

انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص

Implications des incitations matérielles et non matérielles sur la performance des employés et des travailleurs du secteur privé

اسماعيل ماضي
جامعة فلسطين – فلسطين
i.madi@univ-boumerdes.dz

Received: 14/03/2019

Accepted: 02/05/2019

حازم أحمد فروانة
جامعة تلمسان – الجزائر
atiaf_1998@hotmail.com

Published: 15/06/2019

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة". ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تصميم استبانة لإجراء الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة. وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليل الوصفي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة بلغ حجمها (40) من العاملين في شركة العودة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها بأن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية. كما أوجدت الدراسة عدم وجود تغيير في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أوصت بضرورة التزام الشركة بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة. الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للموظفين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار.

كلمات مفتاحية: الحوافز، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، المكافآت، أداء العاملين

تصنيف JEL: J45, L52.

Abstract:

The objective of this study was to identify the "impact of material and non-material incentives on the performance of employees and employees of the return company." To achieve the objectives of the study, complete the design of a quick questionnaire. Follow the follow-up follow the sample 40

I have come to look at a range of results, the most important of which was that the Chairman and the allowances of the employees and workers of Al-Awda Company were paid by the president, due to the gender variable, the scientific qualification and the years of experience. Or to ensure that its tasks are to be carried out and that its functions are carried out efficiently and effectively.

Keywords: incentives, moral incentives, material incentives, rewards, employee performance.

JEL Classification: J45, L52.

* المؤلف المرسل: حازم أحمد فروانة، الإيميل: atiaf_1998@hotmail.com

إن الموارد المتاحة الأساسية لأي عملية إنتاجية هي المال، المواد، المكنان، والمجهود البشري، وحيث يمثل المجهود البشري العنصر الذي يوجه بقية الموارد الأساسية للعملية الإنتاجية، من هنا يبدو وبشكل لا يقبل الشك إن عنصر المجهود البشري يمثل كرنأ هاماً في نطاق الفعاليات والنشاطات الإنتاجية لما يتميز به من تأثير فاعل في خلق المنفعة المالية من خلال تكييف عناصر الإنتاج الأخرى ومن هذا المنطلق يعتبر جهد الإنسان العنصر الحاسم في خلق القيمة الحقيقية لعناصر الإنتاج الأخرى. وعلى هذا الأساس لابد من تعويض الإنسان بمقابل مادي عن الجهد الذي يبذله، أي وضع نظام متكامل لتحفيز وترغيب الإنسان في العمل والاستمرار فيه، وهذا يعني سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية. (خضير، 2008: ص1)

ولعل الاهتمام بدراسة تحفيز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار وتوافر نظام من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بالكفاءة والكفاية. (الحياصات، 2013: ص190)

ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز التي تقدمها شركة العودة وبيان أثرها على أداء الموظفين من وجهة نظرهم.

1. مشكلة الدراسة:

تجمع معظم الدراسات التي أجريت في ميدان علم النفس العمل والتنظيم 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.

وبما أن التحفيز يعتبر كأسلوب تنظيمي يساعد على استمرارية التنظيم والحفاظ على العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمة من جهة، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة من جهة أخرى، لذلك فإن دراسة الحوافز تتطلب التعرف بصورة دقيقة على أنظمة الحوافز المطبقة في الوقت الحاضر، في المنشآت التابعة للقطاع الخاص، والغايات التي وضع من أجلها. فالأفراد يعملون في ظروف عمل معينة سواء مادية أو اجتماعية وتحت علاقات مختلفة فلا بد إذن من معرفة هذه الظروف والعلاقات التي تؤثر في أداء هؤلاء الأفراد واتخاذ مختلف الإجراءات في هذا المجال والتي من شأنها الرفع من معنويات العمال. (جوادي، 2006: ص1)

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: "ما انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص دراسه حاله شركة العودة؟".

2.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي أنواع الحوافز المادية وغير المادية المقدمة لموظفي وعمال شركة العودة؟
2. ما هو تأثير الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة؟
3. هل تحقق الحوافز المادية وغير المادية الغايات المطلوبة لموظفي وعمال شركة العودة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسط أثر الحوافز المادية وغير المادية على موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغيرات الدراسة؟
2. أهداف الدراسة:
- تسعى الدراسة للإطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية في شركة العودة في تحسين مستوى أداء الموظفين والعاملين فيها من أجل الوصول للأهداف التالية:
1. تقييم ومعرفة نظام الحوافز المعمول به في شركة العودة ودوره في تطوير أداء الموظفين والعاملين فيها.
 2. الوقوف على مزايا نظام الحوافز المادية والمعنوية ومدى فعاليته في تحديد العيوب والقصور في شركة العودة للوصول إلى نظام حوافز يتمتع بكفاءة عالية.
 3. الوقوف على أهم المشاكل التي تواجه شركة العودة في حالة القصور في نظام الحوافز المعمول به.
 4. أهمية الدراسة:
- تسعى الدراسة إلى ما يلي:
- تقييم أداء الموظفين والعاملين في شركة العودة.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المقدم للموظفين والعاملين في شركة العودة.
 - تقديم بعضاً من التوصيات والمقترحات للمعنيين في شركة العودة بنظام الحوافز.
5. فرضيات الدراسة:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغير الجنس.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغير نوع العمل.
- 6- متغيرات الدراسة:
- تتكون متغيرات الدراسة من:
- متغيرات مستقلة: الحوافز المادية وغير مادية.
- متغيرات تابعة: أداء موظفي وعمال شركة العودة.
- 7- حدود الدراسة:
- تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة العودة في مدينة غزه.
 - الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على موظفي وعمال شركة العودة والقائمين على رأس عملهم.
 - الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على العام 2017-2018.

الحوافز: ذهب علماء النفس إلى تعريف الحوافز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره. ويعرفه "بيرسن وستاير": بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. فالحاجات الإنسانية الغير الملبّاة تكون مصدراً دافعاً لإشباعها، فالجوع يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام والتعبير ولد الحاجة إلى الراحة. (جودة، 1983: 6).

الحوافز المعنوية: هي نوع من أنواع الحوافز الغير المادية والمتمثلة في الترقيات في العمل واللوحات الشرفية الأجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موقع الثقة. (جودة، 1983: 6)

الحوافز المادية: تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح والتي تستخدم كوسائل لرفع مستوى الرضا، والروح المعنوية للعمال. (جودة، 1983: 6 – 7)

1-8 مفهوم الحوافز:

وقد اعتنى الباحثين ونوع لماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العامل ينفي منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثي رغبتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (العكش، 2007: ص 9)

وقد أورد الباحثين الكثير من التعريفات للحوافز، ومنها تعريف السلمي (2000) والذي قال بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". (أبو شرح، 2010: ص 9).

وكذلك هي "مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكثر ومجهود أكثر في عمله والامتناع عن الأخطاء والأغلاط التي تقلل من الإنتاجية مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة، والحوافز قوة مهمة جداً للعمل الخلاق وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف التي تأمل في تحقيقها الإدارة. (الدالة، 2003: ص 12)

2-8 أهداف تحفيز العاملين:

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفكرة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي:

1. تشجيع المنافسة بين الأفراد.
2. تحسين الإنتاجية.
3. إبراز أنشطة المؤسسة.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين.
5. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
6. مكافأة الأداء المتميز.
7. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

8. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء. (أبو شرح، 2010: ص9)

3-8 خصائص الحوافز:

إن من أهم خصائص الحوافز هي:

1. مجموعة من العوامل أو الأساليب أو الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.
2. تعمل على تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل، أو لفريق العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال بذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.
3. تنمي وتقوي وتحث الأداء الإنساني للفرد في المنظمة.
4. تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم وبما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة. (الوايل، 2005: ص23)

4-8 متطلبات عملية التحفيز:

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى مايلي:

- أولاً: ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل ما لفظت، أما لتقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.
- ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- رابعاً: تحديد "نظريتها" لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجاً أو وعي أو علمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
- خامساً: وضعوا اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- سادساً: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين؛ ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة. (أبو شرح، 2010: ص10-11)

5-8 أنواع الحوافز:

هناك أنواع متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين. ويمكن أن نوضح أنواع الحوافز فيما يلي:

1-5-8 الحوافز المادية:

وهي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي تشمل أيضاً كل ما يضيف للفرد دخلاً إضافياً، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وتكون على أشكال مختلفة منها: المكافآت، البدلات، العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية والتقدم في العمل، العدالة الإدارية، (الدالة، 2003: ص27-28). ولكن في هذه الدراسة سنتحدث عن الحوافز المادية المتمثلة في (الأجور والمكافآت).

أولاً: الأجور

أسبوعياً، وهو يطلق عادة على التعويض الذي يدفع لشاغلي الأعمال ويحدد وفقاً لمصنعية أو الإنتاجية وهذه الفئة يطلق عليها في الغرب ذوي الياقات الزرقاء. (الكردي، د.ت: ص 3)

وتتبع أهميتها كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز (كامل، د.ت: ص 21)

ثانياً: المكافآت:

وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه لجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة استطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختص النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافأة، ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وهذا يتجاوب من المستجدات السريعة على الأعمال وما يستوجب من ضرورة في تطوير المهارات باستمرار، وما لا شك فيه إن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي. (الجباسي، 60)

2-5-8 الحوافز المعنوية:

هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وتكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين، (الدالة، 2003: ص 28). وستقتصر الدراسة على الحوافز المعنوية المتمثلة في (الترقية وإشراك العاملين في القرارات الإدارية).

أولاً: الترقية:

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على أداء الموظفين وعلى معدلات إنتاجيتهم، كما وأنها تساعد على تحقيق رغبات وتطلعات الموظفين إلى تقلد مناصب أعلى وأعمال أفضل.

وتعرّف كما أوردها (كامل، 1994: ص 358) بأنها "تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافقاً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله. (العكش، 2007: ص 24)

ثانياً: إشراك العاملين في القرارات الإدارية:

يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة. وتعرّف بأنها الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرءوسيه. ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتعني المشاركة انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية. (الخشالي والتميمي، 2008: ص 7)

6-8 مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس داخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (أبو شرخ، 2010: ص17)

وهي ذلك النشاط الذي تم إنجازه، أو تعني نتائج جهد معين قام به فرد لإنجاز عمل معين، وهو كذلك القيام بمهام وواجبات الوظيفة وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب لإنجازه. (الدالة، 2003: ص32)

7-8 عوامل الأداء الوظيفي:

يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل متعددة تكون أحياناً تحت سيطرة العامل وتخرج عن سيطرته أحياناً أخرى، ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل بالآتي:

- الموظف: بما يمتلكه من مهارات ومعارف ودوافع للعمل.
 - الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع.
 - البيئة: وهي المناخ المحيط بالموظف والوظيفة بكل ما فيها من موارد وأنظمة وخلافه. (الدالة، 2003: ص32)
- 8-8 قياس أداء الموظفين:

يمكن قياس أداء الموظفين من خلال ما يلي:

1. كمية الجهد المبذول.
2. نوعية الجهد المبذول.
3. نمط الأداء.
4. معدلات الأداء. (أبو شرخ، 2010: ص18)

9-8 أثر الحوافز على أداء عمل الموظفين:

تترك الحوافز بأنواعها الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من أثراً اقتصادياً واجتماعياً 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 تمنحه إياه. إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوةً بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف. (العكش، 2007: ص17-18)

1-2 شركة العودة

نبذة عن الشركة: في ظل التطور العلمي والصناعي الهائل الذي حول العالم من عالم كبير ملئ بالمفاجآت والتطورات الى قرية صغيرة، خرجت شركة مصانع العودة وعلى رأسها المدير العام/ محمد عليان التلبناني لتقديم أفضل للمستهلك الفلسطيني مثل: البسكويت، الويفر، الآيس كريم، الشيبس، الكرمبو، الجلي والعصير. حالياً تمتلك الشركات العديد من خطوط الانتاج المتطورة وتوظف قرابة 400 عامل وعاملة. تاريخ الشركة: في عام 1977 م من وسط مخيم المغازي وعلى مساحة لا تتجاوز المئتي متر تأسست شركة مصانع العودة وكان العمل يتم بطريقة يدوية بسيطة. ومع إزدياد حجم الطلب على منتجاتها وحرصاً على مواكبة التطورات المستمرة قررت إدارة الشركة شراء خط انتاج للويفر، وخط انتاج للبسكويت عام 1982 م.

ومع استمرار الطلب على منتجات العودة تم إضافة خط يدار أوتوماتيكياً وبطاقة إنتاجية عالية لاستبدال الخط القديم، وتم اختيار شركة HAAS لشراء المكن منها لما تتمتع به هذه الشركة من سمعة عالية ودقة في الأداء، وتم الانتاج فعلا على هذا الخط عام 1985م، والذي أدى الى تنوع منتجات العودة وتقديم مجموعة متكاملة من أنواع البسكويت والويفر.

في عام 1987 تم إضافة خط لانتاج البسكويت السادة وبطاقة إنتاجية تقدر ب 650 كجم/ساعة وتم استبدال الخط القديم ومن خلال ذلك تمكن المصنع من تلبية حاجات السوق الفلسطينية المتزايدة من البيقلي، البيتي بير، السمك، الكعك، القرشلة. وفي عام 1999م تم إضافة خط انتاج اخر لانتاج الويفر بطريقة تكنولوجية متطورة ومن هنا بدأ التصدير للدول العربية المجاورة. في عام 2001م تم إضافة خط لانتاج المعمول " الداتو" المحشو بالعجوة الطبيعية.

في عام 2003م تم إضافة خط جديدة لانتاج الايس كريم بطاقة إنتاجية 2000 لتر / ساعة، وبهذا استطاعت الشركة تقديم مجموعة متنوعة واسعة من المثلجات لزبائنها الأعزاء. واستكمالاً لمسيرة عطاء الشركة وتطورها في العام 2007م تم انشاء مصنع جديد لانتاج الشيبسي بتقنية حديثة تعتمد على التحميص (Electrical radiation) بدلاً من مبدأ القلي وما يتسبب به من مشاكل صحية. إيماناً من إدارة الشركة أن التطور المستمر هو ما يمنح الحياة للشركة فلقد تم مؤخراً إضافة خطي تغليف حديثين، لمواكبة أحدث أنواع التغليف و بما يضمن سلامة المنتج دائماً، كما تم إضافة ماكينات تكميلية على خط الشيبسي لانتاج أصناف جديدة مثل Stick & Tubes. أسوة بالعديد من الشركات الفلسطينية العاملة داخل قطاع غزة تواجه الشركة العديد من الأزمات والصعوبات المتزايدة بسبب الحصار الاسرائيلي المفروض على قطاع غزة وذلك مثل الهجوم الاسرائيلي على الشركة وتدمير مبانيها وبعض ماكيناتها خلال حرب 2014، إلا أن الشركة بفضل الله وبفضل إدارتها القوية الحكيمة استطاعت الشركة إعادة عجلة الانتاج. حالياً: تبلغ مساحة شركة العودة 10.000 متر مربع وتوظف ما يزيد عن 500 عامل وعاملة ولديها العديد من مراكز التوزيع في مختلف مناطق قطاع غزة والضفة الغربية بالإضافة الى قدرتها العالية على التصدير للأسواق العربية والأجنبية. تحرص الشركة على التطوير المستمر لكادرها البشري من خلال إشراكهم الدائم في العديد من برامج التدريب الداخلية والخارجية وعقد ورشات العمل المختلفة بالإضافة للزيارات الدائمة لمختلف المعارض العالمية لاطلاعهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا.

1-3 الدراسات السابقة:

1-1-3 الدراسات العربية:

أجرى كل من أنبرة وخميش (2011) دراسة بعنوان "أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي (دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس)".

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

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية لبعض الفقرات وسلبية لبعض الفقرات الأخرى التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة.

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

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

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

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

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

كما أجرى جوادي (2006) دراسة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية".

وقد هدفت هذه الدراسة الكشف على تأثير الحوافز على معنويات العمال سلباً وإيجابياً وعلى استقرارهم المهني ومدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الوطنية بعملية تحفيز العمال في شركة الهضاب العليا في ولاية سطيف بالجمهورية الجزائرية. وقد تكونت عينة الدراسة من (68) عاملاً، وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي مستعيناً بأداة الدراسة الإستبانة وكذلك المقابلات الشخصية.

1-4 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثين، وهي أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء الموظفين. وبهذا فإن مجتمع الدراسة يتكون من الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في شركة العودة في مدينة غزة.

2-4 عينة الدراسة:

وتتمثل عينة الدراسة من مجموعة من الأفراد والذين تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، والتي تكونت من (25) موظفاً وعمالاً بشركة العودة في مدينة غزة ومن مختلف الوظائف الموجودة في الشركة وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة، والتي تم اختيارها بطريقة قصديه. والجدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة.

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية للعينة:

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
الجنس			
1	58.3	14	ذكر
	41.7	10	أنثى
الخبرة			
1	4.2	1	أقل من 5 سنوات
	37.5	9	5-10
	58.3	14	أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي			
—	6.0	1	دبلوم
	82.0	21	بكالوريوس
	12.0	3	ماجستير فأعلى

يوضح الجدول السابق خصائص العينة الديموغرافية، وهي كما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: وجد أن 58.3% هم ذكور، مقابل 41.7% إناث.
2. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: وجد أن 4.2% أقل من 5 سنوات، و37.5% من 5-10 سنوات، وكان 58.3% أكثر من 10 سنوات.
3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: وجد أن 6% مؤهلهم دبلوم، 12% ماجستير فأعلى، مقابل 82% بكالوريوس.

3-4 أداة الدراسة:

استخدم الباحثين الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد إستبانة من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وتتكون من (4) مجالات و(25) فقرة.

4-4 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرفة التربوية التي أدبت بعضاً من الآراء ذات الأهمية حولها من حيث عدد الفقرات وصياغتها وترتيبها وتبويبها في المجالات المناسبة، حيث أخذ الباحثين بهذه التعديلات وأخرج الاستبانة بشكلها النهائي متضمنة (25) فقرة مقسمة على (4) مجالات، وتم التحقق من صدق الأداء أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداء، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، كما يلاحظ من الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع

الدرجة الكلية للأداة:

الرقم	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
المجال الأول: الحوافز المادية			
1	تشجع المكافآت المادية في شركة العودة على بذلك مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	0.460*	0.021
2	يشعر العاملون في شركة العودة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.	0.416*	0.039
3	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	0.660**	0.000
4	تقوم شركة العودة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	0.314	0.127
5	تسعى شركة العودة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين.	0.359	0.078
6	تمنح شركة العودة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.762**	0.000
7	تمنح شركة العودة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	**0.426	0.040
المجال الثاني: الحوافز المعنوية			
8	يقوم رؤساء شركة العودة بتفويض السلطة لعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	0.479*	0.015
9	يتاح للعاملين في شركة العودة فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	0.634**	0.001
10	تعمل شركة العودة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	0.791**	0.000
11	تقدم شركة العودة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	0.752**	0.000
الرقم	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
12	هتم العاملون في شركة العودة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	0.647**	0.000
المجال الثالث: الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية			
13	يسود شركة العودة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية.	0.529**	0.007
14	تمنح شركة العودة معظم الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	0.382	0.060
15	تتبع شركة العودة آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي.	0.658**	0.000
16	يرى العاملون في شركة العودة أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	0.746**	0.000
17	لا يشعر العاملون في شركة العودة أن هناك ظلم في منح الحوافز.	0.765**	0.000
18	يبيد العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.	0.606**	0.001

انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص

المجال الرابع: مستوى الأداء الوظيفي			
19	يقوم العاملون في شركة العودة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	0.718**	0.000
20	ينجز العاملون في شركة العودة المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.723**	0.000
21	تتوفر لدى العاملون الجاهزة والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	0.684**	0.000
22	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	0.636**	0.001
23	يتمتع العاملون في شركة العودة بمهارة التواصل الجيد والتعامل مع الآخرين.	0.638**	0.000
24	يتوفر لدى العاملون في شركة العودة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	0.216	0.159
25	لدى العاملون في شركة العودة القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	0.093	0.546

يتضح من الجدول السابق أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين الفقرات وأنها تشترك معا في قياس أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

5-4 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيمة الثبات (0.91)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية جداً (ممتازة) من الثبات. والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة:

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ثبات أداة الدراسة	25	25	0.91

5-4 المعالجة الإحصائية:

تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحثين استخدموا الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقياس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي.

2. تحليل التباين الأحادي: وذلك للتعرف على الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديمغرافية.

3. اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

وتم تحديد قيم للفترات ابتداءً من الحد الأعلى للفقرة الأولى، والحد الأدنى للفقرة الأخيرة، والجدول (4) يوضح أطوال

الفترات كما يلي:

جدول (4) يوضح أطوال الفترات:

الفترة	درجة الموافقة
5-4.20	كبيرة جداً
4.19-3.40	كبيرة
3.39-2.60	متوسطة
2.59-1.80	قليلة
179.-1	قليلة جداً

عرض وتحليل نتائج الدراسة

نتائج تحليل سؤال الدراسة الرئيس:

ينص السؤال الرئيس للدراسة على: "ما أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الفترات (25)

و(4) مجالات.

جدول رقم (5): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء

موظفي وعمال شركة العودة:

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة	25	3.89	0.51

تبين من الجدول السابق أن أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة كانت (بدرجة كبيرة)

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للقياس (3.89)، مع انحراف معياري (0.51).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز المادية على أداء موظفي وعمال شركة

العودة، مرتبة حسب الأهمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الأول: الحوافز المادية				
1	تشجع المكافآت المادية في شركة العودة على بذلك مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	4.36	0.81	كبيرة جداً
3	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	4.08	0.75	كبيرة
5	تسعى شركة العودة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين.	4.04	0.73	كبيرة
2	يشعر العاملون في شركة العودة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.	3.96	0.73	كبيرة
6	تمنح شركة العودة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	3.92	0.81	كبيرة
4	تقوم شركة العودة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	3.84	0.62	كبيرة
7	تمنح شركة العودة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	3.40	1.12	كبيرة
الدرجة الكلية				
		4.03	0.50	كبيرة

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات حسب الأهمية لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة

العودة، وقد كانت الفقرات الأكثر أهمية للمجال الأول هي: تشجع المكافآت المادية في شركة العودة على بذلك مزيد من الجهد

انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص

والمثابرة للحصول عليها، وكانت الفقرات الأقل أهمية هي: تمنح شركة العودة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز المعنوية على أداء موظفي وعمال شركة

العودة، مرتبة حسب الأهمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الثاني: الحوافز المعنوية				
1	يقوم رؤساء شركة العودة بتفويض السلطة لعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	4.28	0.61	كبيرة جدا
2	يتاح للعاملين في شركة العودة فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	4.00	0.76	كبيرة
5	هتم العاملون في شركة العودة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	3.84	0.80	كبيرة
3	تعمل شركة العودة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	3.84	0.85	كبيرة
4	تقدم شركة العودة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	3.72	0.97	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.93	0.59	كبيرة

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات حسب الأهمية للمجال الثاني هي: يقوم رؤساء شركة العودة بتفويض السلطة

لعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم. وكانت الفقرات الأقل أهمية هي: تقدم شركة العودة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية على أداء

موظفي وعمال شركة العودة، مرتبة حسب الأهمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الثالث: الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية				
1	يسود شركة العودة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية.	4.24	0.72	كبيرة جدا
4	يرى العاملون في شركة العودة أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	4.04	0.67	كبيرة
5	لا يشعر العاملون في شركة العودة أن هناك ظلم في منح الحوافز.	3.96	0.84	كبيرة
2	تمنح شركة العودة معظم الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	3.76	0.72	كبيرة
3	تتبع شركة العودة آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي.	3.48	1.12	كبيرة
6	يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.	3.30	0.20	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.89	0.57	كبيرة

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات حسب أهمية للمجال الثالث هي:يسود شركة العودة نوع من العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية الإضافية، وكانت الفقرات الأقل أهمية هي: يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لعمال شركة العودة، مرتبة حسب

الأهمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الرابع: مستوى الأداء الوظيفي				
1	يقوم العاملون في شركة العودة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3.92	0.75	كبيرة
3	تتوفر لدى العاملون الجاهزة والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	3.80	1.00	كبيرة
2	ينجز العاملون في شركة العودة المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.72	0.84	كبيرة
5	بتمتع العاملون في شركة العودة بمهارة التواصل الجيد والتعامل مع الآخرين.	3.64	1.03	كبيرة
4	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	3.44	1.15	كبيرة
7	لدى العاملون في شركة العودة القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	3.31	1.11	كبيرة
6	يتوفر لدى العاملون في شركة العودة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	3.30	1.09	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.70	0.76	كبيرة

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات حسب أهمية للمجال الرابع هي:يقوم العاملون في شركة العودة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وكانت الفقرات الأقل أهمية هي: يتوفر لدى العاملون في شركة العودة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.

نتائج فرضيات الدراسة:

وتنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وفيما يأتي نتيجة كل فرضية وتفسيرها:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (10): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس.

انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	14	3.94	0.59	20.621	0.874
أنثى	10	3.91	0.31		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة

أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي

وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (11): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال

شركة العودة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	21	3.94	0.46	9.271	0.950
ماجستير فأعلى	3	3.92	0.58		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة

أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي

وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (12): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال

شركة العودة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
من 5-10 سنوات	9	3.97	0.47	21	0.873
أكثر من 10 سنوات	14	3.93	0.52		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة

أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ملاحظة لم يتم الاختبار على

الخبرة ل أقل من 5 سنوات لأن الإجابة على كل منها كانت من شخص واحد ولا يقبلها البرنامج في الاختبار.

1-5 مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

جاءت مناقشة تحليل بيانات الدراسة من خلال الآتي:

أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام والتي أشار إليها الجدول (5) إلى وجود موافقة كبيرة بين الموظفين والعاملين في شركة العودة على تأثير الحوافز المادية وغير المادية على أداء الموظفين والعمال في الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.98)، وهذا تأكيداً على مدى تأثير الحوافز بأشكالها المتعددة على أداء الموظفين.

كما أظهرت نتائج الدراسة والتي أشار إليها الجدول (6) إلى أن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية، حيث بلغ المتوسط الكلي لذلك (4.03) وهي درجة كبيرة تؤكد على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين، لهذا نرى أن شركة العودة تسعى بأن تجعل أجواء العمل مرضية لموظفيها والعاملين لديها من خلال تقديم العلاوات والرواتب المناسبة لتحسين دخلهم. كما وتبين أن الشركة تسعى إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين، لهذا نرى أن العاملين في شركة العودة يستشعرون مدى أهمية الحوافز المكافآت المتاحة بالشركة.

ولقد بيّنت النتائج المشار إليها بالجدول (7) أن شركة العودة تهتم بتقديم الحوافز المعنوية إلى العاملين لديها بشكل دائم، وهذا تبين من خلال الدرجة الكلية التي بلغت (3.93) وهي درجة كبيرة. فهي ترى أن هذه الحوافز تلعب دوراً بارزاً في التأثير على أداء العاملين، لهذا تعمل على تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرار. كما تبين أن العاملين يرون أن الحوافز المعنوية وخاصة الشكر، والثناء، والتقدير، والاحترام يؤثر على أداءهم الوظيفي في شركة العودة.

كما أشارت النتائج المشار إليها في الجدول (8) أن شركة العودة يسودها الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية، حيث بلغت الدرجة الكلية لذلك (3.89) وخاصة في تقديم الحوافز والترقيات المتوافقة مع التدرج الوظيفي. وأيضاً عدم وجود التفرقة بين العاملين في تقديم هذه الحوافز. فشركة العودة وكما أفاد المبحوثين إلى أنها تمنح معظم الترقيات والحوافز بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة المشار إليها في الجدول (9) بأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيداً جداً حيث بلغت الدرجة الكلية لذلك (3.70) وهي درجة كبيرة، وهذا يدل على أن الموظفين والعاملين لدى شركة العودة يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما تتوفر لهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم، وهذا يدل على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين.

2-5 مناقشة تحليل فرضيات الدراسة:

وتنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. مناقشة الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) للفروق والجدول (10) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية والذي أظهرت نتائجه أن الدالة الإحصائية قد بلغت (0.874) وهي درجة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن

نظام المكافآت والحوافز وكذلك الرواتب المقدمة إلى الموظفين والعاملين في شركة العودة يمتاز بالعدالة بصفة عامة ولا يتأثر بجنس الفرد، إذا لا يتم تحديد المكافآت والحوافز على حسب الجنس بل على الجهد المبذول من قبل موظفي الشركة، وهذه الطريقة مقبولة لمعظم الموظفين ويدفعهم باتجاه رفع مستوى الأداء، وحتى مع وجود بعض الثغرات في بعض الأحيان فإنها لن تؤثر على أدائهم كما أشارت نتائج هذه الدراسة. وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (العكش، 2007)، وكذلك توافقت مع دراسة كل من (Yavuz, 2004).

مناقشة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) للفروق والجدول (11) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية والذي أظهرت نتائجها أن الدالة الإحصائية قد بلغت (0.950) وهي درجة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن نظام المكافآت والحوافز وكذلك الرواتب المقدمة إلى الموظفين والعاملين في شركة العودة يمتاز بالعدالة بصفة عامة ولا يتأثر بمؤهل الفرد العلمي، إذا لا يتم تحديد المكافآت والحوافز على حسب المؤهل العلمي بل على الجهد المبذول من قبل موظفي الشركة، وهذه الطريقة مقبولة لمعظم الموظفين ويدفعهم باتجاه رفع مستوى الأداء، وحتى مع وجود بعض الثغرات في بعض الأحيان فإنها لن تؤثر على أدائهم كما أشارت نتائج هذه الدراسة. وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (العكش، 2007)، وكذلك توافقت مع دراسة كل من (Yavuz, 2004).

مناقشة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) للفروق والجدول (12) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية والذي أظهرت نتائجها أن الدالة الإحصائية قد بلغت (0.873) وهي درجة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويفسر الباحثين هذه النتيجة بناءً على ربطها بالنتائج السابقة الذكر وخاصة بالسؤال الرئيس، حيث أن الرواتب التي يتقاضها موظفي شركة العودة تزداد مع سنوات الخبرة والتقدم في العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فالأجور والرواتب التي تمنح من قبل الشركة إلى موظفيها تمتاز بأنها ذات رواتب عالية نسبياً إلى الشركات الحكومية والخاصة الأخرى، لهذا نرى أن موظفي الشركة يبذلون كافة طاقتهم في العمل حتى لا يخسروا هذه الوظائف. وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (العكش، 2007) و(أنبرة وخميش، 2011)، ودراسة (Lai, 2009) ودراسة (Yacuz, 2004).

3-5 ملخص النتائج:

بناءً على النتائج السابقة يلخص الباحثين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. لقد أظهرت الدراسة بأن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية.

2. لقد بيّنت النتائج أن شركة العودة تقدم الحوافز المعنوية من خلال تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرار.
3. كما أشارت النتائج إلى أن شركة العودة يسودها الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة في تقديم الحوافز والترقيات المتوافقة مع التدرج الوظيفي.
4. وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً بأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيداً جداً، فهم يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما تتوفر لهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم، وهذا يدل على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين.
5. كما أوجدت الدراسة عدم وجود في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4-5 التوصيات:

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي أسفرت عنها بالآتي:

1. نظراً لأهمية الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين والموظفين في شركة العودة، يوصي الباحثين بضرورة التزام الشركة بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.
2. الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للموظفين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم التفويض والسلطة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم والثناء عليها.
3. العمل على تقديم الحوافز المعنوية بشكل دائم كالشكر، والتقدير، والثناء، والاحترام لما لذلك من أهمية وتأثير على أداء العاملين.
4. العمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم للعمل.
5. العمل على تقديم مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل، كالرحلات المجانية، أو إجازات مدفوعة الأجر، أو حسب ما تراه شركة العودة والإمكانيات المتاحة إليها.
6. على شركة العودة الاهتمام بوضع آليات وطرق مبتكرة ومتطورة لمنح الحوافز بما يتناسب وأداء العاملين لديها.
7. أن يتم إجراء دراسات أخرى مماثلة لموضوع الدراسة وعلى كافة المؤسسات من أجل الوصول إلى نتائج قد توصل تلك المؤسسات إلى الأهداف المنشودة بطرق سلسلة ودقيقة.

المصادر والمراجع

1. أنيرة، هيا، وخميش، فهيمة، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي "دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس"، دراسة لنيل درجة البكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.
2. البدر، محمد؛ وقباني، أحمد، إستراتيجيات شركة العودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
3. الجساسي، عبد الله، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
4. جوادي، حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، الجمهورية الجزائرية، 2006.

انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص

5. الحياصات، حمدان، الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (2)، 2013.
6. الخشالي، شاكر؛ والتميمي، إياد، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية، شفا بدران، الأردن، 2008.
7. الدالة، سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
8. الرفاعي، محمد، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
9. أبو شرخ، نادر، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
10. العكش، علاء، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
11. عوض الله، ميرفت، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012.
12. الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج (27)، العدد (1)، 2011.
13. كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
14. كامل، نادر، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الكتاب الثاني: ماجستير إدارة الأعمال المصغر، مركز القادة للتدريب، الإمارات العربية المتحدة، د.ت.
15. الكردي، أحمد، نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، د.م.ن، د.ت.
16. الوابل، عبد الرحمن، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير غير منشورة.