت نسب كبير جداً وكبير 18% و 30% في القطاع الحكومي بمجموع 48% ومتوسط 20% قليل 23%

أما في القطاع الخاص فكانت نسب كبير جداً وكبير 42% و 11% بمجموع 53% بفارق 5 نسب للقطاع الخاص أما المتوسط 31% بفارق 11 نسبة وقليل قيمة مهملة فقط 3%

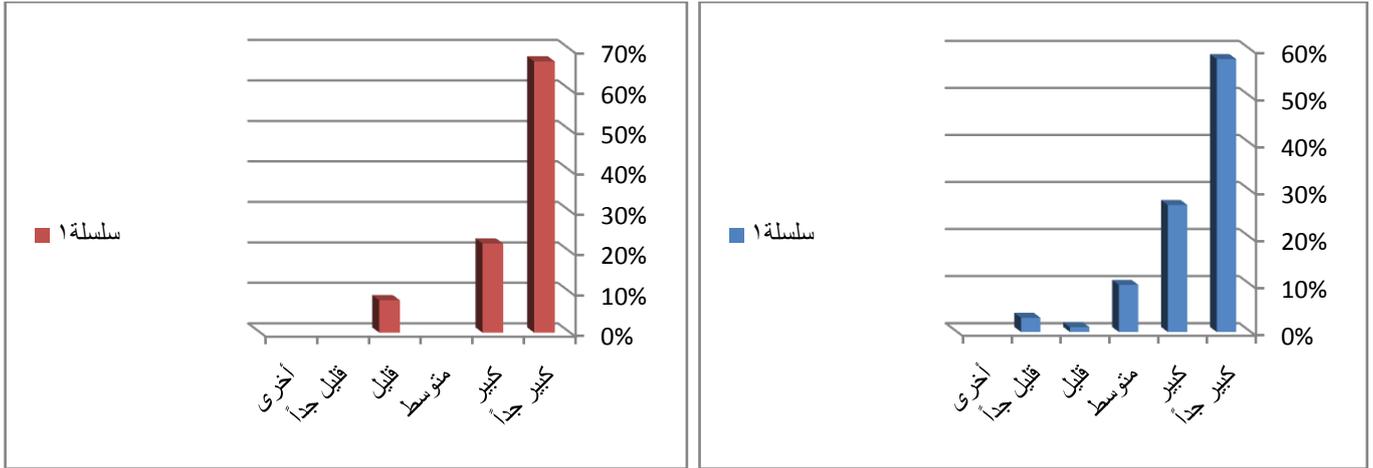
كل هذا يشير أن القطاع الخاص يدرك جيداً أن الهدف الأساسي لتطبيق الحوافز هو المساعدة المالية للموظفين أما تقارب النسب في القطاع الحكومي فيشير إلى تشتت الإجابات وعدم وضوح أهمية المساعدة المالية من خلال تطبيق نظام الحوافز .

## المحور الثالث / علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية

11- إلى أي مدى تعتقد أنه كلما زادت الحوافز المقدمة للعاملين زاد أثرها على الإنتاجية بشكل طردي " ايجابي " ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 11 )

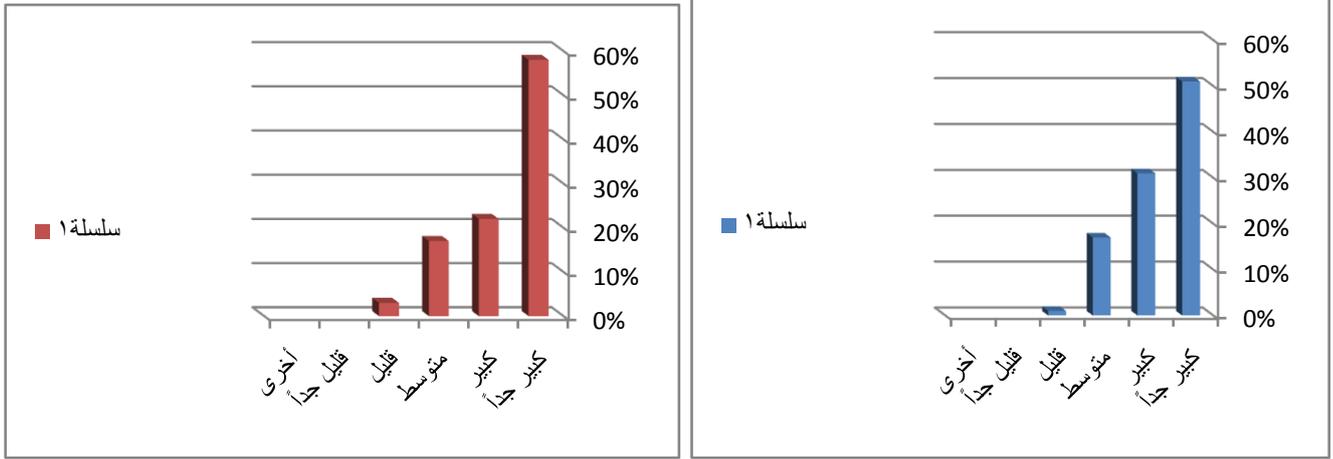
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول تأثير الإنتاجية بشكل طردي كلما زادت الحوافز نجد أن نسب كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي 58% و 27% بمجموع 85%

وفي القطاع الخاص نسب كبير جداً وكبير 67% و 22% بمجموع 89% بنسبة متقاربة بين القطاعين الحكومي والخاص. والنسب المتبقية ضعيفة جداً. توضح هذه النتيجة أهمية الحوافز لدفع الإنتاجية نحو المقدمة.

12 - إلى أي مدى تعتقد بالفائدة من عمل الموظف بتخصصه الدراسي وتأثير ذلك على الإنتاجية بشكل إيجابي؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 12 )

– من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول فائدة عمل الموظف وفق التخصص وتأثيره على الإنتاجية نجد أن نسبة كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي

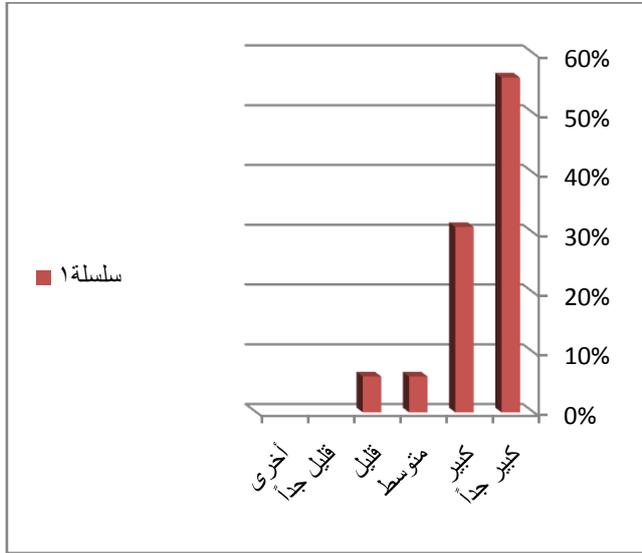
51% و31% بمجموع 82% . ومتوسط 17%

أما في القطاع الخاص كبير وكبير جداً 58% و22% بمجموع 80% ومتوسط 17%

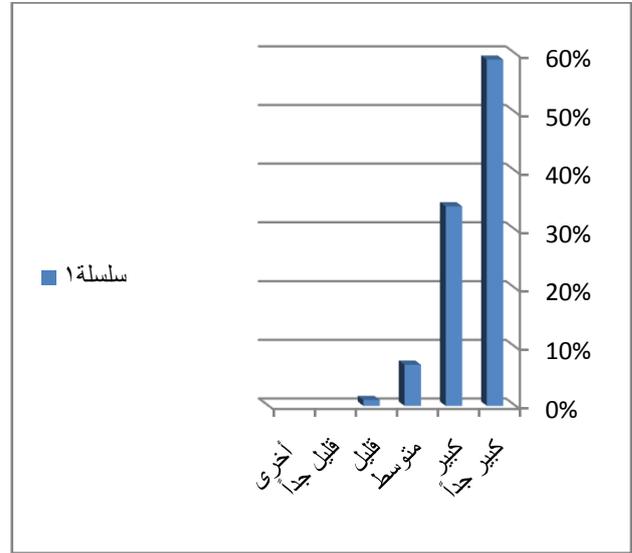
نتيجة تكاد تكون متطابقة لأهمية العمل وفق التخصص لرفع كفاءة وإنتاجية الموظف .

### 13 - إلى أي مدى تعتقد بوجود ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية؟

#### قطاع خاص



#### قطاع حكومي



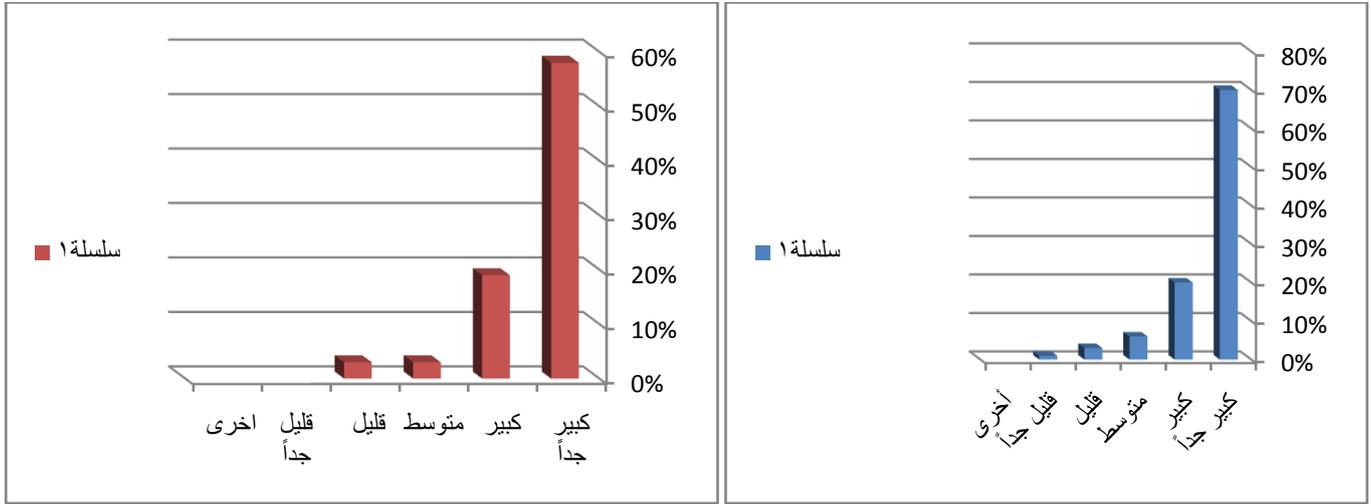
( مخطط رقم 13 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول وجود ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية نجد أن نسب كبير جداً وكبير في القطاع الحكومي 59% و34% بمجموع 93% وفي القطاع الخاص نسب كبير جداً وكبير 56% و31% بمجموع 87% وهي نسب متقاربة بفارق 5 نسب للقطاع الحكومي تظهر نسبة التركيز على هذا الجانب من قبل موظفين القطاع الحكومي دلالة أن الربط لا يجب أن يكون مهماً .

14 - إلى أي مدى تعتقد بالمردود الإيجابي من صرف الحوافز للعاملين بشكل فوري ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 14 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول ايجابية صرف الحوافز بشكل فوري

نجد أن نسبة كبير جداً وكبير 70% و 20% في القطاع الحكومي بمجموع 90%

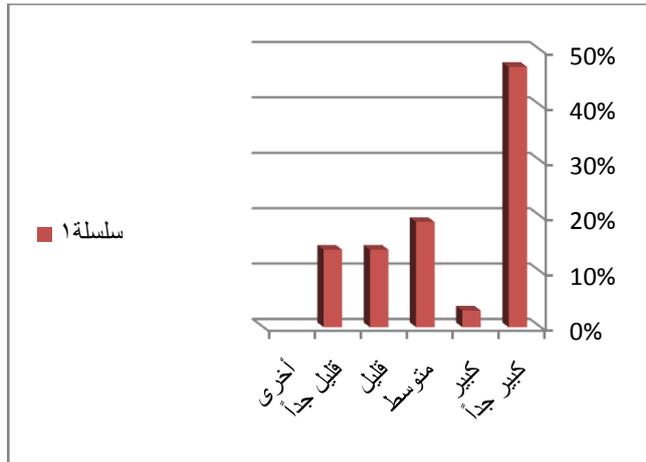
بينما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً وكبير 58% و 19% بمجموع 77%

نلاحظ الفرق الظاهر بين القطاعين الحكومي والخاص تظهر نسبة التركيز على هذا الجانب من قبل موظفين القطاع الحكومي دلالة أن الصرف الفوري يجب أن يكون في أفضل حالاته

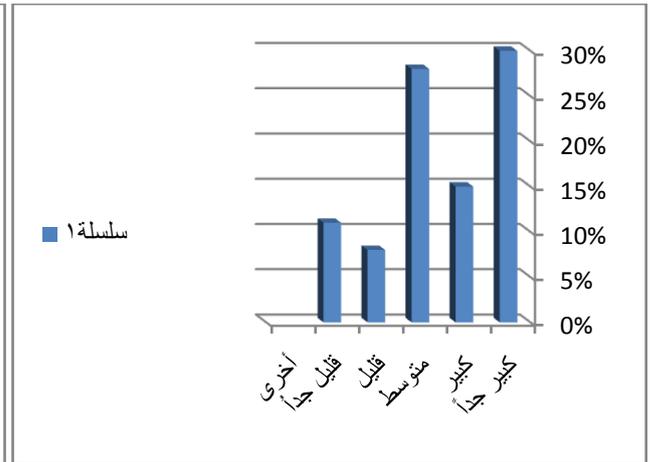
## المحور الرابع / مفهوم الحوافز

15 - إلى أي مدى تعتقد أن الترقية والعلاوات الدورية التي تقدم على أساس الأقدم هي إحدى أساليب تحفيز الموظفين ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 15 )

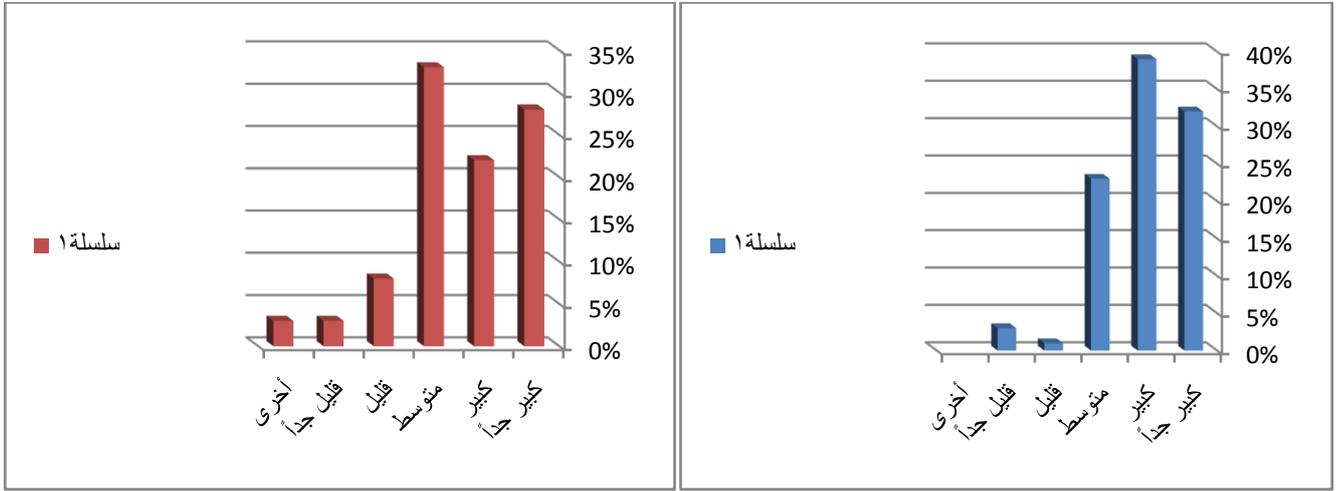
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول الترقية والعلاوات الدورية على أساس الأقدم هي إحدى وسائل التحفيز كانت نسب القطاع الحكومي متذبذبة كبير جداً 30% ومتوسط 28% ثم 15% لكبير و 11% لقليل جداً و 8% لقليل وواضح عدم الاتفاق حول رؤية ثابتة حول الترقيات والعلاوات .

بينما في القطاع الخاص كانت النسب 47% لكبير جداً بينما متوسط 19% و 14% لكل من قليل وقليل جداً وهذا يوضح استقرار ووضوح نسبي في الرؤية والنظرة للعلاوات والترقيات في القطاع الخاص .

16- إلى أي مدى تعتقد أن هناك حد أعلى وأدنى لمجمل الحوافز التي تقدم للموظفين؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



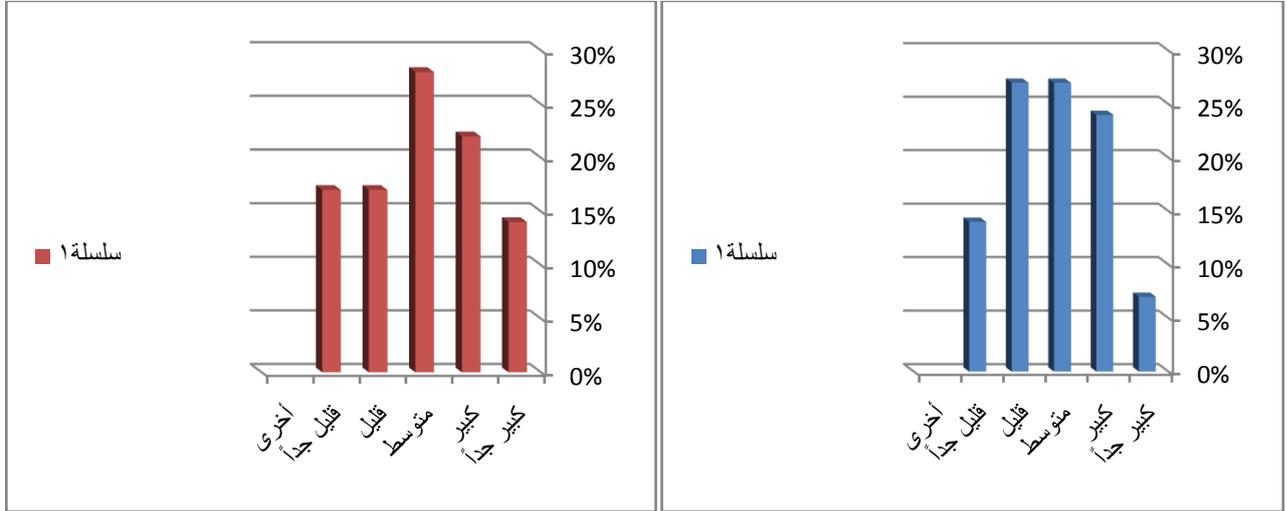
### ( مخطط رقم 16 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول تحديد نسب عليا ودنيا لمجمل الحوافز نجد نسب القطاع الحكومي كبير جداً 32% وكبير 39% بمجموع 71% ومتوسط 23% بينما في القطاع الخاص كبير جداً 28% وكبير 22% بمجموع 50% ومتوسط 33% .  
توضح هذه القراءات أن القطاع الحكومي يركز بشكل أكبر 71% على تقنين الحوافز بحدود أعلى وأدنى دون ترك التقنين للعشوائية . ويوضح استقرار الحدود في القطاع الخاص بشكل أفضل 50% و متوسط مرتفع نسبياً 33% .

17- إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز يجب أن تكون أكبر للمستويات الإدارية الأعلى منها إلى المستويات الأدنى؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول استحقاق الحوافز لذوي المناصب الأعلى منها إلى ذوي المناصب الأدنى نجد كبير جداً في القطاع الحكومي حظيت بأقل نسبة 7% بينما في القطاع الخاص بلغت ضعفها 14% وهذا يشير أن القطاع الخاص يرى استحقاق مرؤوسيه لحوافز أعلى

وفي نسبة كبير الفارق ضئيل جداً 24% في الحكومي و22% في الخاص

أما في نسبة متوسط فتكاد تكون النتيجة متطابقة 27% في الحكومي و28% في الخاص ونسبة قليل في الحكومي 27% والخاص 17%. فهذا يلغي الفارق المضاعف في النسبة كبير جداً

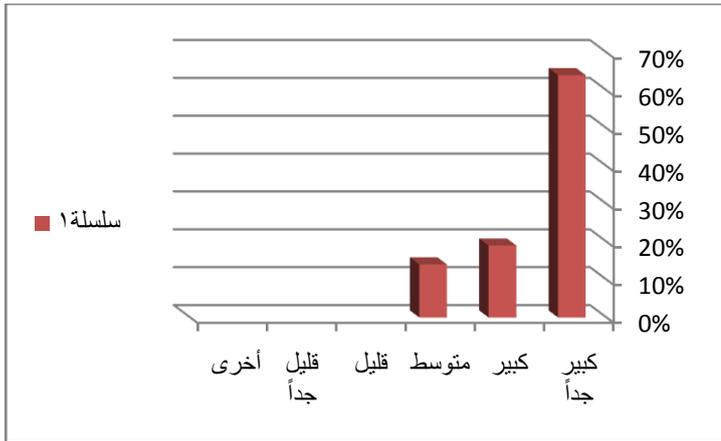
ومتقارب في قليل جداً 14% في الحكومي و17% في الخاص

مما يوضح أن استحقاق المستويات الأعلى لحوافز أكثر من المستويات الأدنى ليس حقاً مكتسباً للمستوى الأعلى بقدر ما يحكمها ظروف هذا الاستحقاق .

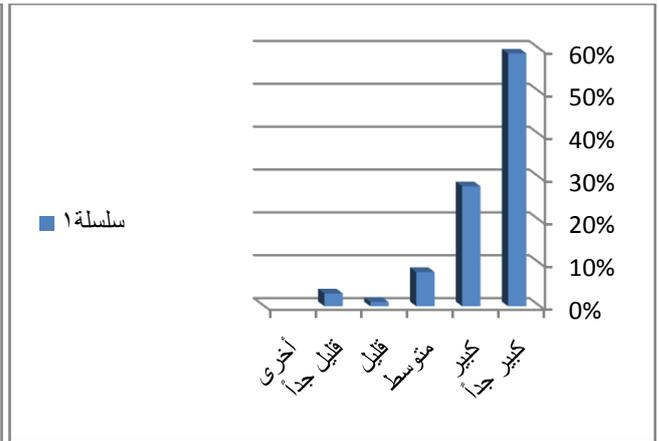
## المحور الخامس / أنواع الحوافز

18- إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز الايجابية ( الثواب ) أفضل من الحوافز السلبية ( العقاب )؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



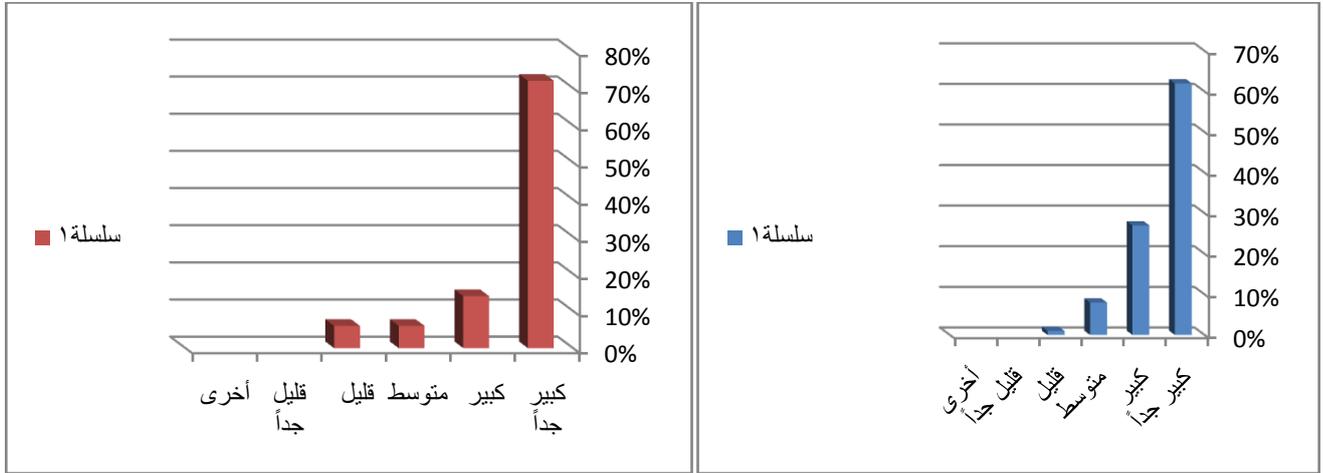
( مخطط رقم 18 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أفضلية حوافز الثواب الإيجابية كانت نسب القطاع الحكومي كبير جداً 59% وكبير 28% ومتوسط 8% بينما في القطاع الخاص كبير جداً 64% وكبير 19% ومتوسط 14% النتائج متقاربة أن للثواب الأفضلية دون رادع العقاب باعتباره أيضاً محفز للعمل الجاد .

19- إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز المادية لها الأثر الإيجابي على أداء الموظفين ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



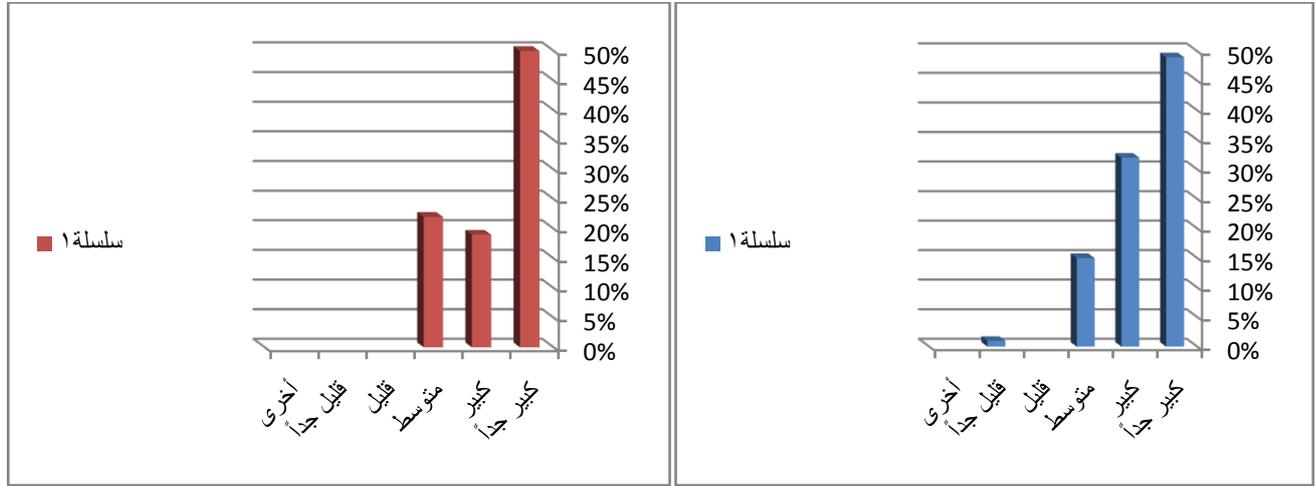
( مخطط رقم 19 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول الحوافز المادية وتأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين بلغت نسبة كبير جداً لدى القطاع الحكومي 62% يقابلها 72% في القطاع الخاص وكبير في الحكومي 27% يقابلها في الخاص 14% فكلا القطاعين يؤكد أن للحوافز المادية تأثير على الأداء بنسب متقاربة 86% في الخاص و89% في القطاع الحكومي .

20 - إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز المعنوية لها الأثر الإيجابي على أداء الموظفين ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 20 )

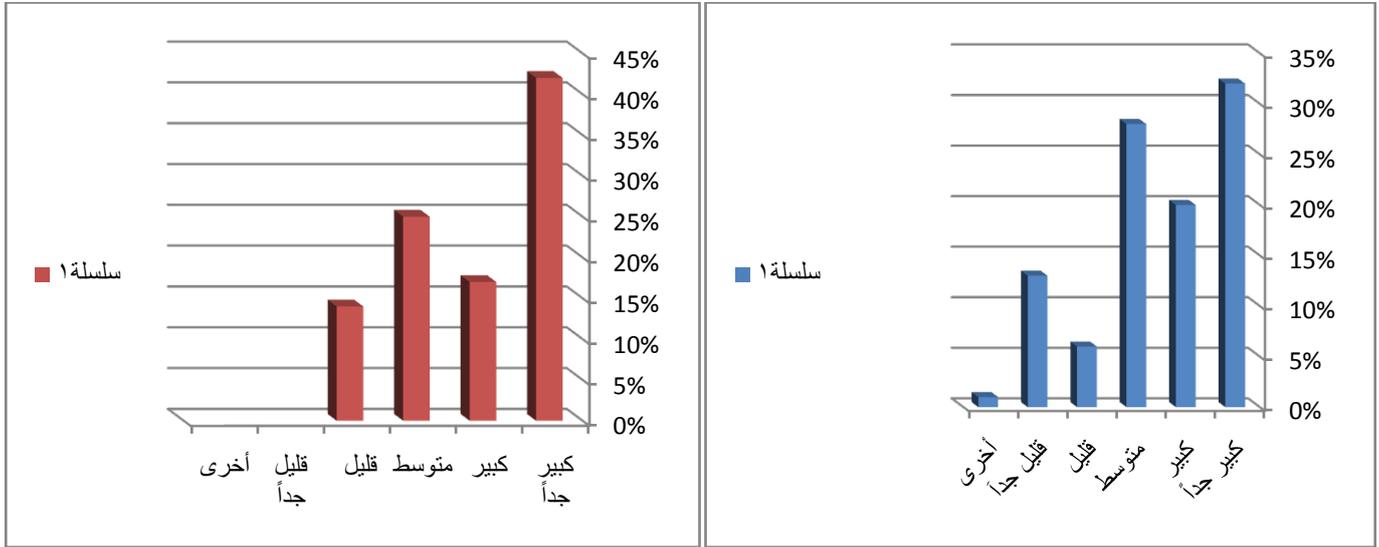
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أثر الحوافز المعنوية الإيجابي على أداء الموظفين نلاحظ أن القطاع الحكومي نسب كبير جداً 49% وكبير 32% بمجموع 81% ومتوسط 15%

بينما القطاع الخاص كبير جداً 50% وكبير 19% بمجموع 69% ومتوسط 22% نجد أن الحوافز المعنوية في القطاع الحكومي تشكل أهمية أكبر منها في القطاع الخاص بينما المتوسط في القطاع الخاص أفضل منه في القطاع الحكومي

21 - إلى أي مدى تعتقد بتوزيع الحوافز الإيجابية بين الإداريين والفنيين بالتساوي ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



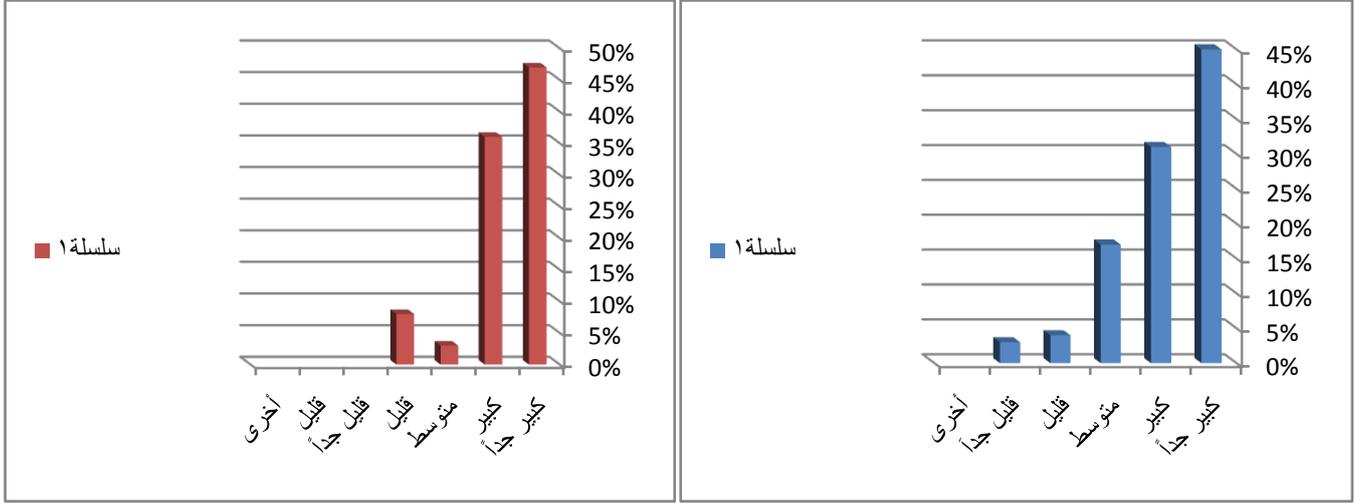
( مخطط رقم 21 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول ايجابية تساوي الحوافز بين الفنيين والإداريين كانت نسب القطاع الحكومي كبير جداً 32% كبير 20% بمجموع 52% ومتوسط 28% قليل جداً 13% وقليل 6% بمجموع 19% بينما في القطاع الخاص كانت النسب كبير جداً 42% وكبير 17% بمجموع 59% و متوسط 25% و 14% قليل بدون استخدام نسبة قليل جداً تظهر الإجابات أن القطاع الخاص ينظر للتساوي بين الفنيين والإداريين بصورة أفضل ويرفض عدم التساوي بصورة أقل .

22- إلى أي مدى تعتقد أن توفير خدمات متنوعة للموظفين يعتبر حافزاً مادياً لهم؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 22 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول توفير خدمات متنوعة للموظفين

تعد من الحوافز نجد أن القطاع الحكومي أعطى نسب لكبير جداً 45% وكبير 31%

بمجموع 76% ومتوسط 17%

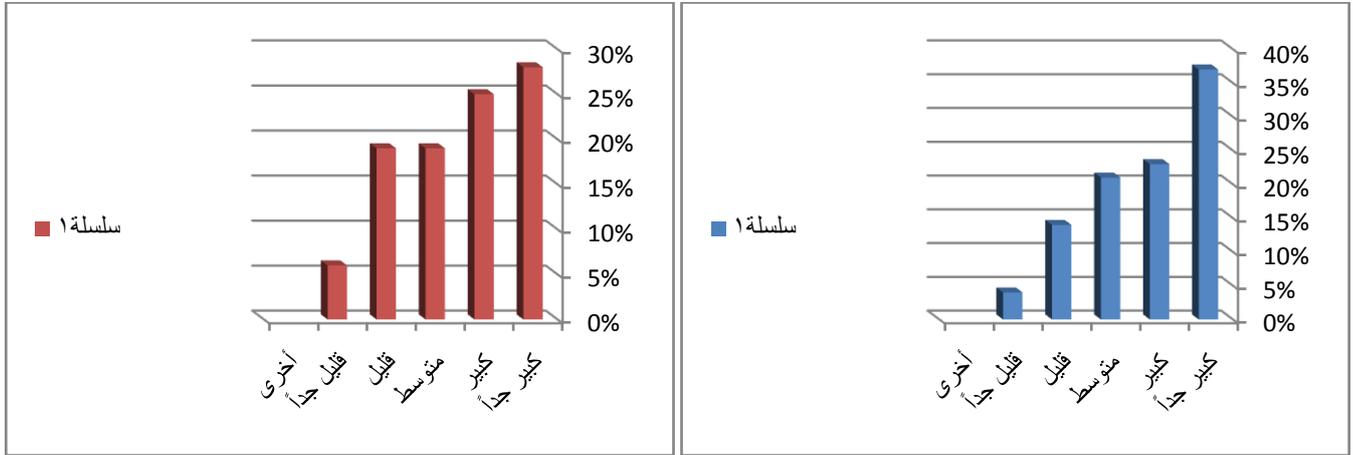
بينما القطاع الخاص نسبة كبير جداً 47% وكبير 36% بمجموع 83% وقليل 8%

بزيادة 7 نسب لأهمية توفير الخدمات في القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي

23 - إلى أي مدى تعتقد أن تقديم الحوافز بشكل فردي أفضل من الجماعي؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 23 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أفضلية تقديم الحوافز بشكل فردي كانت نسبة القطاع الحكومي كبير جداً 37% وكبير 23% بمجموع 60% متوسط 21% قليل 14% قليل جداً 4%

بينما القطاع الخاص كبير جداً 28% وكبير 25% بمجموع 53% متوسط وقليل 19% وقليل جداً 6%

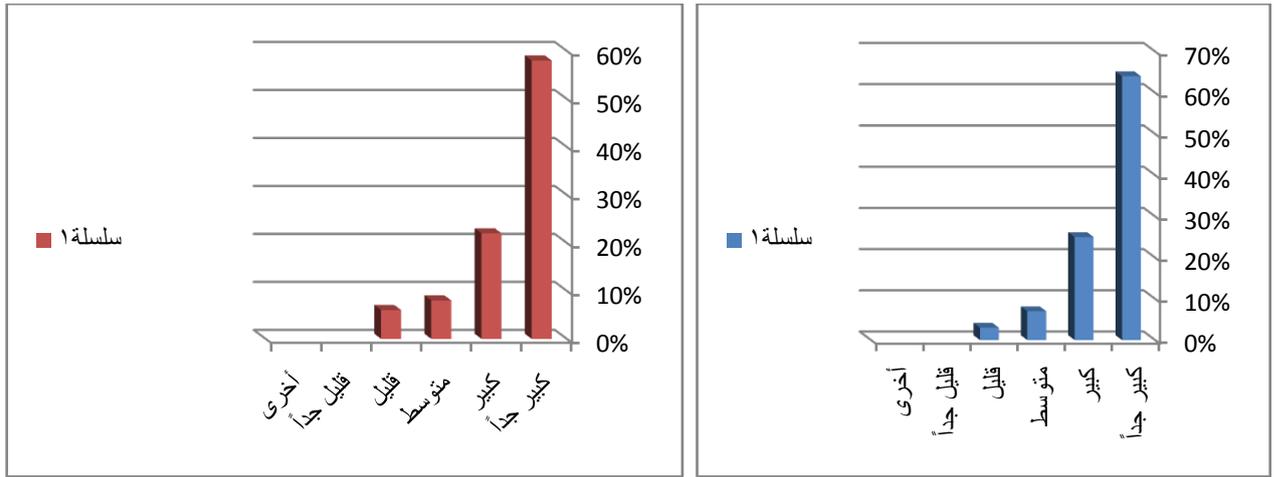
نلاحظ فرق 7 نسب للقطاع الحكومي في الأفضلية الفردية مع انخفاض في نسبة القليل عنها في القطاع الحكومي مما يظهر حاجة القطاع الحكومي للحوافز الفردية ودعمها بصورة أكبر .

## المحور السادس / أهمية ودور الاستقرار الاجتماعي للموظفين

24 - إلى أي مدى تعتقد بأهمية ودور الاستقرار الاجتماعي وتأثيره على الإنتاجية بشكل إيجابي من وجهة نظركم ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 24 )

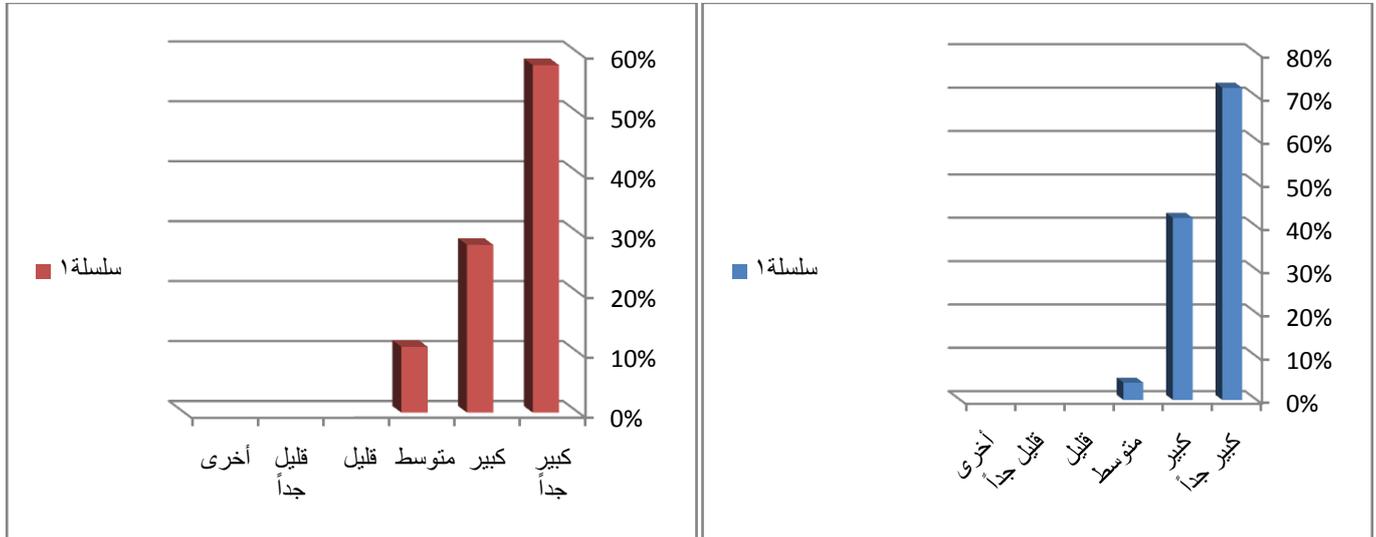
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول دور الاستقرار الاجتماعي للموظف وتأثيره على الإنتاجية كانت نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 64% وكبير 25% بمجموع 89%

بينما في القطاع الخاص كانت نسب كبير جداً 58% و كبير 22% بمجموع 80% وباقي النسب ضعيفة مما يؤكد على ضرورة الاستقرار الاجتماعي للموظف وتأثيره على الإنتاجية في القطاعين لكنه يزيد ب 9 نسب في القطاع الحكومي عنه في القطاع الخاص مما يشير أن القطاع الحكومي يحتاج مزيد من الدعم من أجل الاستقرار الاجتماعي .

25 - إلى أي مدى تعتقد بأهمية دراسة عوامل الاستقرار الوظيفي للموظفين من وجهة نظركم؟

قطاع خاص

قطاع حكومي



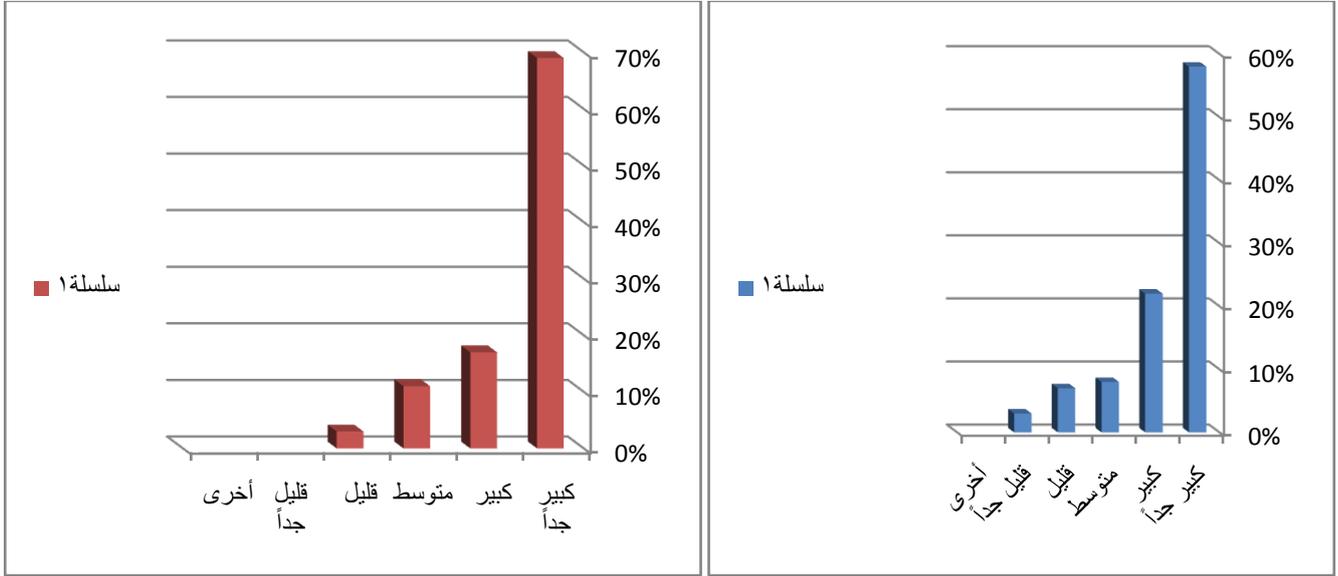
( مخطط رقم 25 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية دراسة عوامل الاستقرار الوظيفي نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 72% وكبير 42% ومتوسط 4% بينما نسبة القطاع الخاص لكبير جداً 58% وكبير 28% ومتوسط 11% نجد أن القطاع الحكومي متقدم في حاجته لدراسة عوامل الاستقرار الوظيفي للموظفين مما يشير أن هناك تراخي في الاهتمام الراهن .

26- إلى أي مدى تعتقد بوجوب جعل المعايير الاجتماعية " غلاء الأسعار - الزواج - عدد أفراد الأسرة - ما قبل التقاعد - إصابات العمل " مؤثرة لصرف الحوافز للموظفين ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



### ( مخطط رقم 26 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول وجوب جعل المعايير الاجتماعية مؤثرة لصرف الحوافز للموظفين نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 58% وكبير 22% بمجموع 80%

بينما نجد في القطاع الخاص أن نسبة كبير جداً 69% وكبير 17% بمجموع 86% وباقي النسب ضعيفة .

نلاحظ زيادة القطاع الخاص بفارق 6 نسب عن القطاع الحكومي لأهمية المعايير الاجتماعية وجعلها في سلم الأوليات في صرف الحوافز .

## القسم الثالث / تحديد الفروق بين القطاع الحكومي والخاص في منح الحوافز:

27 - ما هي درجة الأهمية لوجود المهارة في الموظف لمنحه حوافز من وجهة نظركم ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي

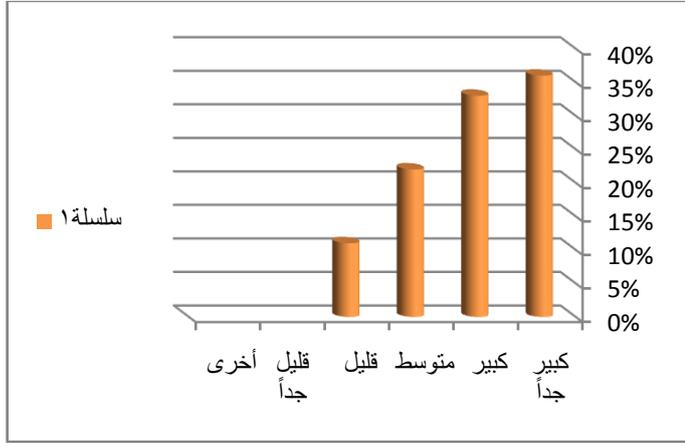


( مخطط رقم 27 )

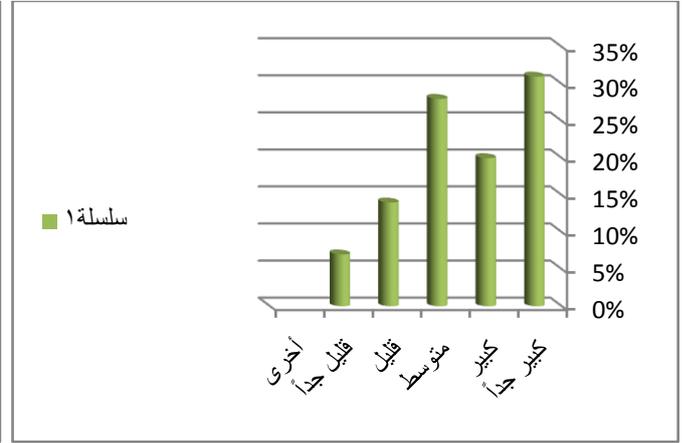
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية المهارة في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن نسبة كبير جداً لدى القطاع الحكومي 55% وكبير 31% بمجموع 86% بينما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 50% وكبير 31% بمجموع 81% نتيجة مقارنة بفارق 5 نسب في القطاع الحكومي والتي يرجع لأهمية المهارة لمنح الحوافز في القطاع الحكومي واشتراطاتها .

28 - ما هي درجة الأهمية للمستوى التعليمي في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 28 )

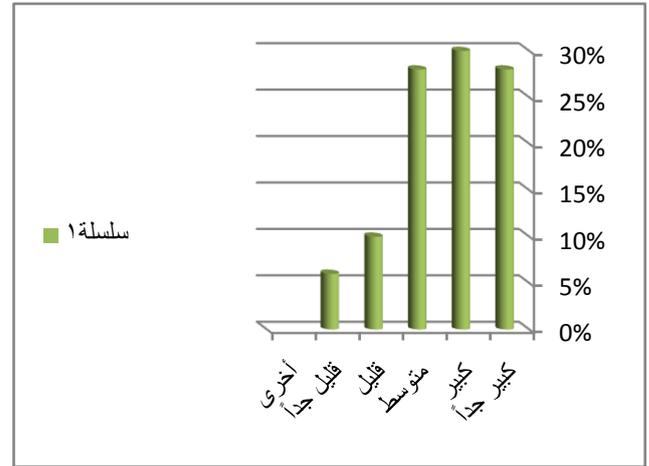
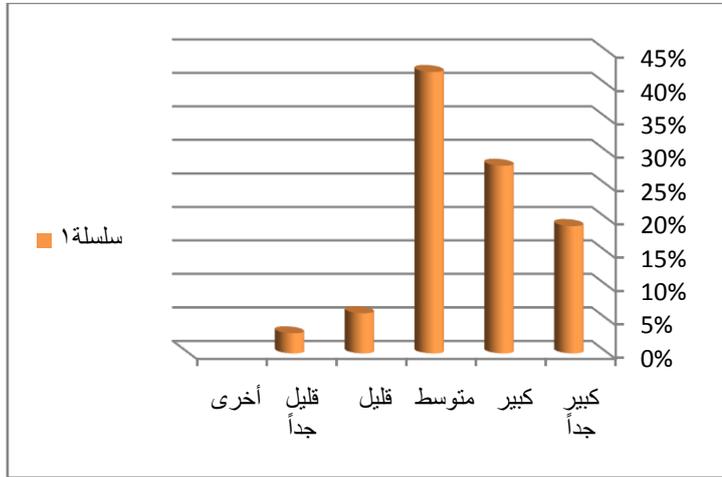
— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية المستوى التعليمي في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 31% وكبير 20% بمجموع 51% ومتوسط 28% وقليل 14% وقليل جداً 7% 21%

بينما نسب القطاع الخاص كبير جداً 36% وكبير 33% بمجموع 69% ومتوسط 22% وقليل 11% دون استخدام قليل جداً ونلاحظ الفرق الكبير في أهمية التعليم في القطاع الخاص في منح الحوافز وإعطاءه أولوية كبرى في ارتفاع نسبة الكبير والكبير جداً وانخفاض نسبة القليل وانعدام القليل جداً .

29- ما هي درجة الأهمية لعدد سنوات الخبرة في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



### ( مخطط رقم 29 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية عدد سنوات الخبرة في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن القطاع الحكومي نسبة كبير جداً 28% وكبير 30% بمجموع 58% ومتوسط 28% وقليل 10 وقليل جداً 6% بمجموع 16%

بينما في القطاع الخاص كبير جداً 19% وكبير 28% بمجموع 47% ومتوسط 42% بينما قليل 6% وقليل جداً 3% بمجموع 9%

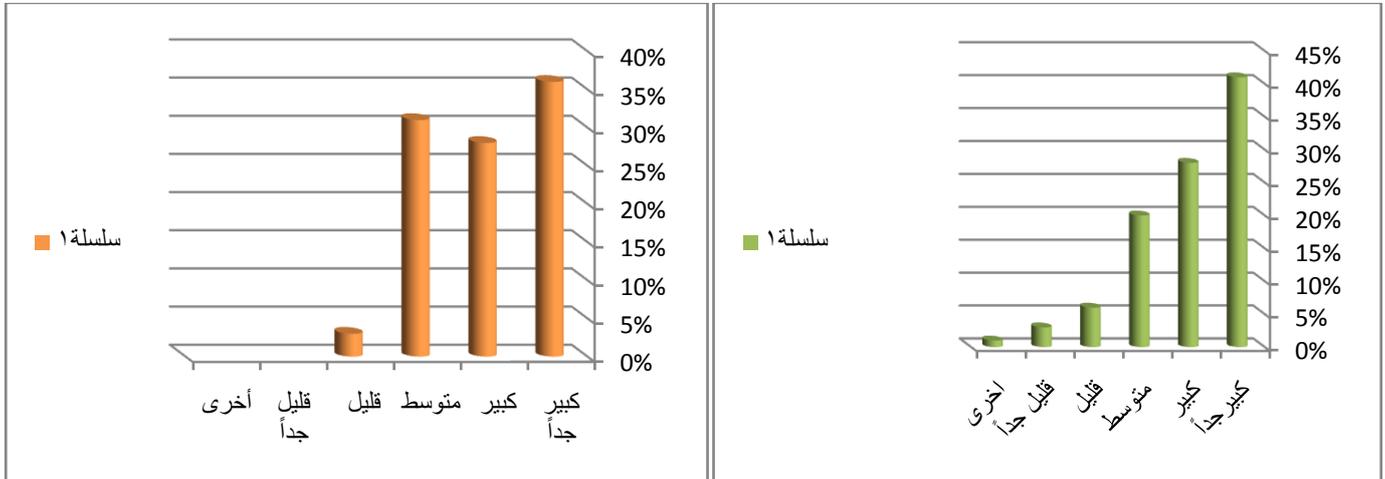
نلاحظ أن القطاع الحكومي أعطى نسبة مرتفعة أكثر من النص لكبير جداً وكبير وأعطى نسبة أيضاً للقليل والقليل جداً ومتوسط منخفض نسبياً أي أن المؤشرات جميعها متذبذبة بينما في القطاع الخاص نجد كبير وكبير جداً أقل من المنتصف والمتوسط مرتفع والقليل نسبة منخفضة .

فالمتوسط هو المؤثر وهذه قراءه جيدة بين الأهمية وبين عدم الإفراط بها .

30 - ما هي درجة الأهمية للتدريب والدورات في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 30 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية التدريب والدورات الحاصل عليها الموظف لمنحه الحوافز نجد أن نسبة القطاع الحكومي لكبير جداً 41% وكبير 28% بمجموع 69% متوسط 20% ونسب القليل مجموعها 9%

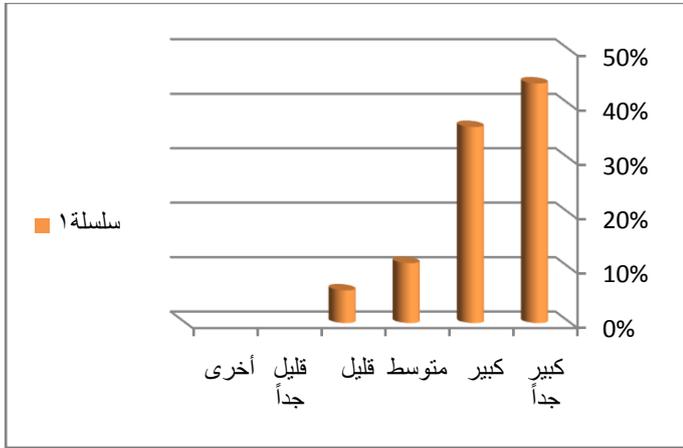
بينما في القطاع الخاص نجد أن نسبة كبير جداً 36% وكبير 28% بمجموع 64% ومتوسط 31% ونسبة القليل متدنية 3%

نلاحظ تقارب نسبة الأهمية في القطاع الحكومي والخاص مع متوسط منخفض في الحكومي ومتوسط أفضل في الأهمية في القطاع الخاص بينما قلة أهمية التدريب والدورات على دنوها في القطاعين لكن في الحكومي كانت ضعفي الخاص

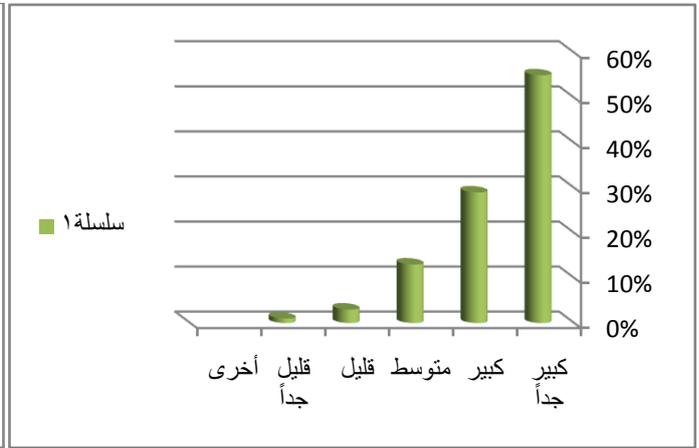
وهذا يشير إلى أفضلية القطاع الخاص في الاهتمام بالتدريب كونه مرتفع أولاً ومتوسط ثانياً وقليل ثالثاً .

31 - ما هي درجة أهمية الالتزام بأوقات الدوام في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



### ( مخطط رقم 31 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية الالتزام بأوقات الدوام في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن القطاع الحكومي نسبة كبير جداً 55% وكبير 29% بمجموع 84%

مع متوسط 13% وباقي النسب مهملة

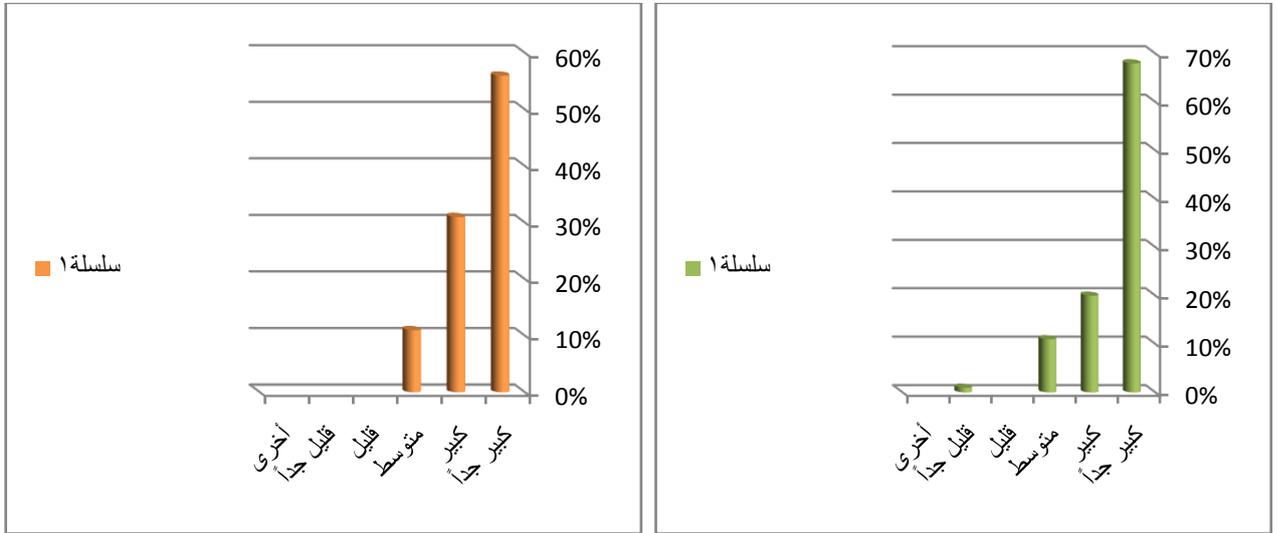
أما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 44% وكبير 36% بمجموع 80% ومتوسط 11% وباقي النسب مهملة

نلاحظ تقارب في النسب بين الاهتمام بالالتزام والمتوسط والقليل في القطاعين .

32 - ما هي درجة أهمية الالتزام بتنفيذ الواجب الوظيفي في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 32 )

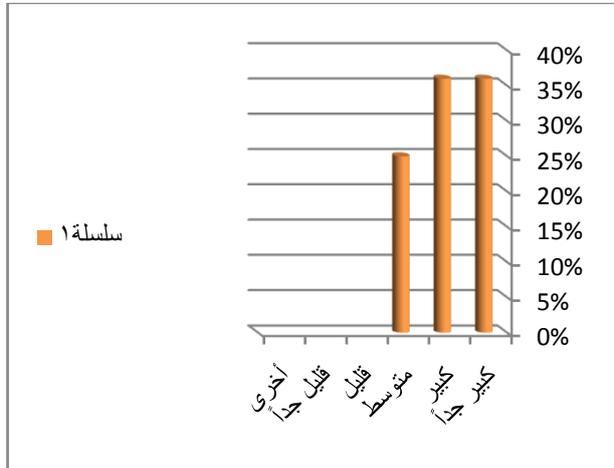
- من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية الالتزام بتنفيذ الواجب الوظيفي في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 68% و 20% بمجموع 88% ومتوسط 11%. باقي النسب مهملة

بينما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 56% وكبير 31% بمجموع 87% ومتوسط 11%

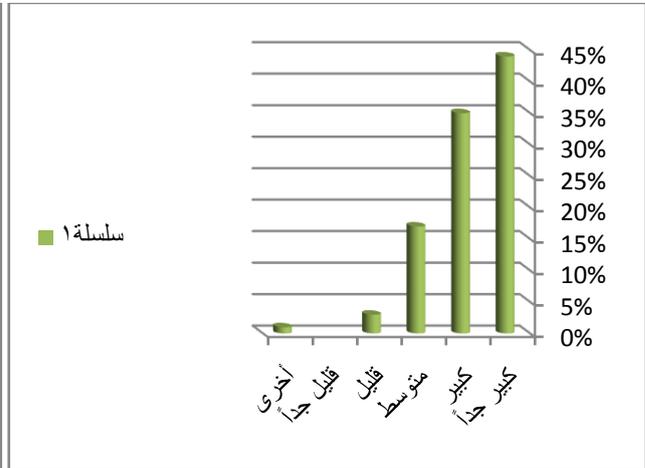
نلاحظ أن النسب متطابقة تقريباً بفرق نسبة واحد. وهذا يشير أن الالتزام بتنفيذ الواجب الوظيفي مهم في القطاعين بشكل متساوي لمنح الحوافز

33 - ما هي درجة التصرف اللائق إزاء المواقف الطارئة في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



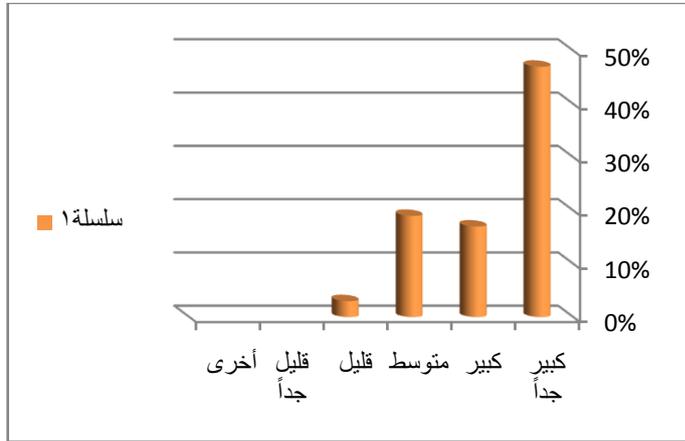
( مخطط رقم 33 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول درجة تصرفات الموظف اللائقة إزاء المواقف الطارئة في منحة الحوافز نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 44% وكبير 35% بمجموع 79% ومتوسط 17%

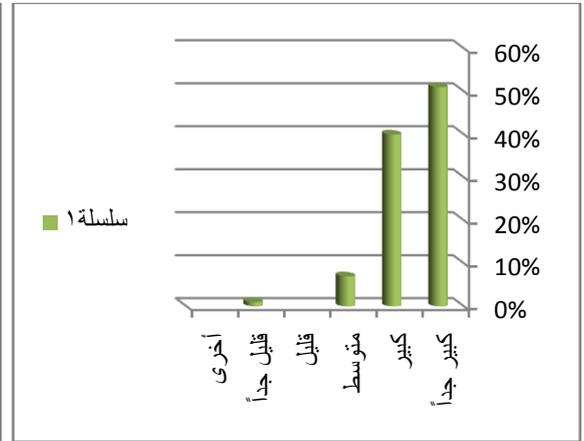
بينما في القطاع الخاص نجد أن نسبة كبير جداً 36% وكبير 36% بمجموع 72% ومتوسط 25% نلاحظ توازن النسب في القطاعين .

34- ما هي درجة الأهمية لقابلية التعلم والرغبة في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 34 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول قابلية التعلم والرغبة في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 51% وكبير 40% بمجموع 91% ومتوسط 7%

أما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 47% وكبير 17% بمجموع 64% ومتوسط 19% الفارق كبير بين القطاعين توضح أن أهمية قابلية الرغبة في التعلم في القطاع الحكومي وانخفاضها في القطاع الخاص

دلالة أن القطاع الخاص صارم ولا يمنح فرص لقابلية للتعلم بقدر ما يكون منسوبيه مؤهلين مسبقاً لتمنحهم الحوافز وهذا يشعل المنافسة وأن التحفيز دائماً للأفضل .

35 - ما هي درجة الأهمية للمحافظة على الممتلكات العامة داخل المنظمة في الموظف لمنحه الحوافز ؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 35 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية المحافظة على الممتلكات العامة في الموظف لمنحه الحوافز نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً 43% وكبير 35% بمجموع 78% ومتوسط 17%

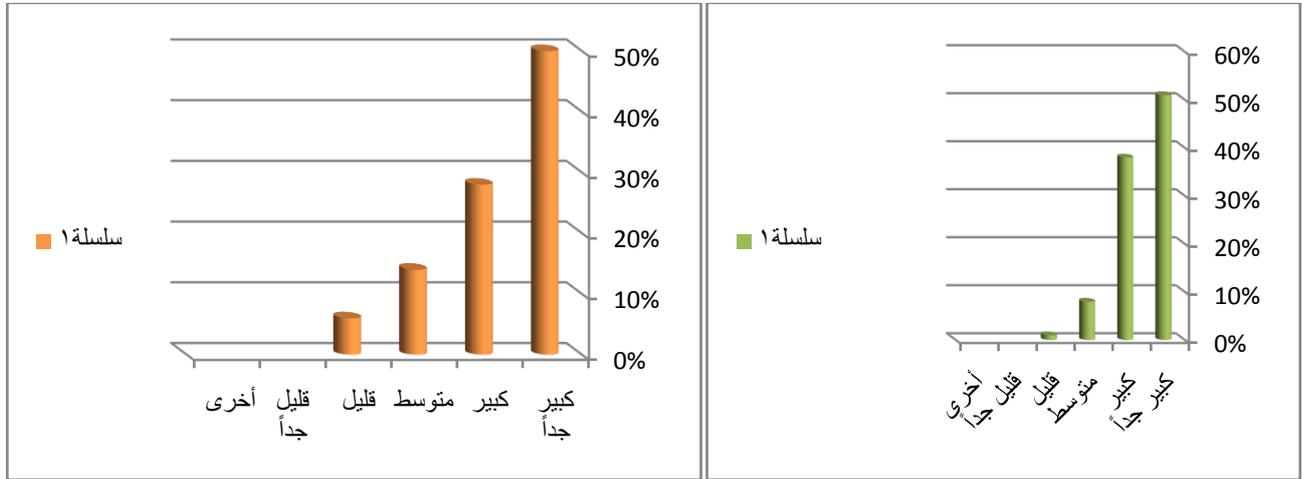
بينما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 50% وكبير 22% بمجموع 72% ومتوسط 19%

نلاحظ أن النسب متوازنة في القطاعين .

36- ما هي درجة الأهمية لحسن تعامل الموظف مع الآخرين في منحه الحوافز من وجهة نظركم؟

### قطاع خاص

### قطاع حكومي



( مخطط رقم 36 )

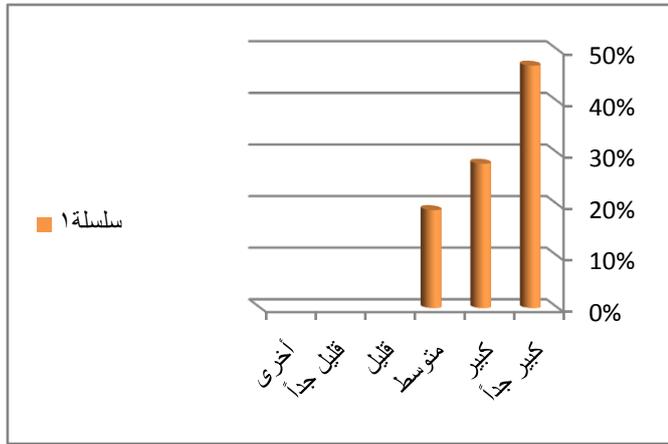
في منحة الحوافز نجد أن نسبة كبير جداً في القطاع الحكومي 51% وكبير 38% بمجموع 89% ومتوسط 8%

بينما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 50% وكبير 28% بمجموع 78% ومتوسط 14% وقليل 6%

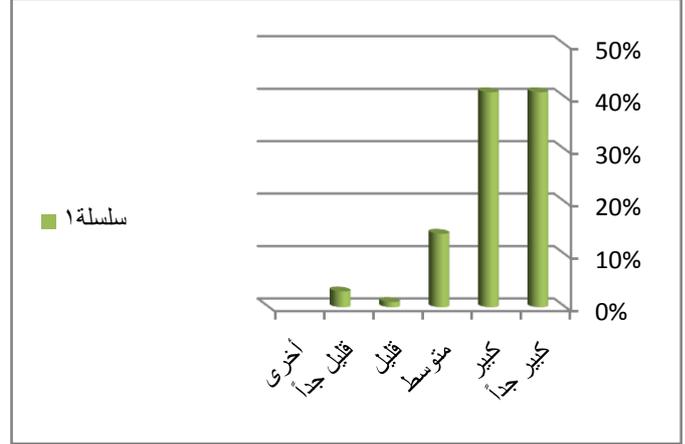
نلاحظ كل المؤشرات تشير إلى تفوق القطاع الحكومي بأهمية حسن التعامل للموظف وأنها تشكل أهمية قصوى في منحه الحوافز .

37- ما هي درجة الأهمية لمدى تحمل الموظف لظروف موقع العمل المتغيرة لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

### قطاع خاص



### قطاع حكومي



( مخطط رقم 37 )

— من ملاحظة إجابات أفراد عينة الاستبيان حول أهمية تحمل الموظف لظروف موقع العمل المتغيرة لمنحة الحوافز نجد أن نسب القطاع الحكومي لكبير جداً وكبير بلغت 41% بمجموع 82% ومتوسط 14%

بينما في القطاع الخاص نسبة كبير جداً 47% وكبير 28% بمجموع 75% ومتوسط 19% نجد أن النسب متوازنة في القطاعين .

## القسم الرابع : المعايير التي يمكن اعتمادها لنظام الحوافز :

في هذا الجزء وضعت عدد من المعايير لتقويم المشمولين بنظام الحوافز والذين يمثلون العاملين الفنيين والإداريين بالقطاع الحكومي والخاص. وقد تم تحديد أوزان معيارية تتراوح 1-5 والمطلوب تحديد الوزن المعياري المناسب حسب الأهمية ولكل فقرة .

علماً بأن الرقم ( 5 ) يمثل الأهمية الأكبر والرقم ( 1 ) يمثل الأهمية الأقل

### معايير نظام الحوافز في القطاع الحكومي والخاص - جدول رقم ( 2 )

التسلسل	معايير نظام الحوافز										المتوسط الحسابي		
	5		4		3		2		1				
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	المستوى القيادي الوظيفي	حكومي	7	10%	4	6%	15	20%	18	24%	30	42%	42.4
		خاص	3	8%	2	6%	10	27%	5	14%	16	16%	20.4
2	المستوى العلمي	حكومي	3	4%	7	10%	12	17%	20	30%	25	37%	43.3
		خاص	3	8%	1	3%	12	33%	8	22%	11	31%	24.3
3	موقع العمل	حكومي	3	4%	4	6%	14	20%	14	20%	36	51%	35.5
		خاص	5	14%	3	8%	7	19%	5	11%	15	42%	20.4
4	الظروف الاجتماعية	حكومي	3	4%	7	10%	13	18%	21	30%	27	38%	44.3
		خاص	5	14%	2	6%	10	28%	3	8%	15	42%	20.4
5	المساهمة في العملية الإنتاجية كما ونوعاً	حكومي	4	6%	3	3%	3	4%	15	12%	47	66%	24.6
		خاص	2	6%	1	3%	7	19%	6	17%	19	53%	16.5
6	الخبرة العلمية " سنوات الخبرة "	حكومي	4	6%	2	3%	3	4%	15	21%	74	66%	24.6
		خاص	1	3%	2	6%	11	31%	8	22%	13	36%	22.3
7	المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة	حكومي	5	7%	4	6%	16	23%	16	23%	30	42%	41.4
		خاص	2	6%	4	11%	9	25%	8	22%	12	33%	23.3

34.5	%52	37	%23	16	%17	12	%1	1	%7	5	حكومي	درجة الالتزام بالدوام	8
19.3	%33	12	%22	8	%25	9	%11	4	%6	2	خاص		
38.4	%45	32	%26	18	%20	14	%4	3	%4	3	حكومي	درجة الالتزام بالتعليمات	9
23.3	%33	13	%39	14	%17	6	%3	1	%6	2	خاص		
32.5	%55	39	%30	21	%7	5	%4	3	%4	3	حكومي	درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها	10
13.6	%61	22	%9	7	%11	4	—	0	%6	2	خاص		
28.6	%60	43	%21	15	%14	7	%3	2	%6	4	حكومي	درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز	11
14.5	%61	21	%19	7	%14	5	—	0	%6	2	خاص		
46.3	%35	25	%33	24	%19	14	%6	2	%6	2	حكومي	ظروف العمل	12
28.1	%22	8	%36	13	%25	9	—	1	%14	5	خاص		
37.4	%48	34	%26	16	%17	12	%6	4	%7	5	حكومي	المساهمة بالدراسات والبحوث لتطوير الإنتاجية	13
17.5	%25	9	%25	9	%31	11	%3	1	%14	5	خاص		
46.3	%35	25	%28	20	%24	17	%4	3	%8	6	حكومي	شهادات الشكر والتقدير	14
21.3	%39	14	%8	4	%31	11	%8	3	%11	4	خاص		
37.4	%49	34	%39	24	%7	5	%7	5	%4	3	حكومي	التقييم السنوي " كفاءة الأداء "	15
21.3	%36	12	%31	10	%19	7	%3	1	%8	3	خاص		
45.3	%37	26	%37	26	%11	8	%10	7	%6	4	حكومي	الدورات التدريبية	16
24.2	%28	10	%22	9	%13	11	%6	2	%8	3	خاص		

# الفصل الخامس

الاستخلاص العام للدراسة والمرتبطة بفرضيات البحث  
والتوصيات العامة

## المحور الأول / تقييم نظام الحوافز الحالي

اشتمل محور الدراسة الأول على 5 فروع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :

- استقرار القطاع الخاص بشكل أفضل بين قيمة الرضا العليا والتذمر في القيمة الصغرى .. بينما نجد أن القطاع الحكومي الرضا أقل في القيمة العليا والتذمر مرتفع في القيمة الصغرى .
- النتيجة ارتفاع نسبة علاقة الحافز بالدافعية والانجاز لدى القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي وانخفاض عدم تأثير علاقة الحافز بالدافعية في القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي.
- النتيجة رفاهية ورضا القطاع الخاص عن نظام الحوافز القائم في منظماتهم عنه في القطاع الحكومي .
- النتيجة ارتفاع تحقيق الأهداف وفق نظام الحوافز في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي وانخفاض معدل عدم تحقيق الأهداف وفق نظام الحوافز في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي .
- انخفاض نسبة الحاجة لتطوير المعايير المعتمدة في القطاع الخاص نوعاً ما عن المعايير المعتمدة في القطاع الحكومي بمعنى أنها تشكل رضا لمنسوبي القطاع الخاص أكثر من رضا القطاع الحكومي وحاجتهم للتطوير أكثر .

## المحور الثاني / الهدف من نظام الحوافز

اشتمل محور الدراسة الثاني على 5 فروع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :

- الإنتاجية هدف تصبو إليه جميع المؤسسات حكومي وخاص .
- النتيجة بفارق 6 نسب لصالح لقطاع الحكومي . حيث الطموح بكسب الرضا وولاء الموظفين أكثر أملاً .
- تطلع القطاع الحكومي للحوافز بصفقتها أهداف إستراتيجية تحظى باهتمام أقل في القطاع الحكومي .
- اهتمام القطاع الخاص بعدم التغيب نظير الحوافز المقدمة .
- القطاع الخاص يدرك جيداً أن الهدف الأساسي لتطبيق الحوافز هو المساعدة المالية للموظفين أما تقارب النسب في القطاع الحكومي فيشير إلى تشتت الإجابات وعدم وضوح أهمية المساعدة المالية من خلال تطبيق نظام الحوافز .

### المحور الثالث / علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية

- اشتمل محور الدراسة الثالث على 4 فروع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :
- توضح النتيجة المتقاربة أهمية الحوافز لدفع الإنتاجية نحو المقدمة في القطاعين الحكومي والخاص .
  - نتيجة تكاد تكون متطابقة لأهمية العمل وفق التخصص لرفع كفاءة وإنتاجية الموظف
  - نسب متقاربة بفارق 5 نسب للقطاع الحكومي تظهر نسبة التركيز على هذا الجانب من قبل موظفين القطاع الحكومي دلالة أن الربط لا يجب أن يكون مهمشاً .
  - الفرق الظاهر بين القطاعين الحكومي والخص في المسارعة بالصرف الفوري للحوافز بعد الانجاز مباشرة . تظهر نسبة التركيز على هذا الجانب من قبل موظفين القطاع الحكومي دلالة أن الصرف الفوري يجب أن يكون في أفضل حالاته .

### المحور الرابع / مفهوم الحوافز

- اشتمل محور الدراسة الرابع على 3 فروع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :
- وضوح و استقرار نسبي في الرؤية والنظرة للعلاوات والترقيات في القطاع الخاص .

- أن القطاع الحكومي يركز بشكل أكبر على تقنين الحوافز بحدود أعلى وأدنى دون ترك التقنين للعشوائية . ويوضح استقرار الحدود العليا والدنيا في القطاع الخاص بشكل أفضل .
- أن استحقاق المستويات الأعلى لحوافز أكثر من المستويات الأدنى ليس حقاً مكتسباً للمستوى الأعلى بقدر ما يحكمها ظروف هذا الاستحقاق

### المحور الخامس / أنواع الحوافز

اشتمل محور الدراسة الخامس على 6 فروع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :

- أن للثواب الأفضلية دون رادع العقاب باعتباره أيضاً محفز للعمل الجاد .
- كلا القطاعين يؤكد أن للحوافز المادية تأثير على الأداء بنسب متقاربة
- الحوافز المعنوية في القطاع الحكومي تشكل أهمية أكبر منها في القطاع الخاص
- إن القطاع الخاص ينظر للتساوي بين الفنيين والإداريين بصورة أفضل ويرفض عدم التساوي بصورة أقل .
- أهمية توفير الخدمات المتنوعة في القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي
- حاجة القطاع الحكومي للحوافز الفردية ودعمها بصورة أكبر .

### المحور السادس / أهمية ودور الاستقرار الاجتماعي للموظفين

اشتمل محور الدراسة السادس على 11 فرع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :

- أن القطاع الحكومي يحتاج مزيد من الدعم من أجل الاستقرار الاجتماعي .
- أن القطاع الحكومي متقدم في حاجته لدراسة عوامل الاستقرار الوظيفي للموظفين مما يشير أن هناك تراخي في الاهتمام الراهن .
- زيادة القطاع الخاص بفارق 6 نسب عن القطاع الحكومي لأهمية المعايير الاجتماعية وجعلها في سلم الأوليات في صرف الحوافز .

## القسم الثالث / تحديد الفروق بين القطاع الحكومي والخاص في منح الحوافز:

اشتمل هذا القسم الدراسة على 6 فروع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :

- نتيجة متقاربة للمهارة بفارق 5 نسب في القطاع الحكومي والتي يرجع لأهمية المهارة لمنح الحوافز في القطاع الحكومي واشتراطاتها
- الفرق الكبير في أهمية التعليم في القطاع الخاص في منح الحوافز وإعطاءه أولوية كبرى له .
- سنوات الخبرة فالمتوسط هو المؤثر وهذه قراءه جيدة للقطاع الخاص بين الأهمية وبين عدم الإفراط بها .بعكس القطاع الحكومي وإعطاءها اهتمام أكبر على مؤثرات أخرى .
- أفضلية القطاع الخاص في الاهتمام بالتدريب كونه مرتفع أولاً ومتوسط ثانياً وقليل ثالثاً . دون إفراط أو تهميش .
- الالتزام بأوقات الدوام تقارب في النسب بين الاهتمام بالالتزام والمتوسط والقليل في القطاعين الحكومي والخاص .
- أن الالتزام بتنفيذ الواجب الوظيفي مهم في القطاعين بشكل متساوي لمنح الحوافز.
- تصرفات الموظف اللائقة إزاء الموافق الطارئة توازن النسب في القطاعين الحكومي والخاص .
- إن القطاع الخاص صارم ولا يمنح فرص لقابلية للتعلم بقدر ما يكون منسوبيه مؤهلين مسبقاً لتمنحهم الحوافز وهذا يشعل المنافسة وأن التحفيز دائماً للأفضل .
- أهمية المحافظة على الممتلكات العامة توازن النسب في القطاعين الحكومي والخاص .
- تفوق القطاع الحكومي بأهمية حسن التعامل للموظف وأنها تشكل أهمية قصوى في منحه الحوافز .
- أهمية تحمل الموظف لظروف موقع العمل المتغيرة توازن النسب في القطاعين الحكومي والخاص .

## بالعودة لفرضيات الدراسة :

- إن توفير الحوافز بنوعها المادية والاجتماعية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يقلل من تدمرهم وتركهم للعمل .
  - إن الاستقرار الوظيفي جزء لا يتجزأ من الاستقرار الاجتماعي .
  - ضرورة رسم سياسة اجتماعية واقتصادية لتضييق الهوة بين التقدم الاقتصادي والتأخر الاجتماعي .
- نجد أن :

الدراسة قد توصلت لنتائج مهمة في محاور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في القطاعين الحكومي والخاص تلخصت في:

- 1- تقييم الحوافز الحالية في القطاع الخاص أفضل من القطاع الحكومي
- 2 - وضوح أهداف نظام الحوافز في القطاع الخاص أفضل من القطاع الحكومي
- 3- علاقة الحوافز المالية والمعنوية بالإنتاجية متكافئة نوعاً ما وبتأخر القطاع الحكومي في المسارعة بالصرف الفوري.
- 4 - مفهوم الحوافز واضح لموظفين القطاع الخاص بصورة أدق وأعمق من القطاع الحكومي .
- 5 - أنواع الحوافز متباينة بين القطاعين الحكومي والخاص سواء المعنوية والمادية الفردية والجماعية والخدمات الاجتماعية وهي في القطاع الخاص تقترب من رفاهية الموظف بصورة أعمق .
- 6- الاستقرار الاجتماعي لموظفي القطاع الخاص أفضل من القطاع الحكومي .

### أما فيما يتعلق بالجانب الإحصائي فقد كانت الفرضيات :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود أو عدم وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين في القطاع الخاص والحكومي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات " الجنس - المؤهل العلمي - نوع العمل حكومي خاص - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي "

### نتائج القسم الإحصائي

#### القسم الرابع : المعايير التي يمكن اعتمادها لنظام الحوافز :

اشتمل هذا القسم الدراسة على 16 فرع لأسئلة الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي :

بالنظر للمعايير التي اختارتها العينة وللمتوسط الحسابي الذي تم تسجيله لكل معيار يتضح أن الأولوية في ترتيب أهمية المعايير للقطاع الحكومي على النحو التالي .

#### معايير نظام الحوافز في القطاع الحكومي جدول رقم ( 3 )

تسلسل	معايير يمكن اعتمادها لنظام الحوافز وفق الأولوية التي اختارها القطاع الحكومي	المتوسط الحسابي لاختيار العينة
1	ظروف العمل	46.3
2	شهادات الشكر والتقدير	46.3
3	الدورات التدريبية	45.3
4	الظروف الاجتماعية	44.3
5	المستوى العلمي	43.3
6	المستوى القيادي الوظيفي	42.4
7	المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة	41.4

38.4	درجة الالتزام بالتعليمات	8
37.4	المساهمة بالدراسات والبحوث لتطوير الإنتاجية	9
37.4	التقييم السنوي " تقييم كفاءة الأداء "	10
35.5	موقع العمل	11
34.5	درجة الالتزام بالدوام	12
32.5	درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها	13
28.6	درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز	14
24.6	المساهمة في العملية الإنتاجية كما ونوعا	15
24.6	الخبرة العلمية " سنوات الخبرة "	16

أما في القطاع الخاص فكانت على النحو التالي :

#### معايير نظام الحوافز في القطاع الخاص جدول رقم ( 4 )

المتوسط الحسابي لاختيار العينة	معايير يمكن اعتمادها لنظام الحوافز وفق الأولوية التي اختارها القطاع الخاص	تسلسل
28.1	ظروف العمل	1
24.3	المستوى العلمي	2
24.2	الدورات التدريبية	3
23.3	المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة	4
23.3	درجة الالتزام بالتعليمات	5
22.3	الخبرة العلمية " سنوات الخبرة "	6
21.3	شهادات الشكر والتقدير	7
21.3	التقييم السنوي " تقييم كفاءة الأداء "	8
20.4	المستوى القيادي الوظيفي	9
20.4	موقع العمل	10
20.4	الظروف الاجتماعية	11
19.3	درجة الالتزام بالدوام	12
17.5	المساهمة بالدراسات والبحوث لتطوير الإنتاجية	13
16.5	المساهمة في العملية الإنتاجية كما ونوعا	14
14.5	درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز	15
13.6	درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها	16

## التوصيات العامة

من خلال إجراء هذه الدراسة وفي ضوء المعطيات النظرية والعلمية ونتائج الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي للمعلومات وبعد الحصول على النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العامة للاهتمام بالقطاع الحكومي ومنحه مزيد من الدعم وتفعيل الحوافز المادية والمعنوية من خلال :

- أن السباق على جلب أو خطف الكفاءات يعتبر جزءاً من استراتيجيات الدول المتقدمة حين تُفسح المجال لتلك الكفاءات فتفتح لها آفاق المعرفة ومراكز الأبحاث والرواتب المجزية وحتى التأمين على الحياة.

- استبدال الرتبة في العمل الحكومي بيئة متحركة ومتغيرة ومتطورة، سمتها التحدي المستمر لقدرات الموظف، ومهاراته، إلا أنها تعوض ذلك بمنحه مزايا مالية وإدارية .

استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والتي تدفع لمزيد من التحدي والإبداع والعطاء، في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي يجد الموظف المقابل المالي والمعنوي المجزي إضافة إلى إمكانية التدريب والابتعاث.

- أن تطوير بيئة العمل الحكومي يتحقق من خلال تشجيع الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في الرأي، وهي بداية إبداعاتهم. حتى لا نفقد الإبداع في بيئة العمل بالقطاع العام، من جمود السياسات واللوائح التي لا تساعد المبدعين على إبراز إبداعاتهم، واتساع الهوة بين الموظف ومديره، من حيث الاتصال والعلاقات والتحفيز والتشجيع.

- إن من بين موظفي القطاع العام، تجد متميزين يعملون بجدارة وإبداع، لكن للأسف الشديد، يتساوون مع موظفين آخرين يعملون بشكل نمطي غير متميز، وأحياناً يتهربون من أداء مهماتهم الوظيفية وهذه قمة الإحباط وعدم العدل .

- أن المنظمات لكي تحقق أهدافها فإن عليها صياغة إستراتيجية الحوافز وسياساتها بشكل يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهدافها، كما أن تطوير تلك السياسات يجب أن يتم بشكل مستمر وفقاً للتغيرات التي تطرأ في سوق العمل. نظراً لأن الاستخدام الأمثل للحوافز يسهم في تحقيق ولاء الموظفين وتحقيق انتمائهم للمنظمات التي يعملون بها.

– أن اختلاف خصائص الموظفين (سواء العمر أو الجنس أو التخصص أو الانتماء) يؤثر بشكل مباشر على دوافعهم واحتياجاتهم، فمثلاً نجد الموظفين الذين خدموا فترات طويلة يهتمون في الغالب بالحوافز المعنوية كخطابات الشكر والثناء على ما يقومون به أكثر من الموظفين الجدد الذين يهتمون في الغالب بالحوافز المادية .

### مراجع الدراسة :

- البازعي مدقق شئون الموظفين بجامعة الملك سعود
- - تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 13-30.
- أ. جابر الشهري ، أخصائي إحصاء بمصلحة الإحصاءات العامة، أ. سلطنة
- د.جميل صليبا –أساليب البحث العلمي. منشورات عويدات ،بيروت ،لبنان ط2، 1987، ص/497.
- القريوتي، محمد ، إدارة الأفراد ، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب في إدارة شئون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، يعرب، عمان دائرة المكتبات والوثائق الوطنية ، 1990 ص 59
- راوي محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
- ربحي عليان. عثمان غنيم .مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان 2000، ص/56-57.
- صلاح الشنواني "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسان"، مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 1986م
- عبدالله العنزي، عضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية بالمعهد
- د. فيصل البواردي، منسق قطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة

● د. محمد صفوح الأخرس. المنهج وطرائق البحث العلمي في علم الاجتماع. المطبعة الجديدة. دمشق 1984 ص/223-222.

● د. مجلة العلوم الاجتماعية

● محمد عبد القادر، "مفهوم التنمية الاقتصادية"،

● أ. محمد السلمي، من مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية،

● تطوير الحوافز.. ارتقاء بالموظفين

● مجلة التنمية الإدارية الصادرة عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة

● نبيل أرسلان- الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص 21-20

● نبيل أرسلان- الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978

المراجع الالكترونية

: <http://child-trng.blogspot.com/2012/03/blog-post.html#ixzz3JdtD0qSw>

<http://taachinews.org/tasearch>.

<http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=485>

<http://swmsa.net/forum/showthread.php?t=8107>

## الملحقات ..

### استبيان الكتروني تم نشره عبر Gogol Drive

#### استبيان البحث

جامعة الملك فيصل  
كلية الآداب  
قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

إلى / حضرة السيدات والسادة الكرام  
استمارة استبيان

عنوان البحث / "الحوافز المالية والاجتماعية وعلاقتها بالإنتاجية"  
دراسة مقارنة بين عينتين من موظفين حكوميين وشركات خاصة  
في المملكة العربية السعودية

هدف البحث / مقارنة النظام الحالي للحوافز المالية والاجتماعية في القاطعين الحكومي والخاص بما يخدم المسيرة  
الاجتماعية والإنتاجية  
مع أطيب تحياتنا ..

نرفق لكم استمارة استبيان تم وضعها لتقييم نظام الحوافز المتبع حالياً في منظماتكم آمليين تعاونكم معنا و الإدلاء بما ترونه  
مناسباً وصريحاً وواضحاً لأجل أن تصبح الدراسة ذات معطيات اجتماعية واقتصادية صحيحة . ولتسهل مهمتنا في  
التقييم العلمي للدراسة وإثراء مسيرة تقدم الخدمات الاجتماعية .  
مع الشكر والتقدير

.. الباحثة ..

1 - إلى أي مدى تعتقد بأن الحوافز الممنوحة تساهم برفع الإنتاجية في منظماتكم على ضوء النظام الحالي ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

2 - إلى أي مدى تعتقد بأن نظام الحوافز الحالي يسهل توجيه العاملين نحو الدافعية والإنجاز في منظماتكم ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

3 - إلى أي مدى تعتقد بأن الدخل على ضوء نظام الحوافز الحالي يتناسب مع متطلبات المعيشة العادية حالياً ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

4 - إلى أي مدى تعتقد بحصول تقدم في منظماتكم في تحقيق أهدافها " زيادة الأرباح - أهداف تنموية " بعد تطبيق نظام الحوافز الحالي ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

5 - إلى أي مدى تعتقد بوجوب تطوير المعايير المعتمدة بنظام الحوافز الحالي في منظماتكم ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

### المحور الثاني / الهدف من نظام الحوافز

6 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو زيادة الإنتاجية؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

7 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو كسب رضا وولاء الموظفين؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

8 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو المحافظة على العمل واستمراره؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

9 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو الحد من ظاهرة التغيب عن العمل؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط

- قليل
- قليل جداً
- أخرى

10 - إلى أي مدى تعتقد بأن الهدف من تطبيق نظام الحوافز هو لغرض المساعدة المالية للموظفين ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

المحور الثالث / علاقة الحوافز بالإنتاج والإنتاجية

11- إلى أي مدى تعتقد أنه كلما زادت الحوافز المقدمة للعاملين زاد أثرها على الإنتاجية بشكل طردي " ايجابي ؟ "

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

12 - إلى أي مدى تعتقد بالفائدة من عمل الموظف بتخصصه الدراسي وتأثير ذلك على الإنتاجية بشكل إيجابي ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

13 - إلى أي مدى تعتقد بوجود ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل

- قليل جداً
- أخرى

14 - إلى أي مدى تعتقد بالمرود الإيجابي من صرف الحوافز للعاملين بشكل فوري ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

المحور الرابع / مفهوم الحوافز

15- إلى أي مدى تعتقد أن الترقية والعلاوات الدورية التي تقدم على أساس الأقدم هي إحدى أساليب تحفيز الموظفين ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

16 إلى أي مدى تعتقد أن هناك حد أعلى وأدنى لمجمل الحوافز التي تقدم للموظفين ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

17 - إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز يجب أن تكون أكبر للمستويات الإدارية الأعلى منها إلى المستويات الأدنى ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً

○  أخرى

### المحور الخامس / أنواع الحوافز

18 - إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز الايجابية ( الثواب ) أفضل من الحوافز السلبية ( العقاب )؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

19 إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز المادية لها الأثر الإيجابي على أداء الموظفين ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

20 - إلى أي مدى تعتقد أن الحوافز المعنوية لها الأثر الإيجابي على أداء الموظفين ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

21 - إلى أي مدى تعتقد بتوزيع الحوافز الإيجابية بين الإداريين والفنيين بالتساوي ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

22- إلى أي مدى تعتقد أن توفير خدمات متنوعة للموظفين يعتبر حافزاً مادياً لهم ؟

○  كبير جداً

- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

23 - إلى أي مدى تعتقد أن تقديم الحوافز بشكل فردي أفضل من الجماعي؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

المحور السادس / أهمية ودور الاستقرار الاجتماعي للموظفين

24 - إلى أي مدى تعتقد بأهمية ودور الاستقرار الاجتماعي وتأثيره على الإنتاجية بشكل إيجابي من وجهة نظركم؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

25 - إلى أي مدى تعتقد بأهمية دراسة عوامل الاستقرار الوظيفي للموظفين من وجهة نظركم؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

26 - إلى أي مدى تعتقد بوجود جعل المعايير الاجتماعية " غلاء الأسعار - الزواج - عدد أفراد الأسرة - ما قبل التقاعد - إصابات العمل " مؤثرة لصرف الحوافز للموظفين؟

- كبير جداً
- كبير

- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

القسم الثاني/ تحديد الفروق بين القطاع الحكومي والخاص في منح الحوافز:  
27 - ما هي درجة الأهمية لوجود المهارة في الموظف لمنحه حوافز من وجهة نظركم؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

28- ما هي درجة الأهمية للمستوى التعليمي في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

29 - ما هي درجة الأهمية لعدد سنوات الخبرة في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

30 - ما هي درجة الأهمية للتدريب والدورات في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً

○  أخرى

31 - ما هي درجة أهمية الالتزام بأوقات الدوام في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

32 - ما هي درجة أهمية الالتزام بتنفيذ الواجب الوظيفي في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

33 - ما هي درجة التصرف اللائق إزاء المواقف الطارئة في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

34 - ما هي درجة الأهمية لقابلية التعلم والرغبة في الموظف لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

○  كبير جداً

○  كبير

○  متوسط

○  قليل

○  قليل جداً

○  أخرى

35 - ما هي درجة الأهمية للمحافظة على الممتلكات العامة داخل المنظمة في الموظف لمنحه الحوافز ؟

○  كبير جداً

- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

36- ما هي درجة الأهمية لحسن تعامل الموظف مع الآخرين في منحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

37- ما هي درجة الأهمية لمدى تحمل الموظف لظروف موقع العمل المتغيرة لمنحه الحوافز من وجهة نظركم ؟

- كبير جداً
- كبير
- متوسط
- قليل
- قليل جداً
- أخرى

القسم الثالث : المعايير التي يمكن اعتمادها لنظام الحوافز : فيما يأتي عدد من المعايير لتقويم المشمولين بنظام الحوافز والذين يمثلون العاملين الفنيين والإداريين بالقطاع الحكومي والخاص . وقد تم تحديد أوزان معيارية تتراوح 1-5 والمطلوب تحديد رأيكم وحسب خبرتكم وقناعتكم بإعطاء الوزن المعياري المناسب حسب الأهمية ولكل فقرة . علماً بأن الرقم ( 5 ) يمثل الأهمية الأكبر والرقم ( 1 ) يمثل الأهمية الأقل

38 - المستوى القيادي الوظيفي

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

39- المستوى العلمي

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

**40 - موقع العمل**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**41 - الظروف الاجتماعية**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**42 - المساهمة في العملية الإنتاجية كماً ونوعاً**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**43- الخبرة العلمية " سنوات الخبرة "**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**44 - المحافظة على ممتلكات الشركة أو الدائرة**

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

**45 - درجة الالتزام بالدوام .**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**46 - درجة الالتزام بالتعليمات**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**47 - درجة تحمل المسؤولية ومدى السرية للأعمال المكلف بها .**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**48 - درجة المهارة والإبداع والعمل المتميز**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**49 - ظروف العمل**

- 1
- 2
- 3
- 4

5

50 - المساهمة بالدراسات والبحوث لتطوير الإنتاجية

1

2

3

4

5

51 - شهادات الشكر والتقدير

1

2

3

4

5

52 - التقييم السنوي " تقييم كفاءة الأداء "

1

2

3

4

5

53 - الدورات التدريبية

1

2

3

4

5

القسم الأخير :: المعلومات الشخصية : للعينه  
الجنس

ذكر

أنثى

التحصيل الدراسي

ثانوية

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

#### عدد سنوات الخبرة :

- خمس سنوات فأكثر
- عشر سنوات فأكثر
- 15 سنة فأكثر
- عشرين سنة فأكثر
- أخرى

#### المركز الوظيفي

- فني
- إداري
- تربوي
- قيادي

#### موقع العمل

- حكومي
- خاص

إرسال