

أثر الحوافز في تحسين وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية

إعداد: د. عواطف علي عبد السلام موسى/ المعهد العالي لتقنيات شؤون المياه - العجيلات

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم وأثمن الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة، والفعالية، والنمو، والتطور، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، فهو الأداة الفاعلة والقوى المحركة والحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والأكثر تأثيراً فيها فالأجهزة والمعدات والآلات والمواد لا تجدي فتيلاً من غير العنصر البشري، وبالتالي، فإن الشرط الأساسي لتحسين الوضع القائم في هذه المؤسسات، هو وجود أفراد باقتدار معين توفر لهم الظروف المناسبة للعمل من خلال جهة ما أو وحدة مختصة بشؤون العاملين هي "إدارة الموارد البشرية"⁽¹⁾.

وهذه الأخيرة تسعى باستمرار إلى البقاء، والنمو والنجاح من خلال تركيز اهتمامها على هذه الموارد، حيث إن إدارة وتنمية الموارد البشرية هي المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة العاملين بما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية من ناحية، وكذلك رضا هؤلاء العاملين من ناحية أخرى⁽²⁾، وما كان هذا ليكون لو لم تعتن الإدارة بتوفير الكفاءات البشرية الجيدة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب والقادرة على الأداء والعطاء المتميز.

إن استخدام أنظمة الحوافز الملائمة أصبح من المسائل الحيوية للإدارة الحديثة، لكونه أحد أهم العوامل المؤثرة والمحركة للسلوك الإنساني والتي تدفعه للعمل بكفاءة وفعالية عالية، بهدف إظهار القوى الكامنة لديه وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج. وأصبحت تحتل مكانة مهمة في حل الكثير من المشاكل التي تتعلق بإنتاجية العمل سواء على صعيد المشاريع أو على صعيد الاقتصاد القومي. وقد اهتم المفكرون في مجال الإدارة وعلم النفس بهذا الموضوع من خلال إجراء التجارب والدراسات التي أظهرت أنه لا يمكن حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك⁽³⁾، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرسى قواعد ومبادئ الإدارة خلال

العقود الماضية، والتي من أشهرها نظرية ماسلو التي قدمت تفسيراً تقريبياً من الواقع بالنسبة للحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها.

تظهر المراجعة العميقة للدراسات والأبحاث التي تناولت الحوافز على وجود مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب التحفيز المادية والمعنوية المطبقة على العاملين؛ الأمر الذي يشير إلى أنه تمت مشكلة يتعين دراستها، ومع تقدير الباحثة لهذه الدراسات ووجاهة أهدافها إلا أنه من الضرورة بمكان تسليط الضوء بشكل أكثر تفصيلاً على واقع تطبيق نظام الحوافز في مشاريع القطاع العام والتعرف على مواطن القوة، والضعف والفرص المتاحة للتطوير، من أجل التوصل إلى إيجاد علاقة تبادلية بين التحفيز والكفاءة الإنتاجية، واتساقاً مع ما سبق تأتي هذه الدراسة لتحاول الكشف عن واقع الحوافز وأثرها في زيادة الكفاءة الإنتاجية⁽⁴⁾. لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على نظم العمل في مشاريع القطاع العام، وواقع العامل من حيث التحفيز، والمكافآت، والتعويضات وكذلك معرفة المعوقات التي تؤدي إلى فشل النظام ونواحي القصور التي قد توجد به، ومدى تأثير تلك العناصر على الكفاءة الإنتاجية وإنجاز العمل.

مشكلة الدراسة:

تتضح المشكلة الأساسية للدراسة في تدني الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في القطاع العام حيث هناك مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب التحفيز المطبقة على العاملين، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز.

وبناءً على ما تقدم يتطلب الأمر الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تطبيق نظام الحوافز بالمشروع قيد الدراسة؟
- 2- ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في مشاريع القطاع العام؟
- 3- ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في مشاريع القطاع العام؟
- 4- هل هناك عدالة في منح الحوافز والمكافآت؟
- 5- ما مدى تأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟

أهمية الدراسة:

تشكل هذه الدراسة إضافة للمعرفة بما ستمثله من أبعاد ودلالات تشير إلى دور الحوافز في رفع مستوى أداء الأفراد ومستوى دافعيتهم للعمل ومن ثم زيادة الكفاءة

الإنتاجية، والتوصل إلى أنواع الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والفنية، والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها.

أهداف الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد الأهداف التالية:

- 1- تقييم ومعرفة نظم الحوافز التي يتلقاها العاملون في مشاريع القطاع العام.
- 2- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في مشاريع القطاع العام.
- 3- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في مشاريع القطاع العام.
- 4- الحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية، وترسيخ مبدأ العدالة والأنصاف في منح الحوافز بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 5- معرفة التأثير بين نظم الحوافز المعمول بها وبين الكفاءة الإنتاجية لهؤلاء العاملين.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة من العينة مباشرة تم دراسة نوعها والتأكد من صدقها⁽⁵⁾، ويقوم هذا المنهج على اتباع خطوات منظمة بقصد التعرف على الجوانب الملموسة والمعروفة لتأثير الحوافز في زيادة الكفاءة الإنتاجية بالمشاريع الهندسية، داخل ليبيا. وقد تم استقصاء المعلومات من القنوات التالية:

1. المصادر الثانوية:

لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الاطلاع على أبرز التجارب الإقليمية والعالمية والاتجاهات الحديثة، بالاعتماد على الدراسات السابقة والأبحاث المنشورة التي تناولت نفس الموضوع في بلدان مختلفة، كذلك الاستعانة بالنسخ الالكترونية على شبكة المعلومات الدولية.

2. المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء لجمع البيانات الأولية من خلال صحائف الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة والتي تم توزيعها على أطر العمل في هذا المشروع ومن واقع الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع الأفراد الذين شملتهم عينة الدراسة كأداة ثانية للإجابة عن بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم⁽⁶⁾.

وعرفت الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية والوسائل المشجعة التي تحرك دوافع الفرد وتشبع النقص في حاجاته فتجعله يسلك سلوكاً مضموناً يحقق من خلاله نتائج ترغبها إدارة المشروع ويحقق له الرضا في نفس الوقت⁽⁷⁾.

الموارد البشرية:

هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، وتطوير، وتنظيم، وتقييم، ومكافأة، وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين⁽⁸⁾.

الكفاءة الإنتاجية:

الكفاءة الإنتاجية : هي مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة (المعيارية)⁽⁹⁾.

الكفاءة الإنتاجية تعني - أيضاً- الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها، متضمناً الأساليب العلمية في الإدارة متمثلاً في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. بمستوى معين وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁰⁾.

الدراسات السابقة:

دراسة الحلبيّة: 2013م⁽¹¹⁾

بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء، وإلى التعرف على مستوى الأداء، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء. ومن

أبرز نتائج هذه الدراسة حيازة كل الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

دراسة عودة وعود: 2011م⁽¹²⁾

بعنوان تأثير الحوافز على أداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين في مشفى نابلس التخصصي، ومدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع وقد أشارت النتائج إلى تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة gana& bababe: 2011م⁽¹³⁾

بعنوان أثار التحفيز على أداء العاملين. هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا تم تحفيزهم، حيث أشارت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال.

دراسة يوسف: 2010م⁽¹⁴⁾

بعنوان التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم، وتوصلت الدراسة إلى تدني التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي.

دراسة أبو شرخ: 2010م⁽¹⁵⁾

وهي بعنوان إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وبينت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية.

إجراءات الدراسة:

أداة جمع البيانات:

صممت استمارة الاستبيان من واقع الدراسة النظرية كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وقد قسم الاستبيان إلى جزئين كل جزء يتكون من عدد من الفقرات كالتالي

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية) ويتضمن (4) فقرات حول الخصائص العامة لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتضمن (41) فقرة تبحث في أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية موزعة على ستة مجالات.

جمع البيانات:

شمل مجتمع البحث العاملين بالمشاريع الهندسية (المشاريع الإنتاجية، الشركات والوحدات الاقتصادية)، وقد اكتفت الباحثة بدراسة عينة من الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف متمثلة في مصنع الغلال صرمان حيث بلغ عدد العاملين به (80) عاملاً، ولتمثيل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 50% من حجم المجتمع الكلي للبحث وبذلك يكون حجم العينة (40) شخصاً.

ووزعت أداة جمع البيانات على جميع أفراد عينة مجتمع الدراسة، وبعد تجميعها استعيد منها (38) استمارة، أما عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل فكانت 35 استمارة، وبنسبة استرجاع بلغت 87.5% من الحجم الكلي لعينة الدراسة.

صدق أداة القياس (الاستبيان) وثباته:

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه⁽²³⁾، وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق المقياس (الاتساق الداخلي):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد كانت النتائج إيجابية، حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساقاً داخلياً لعناصر الاستبانة مع المجالات التي تنتمي إليها. وفيما يلي معاملات الارتباط المختلفة لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه:

أولاً- تطبيق نظام الحوافز بالمشروع:

ويبين الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى أن فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (1) قيم معامل الارتباط معامل بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمجال الأول

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	ر.م	الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	ر.م
*0.000	0.778	6	*0.016	0.403	1
*0.002	0.506	7	*0.002	0.515	2
*0.001	0.546	8	*0.000	0.601	3
*0.001	0.541	9	*0.007	0.444	4
			*0.032	0.363	5

ثانياً - الحوافز المادية:

ويبين الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني، والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى أن فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2) قيم معامل الارتباط معامل بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمجال الثاني

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	ر.م	الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	ر.م
*0.002	0.509	6	*0.000	0.692	1
*0.000	0.623	7	*0.029	-0.369	2
*0.000	0.827	8	*0.000	0.607	3
*0.000	0.642	9	*0.000	0.518	4
*0.000	0.713	10	*0.000	0.617	5

ثالثاً - الحوافز المعنوية:

يوضح الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الحوافز المعنوية)، والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3) قيم معامل الارتباط معامل بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمجال الثالث

الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	ر.م	الدلالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	ر.م
*0.000	0.581	6	*0.017	0.400	1
*0.016	0.404	7	*0.000	0.773	2
*0.000	0.632	8	*0.000	0.615	3
*0.004	0.471	9	*0.000	0.716	4
*0.000	0.662	10	*0.001	0.529	5

رابعاً - العدالة في منح الحوافز والمكافآت:

حيث يوضح الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع، والدرجة الكلية لفقراته، دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4) قيم معامل الارتباط معامل بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمجال الرابع

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	رقم
*0.000	0.865	1
*0.000	0.888	2
*0.000	0.623	3

خامساً - الكفاءة الإنتاجية:

يبين الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5) قيم معامل الارتباط معامل بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمجال الخامس

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	رقم	الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	رقم
*0.000	0.559	4	*0.000	0.684	1
*0.001	0.532	5	*0.000	0.649	2
			*0.001	0.548	3

ثبات الاستبيان:

اتباع القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (6) لجميع المجالات مجتمعة.

جدول رقم (6) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية

معامل الثبات %	معامل الثبات	المجال	ت
75.7	0.757	مدى تطبيق نظام الحوافز بالمشروع	1
71.5	0.715	الحوافز المادية	2
73.3	0.733	الحوافز المعنوية	3
69.8	0.698	العدالة في منح الحوافز والمكافآت	4
72.6	0.726	الكفاءة الإنتاجية	5
89.8	0.898	المتوسط الإحصائي للعبارة مجتمعة	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات كانت جيدة لكل مجال وتتراوح بين (69.8%، 75.7%). حيث سجلت قيمة ألفا لجميع المجالات 89.8%، وهي قيم ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة للتطبيق الميداني، وأن درجة الموثوقية في النتائج المتحصل عليها مقبولة إحصائياً. ولزيادة التأكيد على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه فقد تم استخدام معامل الصدق وهو يساوي الجذر التربيعي للمعامل الثبات، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) معاملات الثبات والصدق لمجالات الدراسة

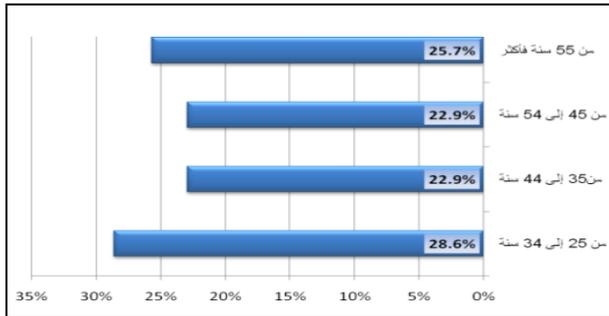
ت	المجال	معامل الثبات	معامل الصدق
1	مدى تطبيق نظام الحوافز بالمشروع	0.757	0.87
2	الحوافز المادية	0.715	0.846
3	الحوافز المعنوية	0.733	0.835
4	العدالة في منح الحوافز والمكافآت	0.698	0.835
5	الكفاءة الإنتاجية	0.726	0.852
	المتوسط الإحصائي للعبارات مجتمعة	0.898	0.948

من الجدول السابق نجد أن معامل الصدق سجل القيمة (0.948) للمجالات مجتمعة وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح. وبذلك يكون قد تأكد صدق وثبات الاستبيان، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية وقابلاً للتوزيع.

التحليلات الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة:

تحليل البيانات المتعلقة بخصائص مفردات عينة الدراسة:

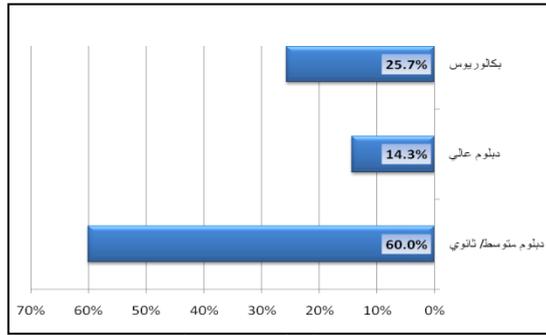
1- العمر: يوضح الشكل رقم (1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر



شكل رقم (1) النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر

من الشكل رقم (1) نجد أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من العناصر الشابة متوسطي العمر (من 25 إلى 34 سنة) إذ بلغ عددهم 10 فردا بنسبة بلغت 28.6% وربما يعود ذلك إلى حرص القطاع على توظيف عاملين من فئات عمرية صغيرة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم (من 55 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 25.7%، وأخيرا تتساوى نسبة الفئات العمرية التي تتراوح أعمارهم (من 35 إلى 44 سنة)، (من 45 إلى 54 سنة) إذ بلغ عددهم 8 لكل فئة وبنسبة بلغت 22.9% لكل منهم. وبشكل عام توضح النسب أعلاه أن هناك تقارباً في النسب بين الفئات العمرية المختلفة.

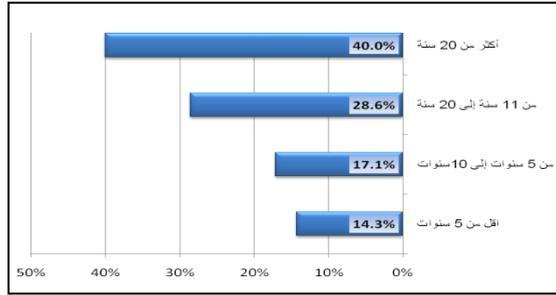
2. المؤهل العلمي: يظهر الشكل رقم (2) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



شكل رقم (2) النسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم (2) يبين النسب المئوية للمؤهلات الدراسية لأفراد العينة المشاركين في الاستبانة، والتي تشير إلى التوزيع غير المعتدل بين أفراد العينة، حيث سجلت فئة العاملين الحاصلين على دبلوم متوسط أو ما يعادله النسبة الأكبر من بين المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، والتي بلغت نسبة 60% من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما بلغت نسبة حملة البكالوريوس 25.7% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة حملة الدبلوم العالي 14.3% من إجمالي العينة المدروسة، ولم تحظ فئة المؤهل العالي (الماجستير، الدكتوراه) بأي نسبة في عينة الدراسة.

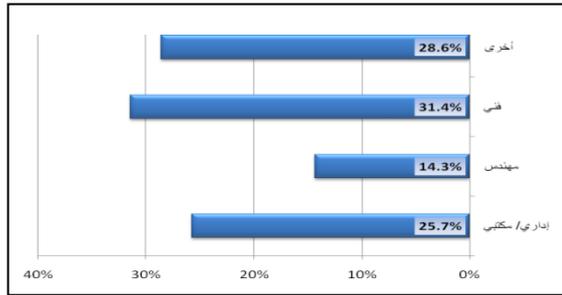
3- سنوات الخبرة: يوضح الشكل رقم (3) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



شكل رقم (3) النسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

أظهرت النتائج من خلال الشكل رقم (3) حيازة من لهم خبرة تتجاوز 20 سنة على النسبة الأكبر من عينة الدراسة والتي بلغت 40%، أما أصحاب الخبرة (من 11 سنة إلى 20 سنة) فتأتي في المرتبة الثانية وبنسبة 28.6%، يليهم الذين تتراوح خبرتهم العملية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت 17.1%، وبالنسبة إلى من لهم سنوات خبرة قليلة (أقل من 5 سنوات) فقد حازوا على نسبة قليلة جدا بلغت 14.3%.

4- الاختصاص: يوضح الشكل رقم (4) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص



شكل رقم (4) النسب المئوية لأفراد العينة حسب الاختصاص

يتضح من الشكل رقم (4) أن 31.4% من أفراد عينة الدراسة كانوا من الفنيين والتي تمثل النسبة الأكبر في العينة، ولعل السبب يعود إلى أن العمل في القطاعات الإنتاجية يحتاج إلى هذا التخصص، وبينما بلغت نسبة التخصصات الأخرى في العينة 28.6%، ثم تليها التخصصات الإدارية والتي بلغت نسبتها 25.7%، أما نسبة المهندسين في العينة المبحوثة فكانت 14.3%.

عرض وتحليل بيانات مجالات الدراسة:

تم إحصائياً احتساب التكرارات، نسبة الإجابات لكل فقرة، ومقاييس النزعة المركزية ممثلة بالمتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق، ممثلة بالانحراف المعياري كما يأتي:

1- المجال الأول - (مدى تطبيق نظام الحوافز بالمشروع):

تبين البيانات الواردة بالجدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال، وكذلك التحليل الإحصائي لفقرات المجال حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أعلى قيمة لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الأول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبين بالجدول رقم (8) ما يلي:

مستوى التقييم	الأهمية الترتيبية للفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى التقييم					الفقرات
				5	4	3	2	1	
موافق	5	1.095	3.49	1	26	1	3	4	يوجد نظام للحوافز والمزايا بالمشروع الذي تعمل به.
				2.90%	74.30%	2.90%	8.60%	11.40%	
موافق	6	1.197	3.49	8	12	5	9	1	تتنوع الحوافز المقدمة لك ما بين حوافز مادية ومعنوية.
				22.90%	34.30%	14.30%	25.70%	2.90%	
غير موافق	7	1.147	2.09	1	5	3	13	13	يلبي نظام الحوافز المطبق رغباتكم ويحقق توقعاتك.
				2.90%	14.30%	8.60%	37.10%	37.10%	
غير موافق	9	0.963	1.89	0	3	5	12	15	تقوم الإدارة بإجراء الدراسات اللازمة للتعرف على حاجاتك الضرورية.
				0.00%	8.60%	14.30%	34.30%	42.90%	
موافق	1	0.781	4.51	23	8	3	1	0	تمثل حاجة

				65.70%	22.90%	8.60%	2.90%	0.00%	الإنسان للإنجاز وتحقيق الذات أعلى الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها.
غير موافق	8	1.211	2.06	3	2	2	15	13	تمنح الحوافز في الوقت المحدد نظاميا وعلى أساس ومعايير ووضوابط منظمة.
				8.60%	5.70%	5.70%	42.90%	37.10%	
موافق	2	0.832	4.11	12	17	4	2	0	تحسين نظام الحوافز المطبق يستحوذ على اهتمام كبير من قبلك.
				34.30%	48.60%	11.40%	5.70%	0.00%	
موافق	3	1	4	13	12	8	1	1	تهدف سياسة الحوافز إلى إشباع احتياجاتك وخاصة الاحترام والتقدير.
				37.10%	34.30%	22.90%	2.90%	2.90%	
موافق	4	1.358	3.91	17	7	6	1	4	تشعر بالرضا على ما أنجزته من أعمال في ظل ظروف عمل المشروع.
				48.60%	20.00%	17.10%	2.90%	11.40%	

- احتلت الفقرة الخامسة تمثل حاجة الإنسان للإنجاز وتحقيق الذات أعلى الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.51، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الرابعة تقوم الإدارة بإجراء الدراسات اللازمة للتعرف على حاجاتك الضرورية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.89، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

2- المجال الثاني - (الحوافز المادية):

تبين البيانات الواردة بالجدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المجال الثاني، وكذلك التحليل الإحصائي لفقرات المجال حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أعلى قيمة لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثاني

مستوى التقييم	الأهمية الترتيبية للفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى التقييم					الفقرات
				5	4	3	2	1	
محايد	7	1.560	2.91	9	5	3	10	8	تمنح الترقيات بناء على أساس الجدارة والكفاءة والمثابرة في العمل.
				25.70 %	14.30 %	8.60%	28.60 %	22.90 %	
موافق	4	1.330	3.63	14	6	3	12	0	تقوم الإدارة بمنح الترقيات على أساس الأقدمية.
				40.00 %	17.10 %	8.60%	34.30 %	0.00%	
موافق	6	0.973	3.37	6	7	16	6	0	تسعى الإدارة إلى تحسين آليات الترقيّة لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين.
				17.10 %	20.00 %	45.70 %	17.10 %	0.00%	
موافق	1	0.323	4.89	31	4	0	0	0	يؤثر منح الترقيات الوظيفية إيجاباً على الكفاءة وبحقّق الاستقرار الوظيفي.
				88.60 %	11.40 %	0.00%	0.00%	0.00%	
موافق		1.283	4.00	17	10	1	5	2	إن تطبّق

	3			48.60 %	28.60 %	2.90%	14.30 %	5.70%	الإدارة لتنزيل الدرجة الوظيفية يجعلك تشعر بالاستياء.
غير موافق	9	1.335	2.43	4	5	2	15	9	تسعى الإدارة إلى إعطائك مكافآت مقابل العمل الإضافي.
				11.40 %	14.30 %	5.70%	42.90 %	25.70%	
غير موافق	8	1.292	2.51	4	5	3	16	7	تسعى الإدارة إلى زيادة المكافآت المادية من أجل تحسين مردودك الأدائي.
				11.40 %	14.30 %	8.60%	45.70 %	20.00 %	
غير موافق	10	1.371	2.06	4	2	3	9	17	توفر الإدارة نظاما للمعلومات الاستثنائية.
				11.40 %	5.70%	8.60%	25.70 %	48.60 %	
موافق	5	1.245	3.49	6	18	1	7	3	تعمل الإدارة على توفير التأمين الصحي.
				17.10 %	51.40 %	2.90%	20.00 %	8.60%	
موافق	2	1.136	4.34	23	7	0	4	1	يعد نظام مكافأة نهاية الخدمة عاملا أساسيا لاستمرار الرغبة بالعمل.
				65.70 %	20.00 %	0.00%	11.40 %	2.90%	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبين بالجدول رقم (9) ما يلي :

– احتلت الفقرة الرابعة يؤثر منح الترقيات الوظيفية إيجابا على الكفاءة ويحقق الاستقرار الوظيفي في العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.89، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

– احتلت الفقرة الثامنة توفر الإدارة نظاما للعلاوات الاستثنائية، من أجل إنجازك الأعمال بكفاءة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.06، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

3- المجال الثالث - (الحوافز المعنوية):

تبين البيانات الواردة بالجدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال، وكذلك التحليل الإحصائي لفقرات المجال حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أعلى قيمة لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثالث

مستوى التقييم	الأهمية الترتيبية للفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى التقييم					الفقرات
				5	4	3	2	1	
موافق	1	0.404	4.89	32	2	1	0	0	تفضل الوظيفة التي توفر لك الأمان والاستقرار عن وظائف أخرى حتى لو كانت أقل جزاء من الناحية المالية.
غير موافق	8	1.292	2.51	5	2	6	15	7	تأخذ الإدارة الاقتراحات والأفكار التي تقدمها بعين الاعتبار.
موافق	7	1.497	3.63	15	7	2	7	4	توفر الإدارة فرص التدريب والتأهيل لزيادة مهاراتك وخبرتك.
غير موافق	9	1.291	2.46	3	7	1	16	8	تهتم الإدارة بمنحك شهادات التقدير عندما تستحق ذلك.
غير موافق	10	1.140	1.77	2	2	1	11	19	تهتم الإدارة بترقيتك شرفياً بدون زيادة في الراتب.
موافق	3	0.998	4.34	21	8	4	1	1	إن تفويضك ببعض السلطات المحددة يساعدك على

									القيام بالأعمال الموكلة إليك.
موافق	4	1.115	4.14	18	9	4	3	1	إن وضع لوحة شرف بأسماء ذوي الالتزام يعتبر من المحفزات الجيدة.
				%51.4	%25.7	%11.4	%8.6	%2.9	
موافق	2	0.778	4.57	25	6	3	1	0	تسهم ساعات العمل اليومي لطويل في توليد ضغوط نفسية وتعب جسدي.
				%71.4	%17.1	%8.6	%2.9	%0.0	
موافق	6	1.120	3.46	6	14	6	8	1	تعمل الإدارة على توفير برامج سلامة وأمان متصلة بالبيئة التي تعمل بها.
				%17.1	%40.0	%17.1	%22.9	%2.9	
موافق	5	1.605	3.69	18	5	0	7	5	تشجعك الحوافز المعنوية على العمل.
				%51.4	%14.3	%0.0	%20.0	%14.3	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبين بالجدول رقم (10) ما يلي :

- احتلت الفقرة الأولى تفضل الوظيفة التي توفر لك الأمن والاستقرار عن وظائف أخرى حتى لو كانت أقل جزاء من الناحية المالية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.89، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الخامسة تهتم الإدارة بتربيتك شرفيا بدون زيادة في الراتب المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.77، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة وبدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

4- المجال الرابع - (العدالة في منح الحوافز والمكافآت):

تبين البيانات الواردة بالجدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال، وكذلك التحليل الإحصائي لفقرات المجال حيث تم ترتيب الفقرات تنازليا حسب أعلى قيمة لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الرابع

مستوى التقييم	الأهمية الترتيبية للفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى التقييم					الفقرات
				5	4	3	2	1	
غير موافق	2	1.256	2.20	2	5	4	11	13	تتبع الإدارة آليات وطرقاً لمنح الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع أدائك الوظيفي.
				%5.7	%14.3	%11.4	%31.4	%37.1	
غير موافق	3	1.317	2.17	4	2	3	13	13	تمنح الإدارة المكافآت والحوافز لذوي الأداء المتميز.
				%11.4	%5.7	%8.6	%37.1	%37.1	
موافق	1	1.337	3.49	12	5	8	8	2	إن التدرج الوظيفي الطبيعي مناسب في قانون الحوافز والترقيات.
				%34.3	%14.3	%22.9	%22.9	%5.7	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبين بالجدول رقم (11) ما يلي :

– احتلت الفقرة الثالثة إن التدرج الوظيفي الطبيعي مناسب في قانون الحوافز والترقيات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.49، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

– احتلت الفقرة الثانية تمنح الإدارة المكافآت والحوافز لذوي الأداء المتميز المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.17، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

5- المجال الخامس - (الكفاءة الإنتاجية):

تبين البيانات الواردة بالجدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال، وكذلك التحليل الإحصائي لفقرات المجال حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أعلى قيمة لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الخامس

مستوى التقييم	الأهمية الترتيبية للفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى التقييم					الفقرات
				5	4	3	2	1	
موافق	2	1.073	4.29	20	10	1	3	1	تقوم بتأدية الأعمال المنوطة بك بكفاءة وفعالية، وطبقاً لمعايير الجودة.
				57.1	28.6	2.9	8.6	2.9	
موافق	1	0.850	4.57	26	5	2	2	0	يؤثر الوضع السياسي والاقتصادي الحالي الذي تمر به الدولة في مستوى كفاءتك الإنتاجية.
				74.3	14.3	5.7	5.7	0.0	
موافق	3	1.235	3.94	16	9	3	6	1	يتم تكليفك بمسؤوليات ومهام تتوافق مع الخبرات والمؤهلات العلمية لديك.
				45.7	25.7	8.6	17.1	2.9	
غير موافق	5	1.011	2.09	1	2	7	14	11	تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة من نظم وأساليب العمل والإنتاج بما يتلاءم مع مهاراتك وقدراتك لتحسين كفاءتك الإنتاجية.
				2.9	5.7	20.0	40.0	31.4	
غير موافق	4	1.078	2.11	2	1	7	14	11	يتم قياس كفاءتك الإنتاجية في المشروع الذي تعمل به وبصورة مستمرة.
				5.7	2.9	20.0	40.0	31.4	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبين بالجدول رقم (12) ما يلي :

– احتلت الفقرة الثانية يؤثر الوضع السياسي والاقتصادي الحالي الذي تمر به الدولة في مستوى كفاءتك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.57، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

– احتلت الفقرة الرابعة تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة من نظم وأساليب العمل والإنتاج بما يتلاءم مع مهاراتك وقدراتك لتحسين كفاءتك الإنتاجية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.09، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

6- المجال السادس - (مدى تأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية):

تبين البيانات الواردة بالجدول رقم (13) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال، وكذلك التحليل الإحصائي لفقرات المجال حيث تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أعلى قيمة لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للمجال السادس

مستوى التقييم	الأهمية الترتيبية للفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى التقييم					الفقرات
				5	4	3	2	1	
موافق	2	0.968	4.66	29	4	0	0	2	تؤثر الحوافز وبشكل أساسي في نجاح وجودة الإنتاج.
				82.9	11.4	0.0	0.0	5.7	
موافق	1	0.963	4.69	30	3	0	0	2	تحسين الكفاءة الإنتاجية يتطلب وضع نظام حوافز مجزٍ واتباع سياسات عادلة تعتمد على الوضوح.
				85.7	8.6	0.0	0.0	5.7	
موافق	3	0.702	4.51	22	9	4	0	0	تؤثر إدارة المشروع في الرفع من مستوى أدائه من خلال رفع مستوى كفاءتك الإنتاجية.
				62.9	25.7	11.4	0.0	0.0	
غير موافق	4	1.140	2.23	2	3	6	14	10	تعتقد أن إدارة المشروع قد نجحت في تحقيق أهدافه، من خلال الاهتمام بحوافز العاملين.
				5.7	8.6	17.1	40.0	28.6	

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبين بالجدول رقم (13) ما يلي :
 - احتلت الفقرة الثانية تحسين الكفاءة الإنتاجية يتطلب وضع نظام حوافز مجزٍ واتباع سياسات عادلة تعتمد على الواقعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.69، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الرابعة تعتقد أن إدارة المشروع قد نجحت في تحقيق أهدافه، من خلال الاهتمام بحوافز العاملين المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.23، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة.

العناصر التي تؤثر في زيادة وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية:

يبين الجدول رقم (14) التحليل الإحصائي لأهم الحوافز التي تؤثر في زيادة الكفاءة الإنتاجية حسب آراء أفراد العينة.

جدول رقم (14) المتوسط المرجح والانحراف المعياري للحوافز المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

ت	ال فقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية للفقرات	مستوى التقييم
1	العلاوات الاستثنائية	4.89	0.323	2	مؤثر جدا
2	العلاوات الدورية	4.20	0.833	11	مؤثر
3	مكافآت العمل الإضافي	4.91	0.284	1	مؤثر جدا
4	الترقية	4.23	0.942	10	مؤثر جدا
5	وضع نظام مجزٍ للمكافأة	4.57	0.558	4	مؤثر جدا
6	التدريب الملائم والمستمر	4.34	1.110	7	مؤثر جدا
7	توفير الأمان الوظيفي	4.71	0.789	3	مؤثر جدا
8	المكافآت على الاقتراحات	3.71	1.274	16	مؤثر
9	التأمين الصحي	4.46	1.010	5	مؤثر جدا
10	الإشراك في الإدارة	3.63	1.308	19	مؤثر
11	تفويض السلطة	4.09	1.401	14	مؤثر
12	توفير سكن خاص وملائم	3.71	1.582	17	مؤثر
13	توفير وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه	2.23	1.592	20	غير مؤثر
14	شهادات التقدير	4.09	0.919	13	مؤثر

15	الاعتراف بالجهود المتميزة	4.37	0.843	6	مؤثر جدا
16	بيئة العمل وساعاته	4.31	1.022	8	مؤثر جدا
17	المشاركة في اتخاذ القرار	3.69	1.301	18	مؤثر
18	الإنذار والردع	4.09	0.853	12	مؤثر
19	الحرمان من العلاوة	3.97	0.954	15	مؤثر
20	الحرمان من الترقية	4.29	0.926	9	مؤثر جدا

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر توفير وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه بلغ 2.23 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة. لذلك تم استبعادها من الأهمية النسبية، وذلك لأنها ليست من العناصر التي تؤثر في زيادة وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية، والجدول رقم (15) يبين الأهمية النسبية للحوافز مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

جدول رقم (15) الأهمية النسبية للحوافز

الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية %	الحوافز	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية %	الحوافز
11	84.0	العلاوات الدورية	1	98.3	مكافآت العمل الإضافي
12	81.7	تفويض السلطة	2	97.7	العلاوات الاستثنائية
13	81.7	شهادات التقدير	3	94.3	توفير الأمان الوظيفي
14	81.7	الإنذار والردع	4	91.4	وضع نظام مجزٍ للمكافأة
15	79.4	الحرمان من العلاوة	5	89.1	التأمين الصحي
16	74.3	المكافآت على الاقتراحات	6	87.4	الاعتراف بالجهود المتميزة
17	74.3	توفير سكن خاص وملائم	7	86.9	التدريب الملئم والمستمر
18	73.7	المشاركة في اتخاذ القرار	8	86.3	بيئة العمل وساعاته
19	72.6	الإشراك في الإدارة	9	85.7	الحرمان من الترقية
			10	84.6	الترقية

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية نظم الحوافز المطبقة في المشاريع الإنتاجية، الشركات والوحدات الاقتصادية الليبية وتحديد العلاقة بين هذه النظم ومستوى كفاءة الأفراد العاملين بهذه الوحدات، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) والأساليب الإحصائية الأخرى، فإن الباحثة توصلت إلى النتائج التالية:

1- تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المجال تميل إلى المتوسط، وهذا يعني أن فعالية نظام الحوافز والمكافآت ليس بالصورة المطلوبة وغير محقق للرجاءات، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة العكش (2007م)، والتي كشفت أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت مما أثر سلباً في تحسين أداء العاملين، كما أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة شنوفي نور الدين (1992م) والتي أكدت أن نظام الحوافز المطبق هو نظام غير متكامل، لا يستجيب لحاجات العاملين ولا يحقق النتائج المرجوة منه، كما أكدت نتائج دراسة gana& bababe (2011م) نتائج الدراسة الحالية، حيث أشارت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال.

2- أشار الجدول (9) على أن هناك بعض الحوافز المادية مقدمة للعاملين، وجاء هذا المتوسط نظراً للتنوع في مستوى الفقرات على المستوى العام، حيث إن مجمل اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل المادية التي تمثلها المكافآت والعلاوات الاستثنائية والتأمين الصحي ومكافأة نهاية الخدمة، هي دون الحد الأدنى المطلوب. كما أنه لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية، وهذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه نتيجة العكش (2007)، التي أشارت إلى وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز. كما توافقت هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصل له عودة وعود (2011م)، والحلابية (2013م)، ويوسف (2010م)، وأبو شرخ (2010م) في دراستهم، حيث أظهرت مجمل الدراسات انخفاض مستوى الحوافز المادية، وكما تدعم نتائج دراسة الزامل وخطاب (1983م) والتي توصلت إلى أن هناك قصوراً في أنظمة الحوافز المادية، والمتمثلة حسب أولويتها في القصور في المرتب، الترقية، والمكافآت التشجيعية.

3- بينت النتائج الواردة بالجدول رقم (10) أن استخدام الحوافز المعنوية كان بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى حيازة بعض فقرات المجال على المستوى المنخفض، والبعض الآخر على المستوى المتوسط، وأكد أفراد عينة الدراسة أن أقل الحوافز

تأثيراً تتمثل في قلة اهتمام الإدارة بتقديم الأوسمة، شهادات التقدير، والترقية الشرفية، وقلة اهتمامها بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومن جهة أخرى أكد أفراد عينة الدراسة أن الأمن والاستقرار الوظيفي أقصى ما يطمح إليه العاملون.

بهذا انفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة يوسف (2010م) وعواد وعودة (2011م)، وأبو شرح (2010م) والتي توصلت إلى تدني مستوى الحوافز المعنوية، وهذه النتيجة تؤيد - أيضاً - ما توصلت إليه نتيجة دراسة الحلابية (2013م) التي أكدت انخفاض مستوى الحوافز المعنوية، بينما تتعارض مع دراسة الشيدي (2001م) حيث توصلت الأخيرة إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.

4- جاءت النتائج في الجدول رقم (11) والخاصة بمجال العدالة في منح الحوافز والمكافآت بمتوسط منخفض وهذا يؤكد أن المبحوثين يميلون في إجاباتهم إلى الحيادية والموافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال، وقد أكدت العينة المدروسة أن منح الترقية والمكافآت والحوافز بشكل عام لا علاقة لها بالأداء المتميز ولا تتم بطريقة عادلة بل أساسها المحاباة، وهذا لا يتفق مع ما جاءت به دراسة أبو شرح (2010م) التي أكدت على أن توزيع ومنح الحوافز تتم بطريقة عادلة حسب الدرجة والمستويات الوظيفية المتنوعة، وتتفق مع دراسة العكش (2007م) التي بينت أنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

5- يتضح من خلال إجابات المبحوثين عن فقرات مجال الكفاءة الإنتاجية كما وردت بالجدول رقم (12) اتفاق غالبية المبحوثين على جميع ما ذكر، وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.416 إلى تركيز الإجابات، وعدم تشتتها عن المتوسط، وهذا يؤكد تفهم المبحوثين لأهمية الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية. مع العلم أنه تعذر على الباحثة أن تجد دراسات سابقة تتعلق بهذا المجال من أجل مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

6- تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (13) إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المجال كانت عالية، وهذا يعني أن هناك أثراً عالياً لتأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية وهذا ما جاء في جل عبارات هذا المحور، وما يؤكد الجدول رقم (14) الذي يبين الأهمية النسبية للحوافز في نظر أفراد العينة والتي كانت أعلاها مكافآت العمل الإضافي 98.3%، وأدناها الإشراف في الإدارة بنسبة 72.6%. أما بالنسبة إلى مقارنة النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد توصلت الباحثة إلى أن هذه

الدراسة تتفق مع دراسة الدوسري (2006م) التي أكدت أن لنظم الحوافز المختلفة تأثيراً كبيراً في تحسين مستوى إنتاجية العاملين، كما أكدت أن الحوافز المادية (الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت) أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم، كما تتفق دراسة Conrad & Sales (2002م) مع الدراسة الحالية في أن الحوافز الفردية لها تأثير في رفع الإنتاجية، وتختلف مع نفس الدراسة من حيث إن الحوافز الجماعية المادية لم تظهر علاقة ملحوظة على الإنتاجية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- 1- أظهرت نتائج تحليل مجالات الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين جميع فقرات مجالات الاستبيان. وهذا يدل على أن جميع المجالات لها تأثير في دراسة تأثير الحوافز على زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 2- توصلت الدراسة إلى عدم ربط الأداء الكفؤ والعمل المتميز أساساً لمنح الحوافز والذي يمكن أن يساعد للوصول لأداء أفضل ومميز.
- 3- من خلال إجراء بعض المقابلات الشخصية تبين عدم وجود إدارة خاصة بإدارة الموارد البشرية، واختزال مفهوم إدارة الموارد البشرية في قسم شؤون العاملين.
- 4- اتضح من التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً لحوافز العمل المختلفة على أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها مكافآت العمل الإضافي، تلاها العلاوات الاستثنائية، وهكذا. كما أنه على الرغم من إعطاء أهمية كبيرة للتدريب، إلا أنه لم يأخذ المساحة الحقيقية له على مستوى التخصيص المالي اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية.
- 5- أجمعت أغلبية الآراء على أن الوضع السياسي والاقتصادي الذي تمر به الدولة مؤثر شديد الفعالية على الحالة النفسية لأفراد العينة في رفع الإنتاجية وبالتالي الكفاءة داخل بيئة العمل.
- 6- يجب دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين العاملين، والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.

7- يجب إعادة النظر في السلم الوظيفي وفحص مدى مناسبه مع حاجات وتطلعات العامل.

8- كشفت نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لقناعات المبحوثين أن نظام الحوافز بالمشروع قيد البحث لا يدار بالشكل المطلوب والصحيح، ولا يوجد توقيت ومعايير إدارية محددة وواضحة لمنح الحوافز كما أن نظام الحوافز المادية غير فعال، ولا تمنح وفقاً للجدارة والمثابرة في العمل، كما أنها لا تلبي الرغبات ولا تتناسب مع الجهد المبذول. ولا يتم توزيعها بطريقة عادلة.

ثانياً - التوصيات:

لقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى التوصيات التالية:

1- ضرورة اهتمام إدارة المشروع بإعادة النظر في تقييمها لأنظمة الحوافز عموماً، وذلك من خلال إجراء الدراسات اللازمة للتعرف على حاجات العاملين الضرورية، وإدراك أنه للعاملين صفات خاصة، يمكن استغلالها والاستفادة منها عند تحفيزهم.

2- ترى الباحثة ضرورة مراعاة حالة الفرد المراد تحفيزه، وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها، بحيث يكون الحافز مناسباً ويحقق جانباً من رغباته، حيث لا معنى لحافز يمنح ولا يثير اهتمام الفرد المحفز.

3- اتباع آليات وطرق مدروسة لمنح الحوافز، مع ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف في منحها، والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية، وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها.

4- تؤكد الباحثة على أهمية تنوع الحوافز سواء منها المادية أم المعنوية أم المتلازمة، والحرص على ابتكار أنواع جديدة من الحوافز تتناسب مع الفرد المحفز وتتناسب مع الوقت والمقام، وأن لا تكفي بمجموعة من الحوافز دائمة التداول والتي عرفها الأفراد من كثرة تداولها داخل المؤسسات المختلفة.

5- ضرورة منح الترقيات للعاملين وفق معايير موضوعية وسليمة وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد.

6- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار كل ما دعت الحاجة إلى ذلك.

الهوامش:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر (الإسكندرية)، 2006.
2. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات (الكويت)، 1999.
3. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (دمشق)، 2001.
4. عواطف علي موسى، التحفيز وأثره في زيادة الكفاءة الإنتاجية، دار رؤية للطباعة (الزاوية - ليبيا)، 2018.
5. ديوبولد فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة نبيل نوفل (وآخرون)، مكتبة لأنجلو (القاهرة)، 1994.
6. عبد الله بن عبد العزيز العنقري، "نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، 1999.
7. عادل جودة، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (دمشق)، 1987.
8. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر (الإسكندرية)، 2005.
9. علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، الدار الجامعية (الإسكندرية)، 1989.
10. احمد عرفة وسمية شلبي، "الإدارة الإنتاجية فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج"، الطبعة الرابعة.
11. غازي حسن الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (الأردن)، 2013.
12. محمود عودة وبكر عواد، تأثير الحوافز على أداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية (نابلس - فلسطين)، 2011.
13. Alimi Baba Gana & Fatima Bbkar Bababe, The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria, university Maiduguri, Nigeria, 2011.
14. محمد حسن يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية (المملكة السعودية)، 2010.
15. نادر أبو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر (فلسطين)، 2010.
16. علاء خليل العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية (غزة - فلسطين)، 2007.
17. محمد مانع الدوسري، اثر الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية (عمان)، 2006.
18. عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية (الرياض)، 2005.
19. Conrad, Douglas & Anne Sales, The impact of financial incentives on physician productivity in medical groups, Health Services Research, 2002.

20. محمد الشبيدي، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية (عمان)، 2001.
21. شنوفي عز الدين، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992.
22. عبد الله الزامل، نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 1983.
23. صالح بن احمد السعاف، التقويم الذاتي للباحث في العلوم السلوكية، العبيكان للنشر (الرياض)، 1995.