

# أثر الحوافز الإنتاجية على أداء العاملين والرضا الوظيفي

## دراسة حالة تطبيقية ( اتحاد عمال محافظة دير الزور )

الدكتور احمد مدح

استاذ مساعد في كلية الاقتصاد بدير الزور - جامعة الفرات

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز الإنتاجية في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأساليبها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين ورضاهem في اتحاد عمال محافظة دير الزور كما تهدف إلى تحديد أكثر الحوافز تأثيرا على أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عدد من النقابيين في اتحاد عمال محافظة دير الزور كونهم يمثلون كل شرائح العاملين ومن مختلف المؤسسات والقطاعات ، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائيا 50/ إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز وذلك لمعرفة أثر الحوافز الإنتاجية على أداء العاملين والرضا الوظيفي داخل كل مؤسسة و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة .

فمنا بجمع النتائج وتحليلها وتبين لنا أهمية نظام الحوافز الإنتاجية في رفع مستوى أداء العاملين و رضاهem داخل المؤسسة .

الوصيات وأهمها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأنها تعد العنصر الأكثر أهمية لدى العاملين ليصار إلى تلبيتها، وضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية الإدارية للوقوف على المشاكل التي تعرّضهم في العمل من أجل محاولة التخلص منها ومعالجة أسباب عدم الرضا في بيئة العمل الوظيفية للوصول إلى أفضل حالاته والبحث في أسباب عدم الرضا.

**الكلمات المفتاحية :** الحوافز الإنتاجية ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي.

## الإطار المنهجي للبحث

### 1.1 المقدمة :

تناول في هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة في المؤسسات الاقتصادية والخدمية ، ألا وهو موضوع الحوافز الإنتاجية ومدى علاقتها وتأثيرها على أداء العاملين والرضا الوظيفي في كل مؤسسة ، حيث تعتبر الحوافز إحدى الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة المؤسسة وأحد مقومات العمل المؤسسي وذلك للتشجيع على التميز في العمل والأداء ، والتي بدونها لا يمكن أن تقوم بتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة .

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية ويبذلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها يكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية ( عباس ، 2017 ) .

تحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عاملاتها بالدرجة الثانية إضافة إلى ذلك فإن موضوع التحفيز يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع في حين ينعدم هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر .

وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه منذ نشأته ومنهم من حاول دراسة العلاقة بينه وبين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات العامل ، وحتى تضمن المؤسسة إنجاز عاملاتها العمل المطلوب منهم بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم ، وإنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لدى عاملاتها ، ورضاهم لتحقيق الإنجاز المطلوب .

### 1.2 مشكلة البحث :

إن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة دور كل مؤسسة داخل المجتمع و رغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها ما هو مادي و منها ما هو معنوي والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه و دفعه لزيادة إنتاجيته كما ونوعا لإشباع حاجاته ومن هذا المنطلق يمكننا طرح السؤال الرئيسي كما يلي :

هل يوجد أثر بين الحوافز الإنتاجية وأداء ورضا العاملين داخل المؤسسة ؟  
ينبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية :

- هل يوجد أثر بين الحوافز المادية وأداء العاملين داخل المؤسسة ؟
- هل يوجد أثر بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين داخل المؤسسة ؟
- هل يوجد أثر بين الحوافز الإنتاجية وبين رضا العاملين عن بيئة العمل ؟

### 1.3 أهمية البحث :

إن عملية الحوافز تساعد في خلق دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف، فالفرد في قيامه بأبسط وظائفه الحياتية يحتاج إلى عوامل خارجية تدفعه إلى تحقيق أو إشباع حاجاته الأساسية حيث تمثل الحوافز المادية أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية مواردها البشرية فمن أجل المحافظة عليها وجب الاعتناء بها لأنها تمثل أهم العوامل التي تحفز العاملين من جهة، و تشجيعهم على أداء وظيفتهم من جهة أخرى وترتبط الحوافز بأداء العاملين فهي التي توفر لهم ظروف العمل الجيدة وترفع روحهم المعنوية ومنه فالحوافز الجيدة تحسن أداء العاملين أما إذا كانت الحوافز سيئة فهي تتعكس على أدائهم بالسلب ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الموضوع كونه يصب في صلب العمل المؤسسي المرتبط بالأداء للعاملين وفق نظام الحوافز المشجع في رفع الأداء واستمراره (الجساسي، 2011).

#### 1.4 أهداف البحث :

يهدف هذا البحث للوصول إلى النقاط التالية:

- التعرف على مستوى أداء ورضا العاملين داخل المؤسسة
- معرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء ورضا العاملين
- معرفة نظام التحفيز المعتمل به في المؤسسة
- معرفة مدى مساهمة الحوافز الإنتاجية في رفع أداء ورضا العاملين
- الوصول للعلاقة التي تربط بين الحوافز الإنتاجية و رفع مستوى أداء العاملين ورضاهم داخل المؤسسة

#### 1.5 الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى : عبدالله الجساسي بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011، وتمثلت إشكالية الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتمثل هذه الحوافز في : تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، الترقيات الاستثنائية، منح العلاوات الفنية ، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الاستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور المتراديد بالانتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير ، المشاركة في اتخاذ القرارات
- الدراسة الثانية: ميرفت توفيق ابراهيم بعنوان "أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" ، مذكرة ماجستير، 2012 و تتمثل اشكالية الدراسة حول دور الحوافز المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين و اعتمد على المنهج الوصفي و استعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات و هي الاستبيان و قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وحجم العينة 80 و كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي :الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر وهنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا

للعاملين و تتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية: منح بدل تقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي، ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه الدراسة جاءت مكملة للدراسات السابقة التي اعتمدناها وذلك لتبيان أثر نظام الحوافز (مادية، معنوية) في تحسين أداء العاملين، وذلك بعد التماس الكثير من المشاكل التي يعني منها العمال في اتحاد عمال دير الزور نتيجة ضعف عملية التحفيز، حيث لوحظ انخفاض أداء العاملين وذلك بسبب عدم رضا العمال وبهدف توجيهه اهتمام الإدارة إلى النواحي الضعيفة ، وذلك من أجل تدارك مواطن القصور والضعف، ومن أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسات كونها عنصر هام في العملية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية.

## 1.6 فروض البحث:

- ✓ **الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الإنتاجية وأداء ورضا العاملين داخل المؤسسة .
- ✓ **الفرضيات الفرعية:**

- للحوافز المادية علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بأداء ورضا العاملين داخل المؤسسة .
- للحوافز المعنوية علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بأداء ورضا العاملين داخل المؤسسة .
- لتطبيق الحوافز الإنتاجية علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا عن بيئة العمل الوظيفية .

## 1.7 منهجية البحث :

### 1. منهج البحث:

بما أن الدراسة التي أجريناها تتنمي إلى الدراسات الوصفية فقد فرضت طبيعة الموضوع التصيي بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لدراسة المشكلة المطروحة أو التعرف على ظاهرة معينة . وبالتالي فقد كان لزاما علينا الاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها واحتضانها للدراسة الدقيقة لأن المنهج المناسب لمثل هذا البحث ، ولأنه يمكن تجميع المعلومات الالزمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته.

### 2. مواد البحث وطرائقه:

#### - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين النقابيين في اتحاد عمال محافظة دير الزور كونهم يمثلون كل فئات وشرائح القطاع العام والخاص وهم الجهة المدافعة عن حقوق العمال

#### - عينة البحث:

في هذا البحث تمأخذ عينة من مجتمع الدراسة وتتكون من (50) عاملًا وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة حيث تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن مشاكل العاملين وعن صندوق المساعدة الاجتماعية وتم توزيع 50

/ استمارة استبيان على عينة قصدية من العاملين المهتمين بشؤون العاملين ( مجالس مكاتب النقابات و رئيس وأعضاء المكتب التنفيذي ورؤساء مجالس صناديق المساعدة وأمانة شؤون الخدمات ).

### 3. أداة الدراسة :

إن طبيعة البحث وكيفية معالجته والمنهج الذي اتبعناه و أهداف الدراسة التي تحدد نوع وعدد أدوات جمع البيانات ومن خلال المعطيات المتوفرة والوقت الذي خصص لهذه الدراسة والإمكانيات المادية المتاحة فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسها مناسبة لمثل هذه الدراسات .

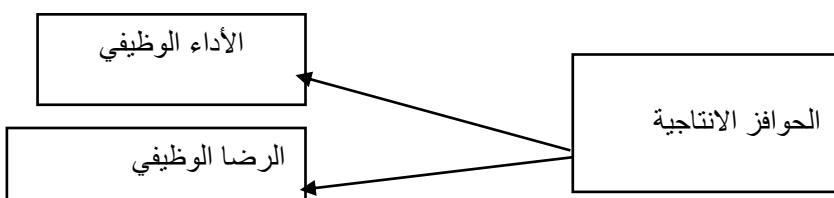
حيث يعتبر من أهم التقنيات المستخدمة لجمع البيانات في مختلف البحوث الاجتماعية و يرجع ذلك إلى المميزات التي تتحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا . يضم الاستبيان مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، و لقد قمنا بإعداد استبيان والذي احتوى على / 30 / سؤال مغلق موزعين على محاور الفرضيات الموضوعة

### 8. 1 متغيرات البحث :

1. المتغير المستقل : الحوافز الإنتاجية .

2. المتغيرات التابعة : الأداء الوظيفي – الرضا الوظيفي

نموذج البحث :



الإطار النظري للبحث :

#### 1.1 أهمية الحوافز :

تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة ل توفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف المحيطة. (المغربي، 2007)

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما يعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة ، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.

- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديلاته حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
- تتميم الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها (الضبعان، 2016).

## 1.2 أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتتوعة ومترادفة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها الحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات :

### 1- الحوافز المادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي . والحافز المادي هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، والمكافآت المالية تشمل جميع المكافآت التي لها قيمة نقدية وتضاف إلى إجمالي المكافآت. وتشمل هذه المكافآت الراتب الأساسي، ومدفوعات الجدارة، والأجور القائمة على المهارات، والحافز، والأجر المرتبط بالخدمة، والمكافآت، ومخططات التقدير المالي، والمزايا مثل المعاشات التقاعدية ، والغطاء الطبي للموظف والمتقاعدين. (نوري وكورتل، 2011).

ويمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل عندما تكون تلك الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل و حاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعمله و تدني كفاءاته الإنتاجية

### 2- الحوافز المعنوية :

إن فلسفة الحافز المعنوي وضعت على أساس العنصر البشري على أنه هو أهم عناصر الإنتاج، بحكم أنه العنصر قادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضا .

لذلك يجب إشعاره بأنه جزء من المؤسسة و معاملته بإنسانية و كما أن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعضُ الحاجات يمكن أن تشبع ماديا وهنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة الحافز وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد المؤسسة غير المادية وأمام الإدارة تشكيله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فترة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات (نوري وكورتل، 2011). والحافز المعنوية لا تقل أهميه عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتحتفل أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المادية ما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي ( فالح ، 2004)

وبحسب رأي الباحث يجب أن لا نهمل الصلة الوثيقة بين البرامج التدريبية التي تقوم بها الشركات والمؤسسات ونظام الحوافز المتبعة فيها، حيث أن وجود برامج تدريبية فعالة سوف يؤدي إلى أن النصيب الأكبر من الحوافز سوف يذهب للموظف المتدرب والمتخصص في مجال عمله

إن وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات يعتمد على مبدأين أساسين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقاً لهم "ماسلو"



الدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، وبالتالي فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزيله وبالتالي فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي مفطور على أن يكون محباً ومحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتماهه لآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة (الفريجات وآخرون، 2009).

وبهذا المعنى فإن الحافز هو المنبر الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغباته وبالتالي نستنتج أن عملية التحفيز عملية منظمة ومتكلمة تهدف إلى خلق روح الابداع والتميز لدى العاملين من أجل تحسين أدائهم وتقديم عملهم بالجودة المطلوبة والعمل على تفادي نقاط الضعف الحالية.

### 1.3 - الأداء الوظيفي :

الأداء هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واحتضاناً معيناً، وأنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، وخطة مقررة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك

المهمة، و ممارسة ذلك الاختصاص في إطار السياسة المقررة، تحقيقا للأهداف و الخطط المحددة مسبقا (ابراهيم، فرحت، 2000 )

ومن خلال قياس الأداء يمكننا أن نضمن أن اتخاذ القرارات يستند إلى الحقائق بدل من الافتراضات ولا يمكن تحقيق العمليات الدقيقة الموجهة نحو الأهداف إلا من خلال دليل مباشر للعمليات وردود فعل دقيقة وفي الوقت المناسب على الأداء التشغيلي.

#### 1.4 - الرضا الوظيفي :

إن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وأخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم ببعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المسؤولين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل (Atambo 2015

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لاحتاجاته، ويمكن القول بشكل عام .

إن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد ( العامل ) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته ووقعاته في بيئته عمله (ابراهيم ، 2012 ) .

ويرى الباحث في أن الاعتراف بجهود العامل يعتبر أحد أكبر أدوات التحفيز التي يمكن للمؤسسة استخدامها والذهاب إلى أبعد من كلمة (شكرا ) أو (عمل جيد) مبسط .

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج عالي على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا.. كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى إنتاجيتها.

#### 1.5 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء :

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين (الغزاوي ، 2010 ) .

- الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينيات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم الإنتاجية والمعنوية ومن ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهم والنصائح والإرشاد.

- الاتجاه الثاني: يؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

- الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حواجز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموماً عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف لاؤه للمؤسسة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغرق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسدياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغيباب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك العامل غير راضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحواجز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم العاملين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف ، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للقطاع والعاملين.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحواجز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحواجز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وببيئته والعمل على تمية الثقة والولاء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا (الشوابكة 2011).

وبالتالي يرى الباحث أنه يجب تعين العامل وفق اختصاصه العلمي والفنى لكي يتاسب مع أي مهمة قد تقدم له في المستقبل

#### إجراءات الدراسة :

تم اجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

- 1- إعداد استبيان الدراسة بصورة النهاية.
- 2- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- 3- توزيع الاستبيان على العينة واسترجاعه حيث تم توزيع 50/ استبيان على 50/ نقابي وتم استرجاع 50/ استبيان كاملة وهي التي شكلت عينة الدراسة وهي عبارة عن أعضاء المكتب التنفيذي لاتحاد عمال دير الزور ورؤساء وأعضاء مكاتب النقابات.
- 4- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم (spss18).

## 5- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها واقتراح التوصيات المناسبة.

### اختبار ثبات أداة الدراسة

يمكن القول إن الصدق يشير إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثم إلى مدى صالحة أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساساً بقابلية تكرار التجارب والاكتشافات العلمية، ولن يتأنى إلا بمعاينة أدوات جمع بيانات ومعالجة إحصائية مناسبة، أما الثبات فيشير إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحاً أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت آخر من طرف باحث آخر، ومن ثم قابلية تعميمها. (دليو ، 2014 ،).

تم تصميم الاستبيان ولكن لضمان صدقه وموثوقيته فقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار "ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs-Analysis Reliability)" وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 1/ Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
0.792	30

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الأداة أكبر من 0.6 حيث بلغت 0.792 وهي نسبة جيدة جداً لأغراض إجراء الدراسة الأمر الذي يدل على ثبات جيد جداً لأداة الدراسة

### توزيع أفراد مجتمع البحث:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%60	30	ذكر
%40	20	أنثى
%100	50	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول /2/ أنه 60% من عينة البحث هي ذكور ، مقابل 40% ما تبقى من نسبة عينة البحث هي أناث ، ولا يوجد فرق واضح بين الذكور و الإناث الا ان نسبة الذكور التي تلتحق بالأعمال ذات الطابع الفني والإنتاجي تكون أكبر من نسبة الإناث.

### المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	النكرار	النسبة
أقل من ثانوية	6	%12
ثانوية عامة أو معهد	25	%50
إجازة جامعية	15	%30
ماجستير أو أكثر	4	%8
المجموع	50	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تبين من الجدول رقم 3/ أن 30 % من عينة الدراسة حاصلين على شهادة جامعية، بينما 50 % حاصلين من العينة حاصلين على شهادة الثانوية، بينما هناك 8 % حاصلين على دراسات عليا و 12 % أقل من ثانوية ، هذا يدل بدوره على أن معظم أفراد العينة من الفئة العاملة والمتخصصة في مجال عملها

#### المستوى الوظيفي:

جدول رقم (4) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة	النكرار	النسبة
اعضاء مكتب تنفيذي	5	%10
رئيس مكتب نقابة	10	%20
مجلس صندوق المساعدة	10	%20
أعضاء مكتب نقابة	15	%30
عامل تنفيذي	5	%10
أخرى	5	%10
المجموع	50	100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول 4/ العينة المقصودة من النقابيين المنتخبين من قبل زملائهم بالعمل والذين يمثلونهم أمام الجهات المعنية وذلك حسب التسلسل ( افراد المؤسسة – اللجان النقابية – رئيس وأعضاء مجالس مكاتب النقابات- رئيس وأعضاء المكتب التنفيذي بالمحافظة وأعضاء المؤتمر )

#### تحليل النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين :

- النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول الجزء الأول ( مدى استخدام الحوافز المادية في تحفيز العاملين على العمل ) :

نلاحظ من الجدول أن حوالي 80.1 % من العينة يؤكدون أن للحوافز دور كبير في تحسين أدائهم، بينما 10.3% من العينة لا يعتقدون بأن للحوافز دورا في تحسين أدائهم بينما نلاحظ أن هناك 87.8% من العينة

غير راضيين عن الحوافز المقدمة في شركتهم، في المقابل هناك 3.1% فقط راضيين عن الحوافز المقدمة لهم

- النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول الجزء الثاني (مدى استخدام الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين على العمل) :

تبين هناك 78.1% من العينة غير مقعدين بالحوافز المعنوية اذا لم تقترن بالحوافز المادية وغير راضيين عن أداء العمل فيها، و10.5% من العينة راضيين عن العمل في شركتهم وينتمون إليها .

- النتائج المتعلقة بإجابات العاملين حول الجزء الثالث (الرضا الوظيفي لدى العاملين) :

نجد أن موقف العينة من الحوافز المقدمة في شركتهم و موقفهم من الحس بالانتماء إلى شركتهم يميل لأن يكون سلبي، بينما يعتبرون وبدرجة مرتفعة بأن الحوافز كبيرة تلعب دورا في تحسين أدائهم وهذا ما تؤكد نتائج اختبار T للعينة الواحدة Test-T Sample One عند مستوى دالة 0.05 < sig = 0.000 مع المقارنة مع وسطي المقياس 5

### اختبار الفرضيات

✓ الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين الحوافز الإنتاجية وأداء ورضا العاملين داخل المؤسسة .

جدول رقم 5 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الحوافز و درجات الأداء

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
الحوافز الإنتاجية	50	2.45	0.86	0.42	دالة عند 0.01
أداء العاملين	50	4.67	34.70		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي و هي 0.42 عند دالة 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و هي فرضية البحث الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين الحوافز الإنتاجية و الأداء عند العاملين .

وتفق مع دراسة عبدالله محمد الحساسي بعنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" ، 2011، التي بينت أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم مساهمة في تحسين أداء العاملين، متمثلة هاته الحوافز في: المكافآت التشجيعية وكذا مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة وتوفير السكن والنقل والترقيات ومنح العلاوات وكذا منح الرواتب الاستثنائية والتعويض المادي عن الإجازات

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** للحوافز المادية علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة .

جدول رقم 6 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات الحوافز المادية و أداء العاملين

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
الحوافز المادية	50	2.45	0.86	0.40	دالة عند 0.01
درجات الأداء	50	5.67	26.70		

### المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.40 و هي دالة عند 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و هي فرضية البحث الفرعية الأولى التي تتصل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء العاملين و أن تنوع الحوافز يزيد أكثر في تحفيز أداء العاملين وأن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تستخدم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد البحث (2.45 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات قياس ليكرت الخماسي (من 1.18 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى خيار قليل على أداء البحث مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز الإنتاجية تقدم بدرجة قليلة .

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للحوافز المعنوية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة .**

**جدول رقم 7 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات الحوافز المعنوية و درجات الرضا**

الدالة الإحصائية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرين
دالة عند 0.01	0.45	0.6	1.8	50	الحوافز المعنوية
		22.70	4.67	50	درجات الأداء

### المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.45 و هي دالة عند 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و هي فرضية البحث الفرعية الثانية التي تتصل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الأداء عند العاملين حيث يتضح أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية المقدمة (1.80 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات قياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 1.8) وهي الفئة التي تشير إلى خيار لا تستخدم إطلاقا على أداء البحث مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا . مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا .

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لتطبيق الحوافز الإنتاجية علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا عن بيئة العمل الوظيفية وايضا للتعرف على ما إذا كان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية وبين مدى تطبيق الحوافز على العاملين وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORVLATION) لتوضيح دلالة العلاقة بين تطبيق الحوافز الإنتاجية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفي والنتائج يوضحها الجدول رقم ( 8 )**

**جدول رقم (8) نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافز الإنتاجية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل :**

المتغيرين	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	اتجاه العلاقة
-----------	---------------	----------------	---------------

طردية	0.000	0.307	الرضا عن بيئة العمل تطبيق الحوافز المادية
طردية	0.000	0.350	الرضا عن بيئة العمل تطبيق الحوافز المعنوية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والمتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماح الاقتراحات يتحقق الرضا الوظيفي ، وبينت أن رضا العاملين يتفاوت من عمل إلى آخر من حيث ( أجرا الوظيفة، جماعة العمل ، فرص التعبير عن النفس ، الراتب ، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز ومشكلاتها )

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميرفت توفيق إبراهيم في أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين 2012 و التي بينت أن هناك ثلاثة حوافز مادية تقدم للعاملين و تمثل هذه الحوافز في التالي: التأمينات الصحية للعمال وكذلك إعانت في المناسبات و كذا توفير النقل وتطبقي أيضا مع النظرية الكلاسيكية للحوافز التي تعتبر أن العامل مخلوق اقتصادي تتحصر حاجته في الأشياء المادية حيث ترى أن بزيادة الحافز المادي تزيد في إنتاجيته

## النتائج :

بناء على ما تم توضيحه في الجانب النظري وعلى نتائج الدراسة الميدانية ظهرت النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالحوافز المادية المقدمة بين البحث يرى أفراد البحث بأن الحوافز الإنتاجية تقدم بدرجة قليلة.
- أفراد البحث موافقين على أن الحوافز المادية ( المكافآت، الترقية، مكافآت العمل الإضافي) لا تقدم غالبا للعاملين.
- فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية تبين من البحث يرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين.

4- فيما يتعلق بمدى الرضا عن بيئة العمل الوظيفية يرى أفراد البحث انهم راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية حيث هناك علاقة طردية بين تطبيق أنظمة عادلة وتحفيز جيد وبين تعزيز الرضا الوظيفي.

5- هناك بعض المشكلات والصعوبات التي تشكل عائقاً وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز في قطاع العمل 0:

1. عدم وضوح الهدف من النظام وعدم تطبيق نظم واحدة ونمطية.

2. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم وعدم دقة تقويم أداء العاملين.
3. سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين وعدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها.
4. عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافر وقصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.

**التوصيات :**

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث نبدأ بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن تقييد أصحاب القرار كما نتمنى أن تقييد المهتمين بمجال موضوع البحث وعموماً:

- 1- الاهتمام بموضوع الحوافر المادية وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج البحث والاهتمام بالحوافر المادية الأخرى مثل (القروض، بدل النقل والإسكان ....).
- 2- الاهتمام بوضع نظام للحوافر المعنوية والموازنة في التطبيق بين الحوافر المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر واعتماد نظام حوافز معنوية لما له من مردود إيجابي لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل مثل (إشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية والتکلیف بعمل قيادي ، الاحتفاء بالمسؤولين.....الخ)
- 3- معالجة أسباب عدم الرضا في بيئة العمل الوظيفية وبدعم هذا الرضا ليصل إلى أفضل حالاته والبحث في أسباب عدم الرضا.
- 4- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية.
- 5- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز وال العلاقات الإنسانية وخاصة لجان الحوافز.
- 6- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً وأن تخلق صلة وثيقة بينهما.
- 7- لابد للإدارة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستتغذى فيه الحوافز وضمان استمرارية الحوافز ومنحها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتاسبة زمنياً مع أداء العمل .
- 8- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز وأن يتتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكافأة.
- 9- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتتصف بالوضوح والبساطة
- 10- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهد المبذوله لتقدي دورها في تحفيز العاملين.
- 11- أن تتمي في ذهن الفرد العلاقة العفوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة وأن يكون الحافز متناسياً مع دوافع الفرد.
- 12- أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر في حاجات العاملين ودوافعهم وتوقعاتهم.
- 13- يجب تعريف المسؤولين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير
- 14- مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير وملموس مقارنة بالراتب أو الأجر.

15- يفضل تحفيز المرؤوسين بصورة معلنة للزملاء تشجيعاً للأداء المتميز (الشفافية).

المراجع:

المراجع العربية:

1. إبراهيم ثناء ، موسى فرات، (2000) - الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر.
2. إبراهيم مرفت توفيق، (2012) - أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجистير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك.
3. الجساسي عبدالله، (2011) - أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن.
4. الشوابكة يونس ، (2011) - درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، عمان: مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
5. الفريجات حمود، موسى سلمة ، (2009) - السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الجامعة، الطبعة الأولى، أثراء للنشر والتوزيع ،الأردن .
6. الغزاوي جواد،(2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، اليازوري ، عمان ، الأردن .
7. المغربي عبدالفتاح،(2007)-"الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية .
8. صالح فالح ، (2004) - إدارة الموارد البشرية ،ط،1 دار حامد للنشر و التوزيع.
9. دليو، فضيل (2014) - "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والنوعية" مجلة العلوم الاجتماعية - عدد 2014/19
10. عباس منير ، (2017) - الاهتمام بنظم الحوافز لتحقيق التكامل بين اهداف الفرد واهداف المنظمة "مجلة الباحث - عدد 17.
11. نوري، كورتل،(2011) فلسفة الحافز المعنوي و العنصر البشري، المكتبة العصرية.

المراجع الأجنبية:

1-Atambo ,W .N and Kabare ,K and Munene .C(2015) "The role of employee incentives on performance: a survey of public hospitals in Kenya" Global Business and Economics Research Journal ISSN: 2302-4593 Vol. 2 (12): 29

موقع إلكترونية :

الضبعان محمد ،(2016)- دراسة الحافز و علاقته بالأداء الوظيفي، .  
22.12.2016,21:00 ,<http://hrdiscussion.com/hr1160.htm1-156k/>

# The Impact of Productivity Incentives on Employee Performance and Job Satisfaction: An Applied Case Study of the Deir ez-Zor Workers' Union

Dr. Ahmad Madah

Assistant Professor, Faculty of Economics, Deir ez-Zor – Al-Furat University

## Abstract

This study aims to examine the impact of productivity incentive systems on employee performance and to assess the direction and degree of influence of incentive systems, including both material and non-material incentives, on the performance and job satisfaction of employees within the Deir ez-Zor Workers' Union. Additionally, the study seeks to identify the most impactful incentives on employee performance in light of various demographic variables, such as gender, educational qualification, and job level.

To achieve these objectives, a questionnaire was distributed among a sample of union members in the Deir ez-Zor Workers' Union, representing a diverse range of workers from various institutions and sectors. A total of 50 completed responses were collected and analyzed statistically. Interviews were also conducted with both employees and those responsible for administering incentives to further understand the effects of productivity incentives on employee performance and job satisfaction within each institution. This study employed a descriptive research approach due to its suitability for the subject matter, and the questionnaire served as the primary tool for data collection.

The findings reveal the significance of productivity incentive systems in enhancing employee performance and satisfaction within the organization. The study concludes with a set of recommendations, most notably the need to increase the financial pool allocated for material incentives to keep pace with rising costs and inflation. Furthermore, greater attention should be given to non-material incentives, as they are highly valued by employees and contribute to fulfilling their needs. The study also highlights the necessity for a precise assessment of employees' technical and administrative needs to identify and address work-related issues, aiming to mitigate sources of dissatisfaction and optimize the work environment to its fullest potential.

**Keywords:** productivity incentives, material incentives, non-material incentives, job satisfaction, job performance.