

# الحوافز و أثرها على أداء الموظفين حالة دراسية: محكمة بداية عمان في الأردن

د. كامل عقاب الخرابشه

الأردن - جامعة البلقاء التطبيقية

Kamel.kharabsheh@yahoo.com

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء الموظفين في محكمة بداية عمان. وقد تم استخدام الاستبانة لقياس أثر الحوافز على أداء الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظف من موظفي المحكمة، وتم توزيع (50) استبانة عليهم استرجع منها ما مجموعه (48) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر هام للحوافز في إشباع حاجات الموظف ورغباته و دور في رفع مستوى أداء الموظفين و تحسين جودة تقديم الخدمة.  
الكلمات المفتاحية ( الحوافز، أداء الموظفين، محكمة بداية عمان)

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة :

يعتبر العنصر الإنساني أهم مقومات نجاح المنظمات وتحقيق الفاعلية و الحركة لتنظيمها الإداري، ودون العنصر البشري لا تتحقق الفاعلية ولا الحركة في المنظمة حتى ولو تم تجهيزها بأحدث الآلات و المعدات و الموارد المادية الأخرى.  
لعل أهم مشكلة إدارية هي في كيفية إيجاد نوع من التوازن بين رغبات المنظمة و مواردها المتاحة من جهة وبين رغبات وحاجات العاملين في هذه المنظمة من جهة أخرى وعليه فان إيجاد صيغة توازن بين هذين النقيضين هو ما يصبو إليه كل إداري ناجح و منظمة طموحة .

ونظرا لأن سلوك العنصر البشري الذي نحن بصدد تحليله يعتبر معقداً جداً بسبب دخول متغيرات كثيرة في تحديد هذا السلوك البشري فإننا سنحاول هنا التركيز على أهم عنصر يمكن للمنظمة أن تتحكم به وهو الحوافز مع محاولة تثبيت باقي المتغيرات الأخرى مثل التربية الاجتماعية و البيئة وتكوين الشخصية و السمات للأفراد الذي نحن بصدد دراسته.

إذ سنحاول التركيز على الحوافز بشقيها المادية والمعنوية ومدى تأثيرها على توجيه السلوك البشري مما يخدم كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها و التي هي جزء لا يتجزأ من شعوره بالأمان والرخاء في المجتمع .

### مشكلة البحث

إن تدني الأداء و الإنتاجية بالعمل ناتج عن عدم شعور الفرد بالرضى و السعادة ، وقد يرجع عدم الاهتمام بحقوق الفرد وحاجاته المتغيرة عن عدم اقتناع الإدارة بأهمية الفرد فيها كعنصر فعال في المنظمة وتعتبر إدارة هذه الحوافز من أهم المداخل في السيطرة و التحكم في إنتاجية العامل الفرد وتحسين الأداء , وكون الأفراد هم الأساس في رفع مستوى المنظمة , وبالتالي استمرارها وتطورها محققا الأهداف الاستراتيجية التي أسست المنظمة من أجلها .

## هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على اثر الحوافز على أداء الموظفين في محكمة بداية عمان وأبعادها المختلفة عليهم , وكذلك معرفة إن كانت نتائج الأثر على الأداء تختلف وذلك بدلالة إحصائية لدى الأفراد العاملين وفقاً لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة كما يهدف البحث إلى الخروج بالاستنتاجات و التوصيات التي قد تساعد إدارة محكمة بداية عمان ( قصر العدل ) وكافة المؤسسات الحكومية و الخاصة في التعامل مع الموظفين فيها .

## أهمية البحث

مع أن هذا النوع من الدراسات ليس الأول من نوعه ولكن نظراً لأهمية الموضوع فلا بد من تقييمه وتقديمه بشكل يتجاوب مع متغيرات الوضع الاقتصادي و الثقافي والاجتماعي الجديد في المجتمع , خاصة مع دخول الأردن إلى مرحلة جديدة من الاستثمار و العطاء عن طريق برامجها التشجيعية للمستثمرين الأجانب ودخولها كذلك إلى منظمة التجارة العالمية .  
و عليه فعلى المؤسسات الحكومية و الخاصة أن تحترم الفرد العامل وتقدم له كل ما يشجعه ويطوره حتى يصبح منافسين حقيقيين لهؤلاء المستثمرين القادمين إلينا.

## حدود مجتمع الدراسة

سيقوم الباحثان بدراسة أداء الموظفين في محكمة بداية عمان ( قصر العدل ) باعتبارهم موظفين في محكمة تعد من اكبر المحاكم في الأردن ويتوفر فيها برامج تدريب وحوافز كثيرة، وبالتالي فهم عينة ممثلة للمجتمع وهي عينة من 50 موظفاً ممثلين لكل فئات العمل وتقسيماته، وتم اختيارهم بعناية ودقة لمحاولة الحصول على تمثيل قريب للمجتمع الذي نحن بصدد دراسته وتحليله .

## فرضيات البحث

- 1 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين نوع الجنس.
- 2 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين مؤهلهم العلمي.
- 3 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين عمر هؤلاء الموظفين.
- 4 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين خبرة هؤلاء الموظفين.

## عينة البحث

تكونت عينة البحث من موظفي محكمة بداية عمان وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من قبل الباحث.

## أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث لأجل جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستمارة والتي سيتم توزيعها على موظفي محكمة بداية عمان، بينما اعتمد الباحث على المنشورات و الكتب لأجل جمع البيانات الثانوية وصولاً إلى إطار نظري يغطي مضامين هذه الدراسة.

## أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وعرض البيانات الناتجة وتم استخدام برنامج **SPSS** الإحصائي كي يتم عرض النتائج بشكل مفهوم و واضح على شكل جداول وشروحات .

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم الحوافز:

يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ويعرف برلسون وستاير بأنه :- شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام والتعب يولد الحاجة إلى النوم و الرغبة في الإنجاز تدفع إلى محاولة الصعود و النجاح في تحقيق الأهداف الإدارية , وهكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد وإحساسه نحو إشباع حاجاته غير المشبعة .

يمكن أن تتمثل الحوافز في مجموعة العوامل و المؤثرات التي تحفز العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كماً و نوعاً وتكمن أهمية الحافز لدى العاملين لزيادة اهتمامهم من اجل الحصول على إنتاجية عالية بمواصفات جيدة تنعكس أثارها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات المنظمة و التي تؤدي بالتالي إلى زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة الناتج يؤثر تأثيراً مباشراً على التنمية الاقتصادية بشكل عام (1).

وتعرف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة إمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها التي تحتاج إلى إشباع .

وبشكل عام يمكن القول أن فاعلية ونجاح الحافز في تأدية مهمتهم مرتبط بعاملين هما: (2)

1 – وجود رغبة ودافع لدى الفرد للحصول على الحافز

2 – أن يكون مرتبطاً مباشرة بالإنتاج أي أن الحصول عليه سيكون عن طريق الكفاءة و الإنتاج

ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :-

زيادة إنتاجية العمل بشكل كبير , وجودة في الخدمة , وزيادة الأرباح تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات و تخفيض الفاقد في المواد البشرية وأية موارد أخرى إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام

والشعور بالمكانة، إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ، جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء , وتنمية روح التعاون بين العاملين , وتنمية روح الفريق والتضامن , تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

أهمية التحفيز :-

تنبع أهمية التحفيز مما يلي (2) :-

1 – زيادة الإنتاجية الفردية و الكلية فهما اختلف نوع الرقابة يبقى العامل سيد وقته ويستطيع استغلاله على النحو الذي يريد سواء أكان صحيحاً نتيجة استخدام نظام الحوافز أم سلباً نتيجة المماطلة مما يؤثر على جودة الخرج النهائي .

2 – استخدام الحوافز بالتركيز على العمل أكثر من التركيز على كميته مما يؤدي إلى استخدام القوة بالشكل الأمثل وتخفيض التكاليف .

3 – عندما تسعى الحوافز إلى إشباع حاجات الفرد فإنها تسعى إلى تحقيق أهدافه و العمل على إزالة التناقض بين أهدافه وأهداف المنظمة.

- 1 - عادل جوده - الحوافز - المنظمة العربية للعلوم الإدارية - دمشق، 2006، ص 15
- 2 - عمر وصفي عقيلة إدارة القوة العاملة دار زهران عمان 1993 ص 282 و ص 283
- 4 - تدفع الحوافز العامل إلى تنمية نفسه و المشاركة في برامج التدريب لزيادة كفاءته وتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه وتدفع العاملين إلى تنفيذ الخطط و البرامج في مواعيدها المحددة و ترشيد استخدام المواد الأولية و المحافظة على وسائل ومعدات الإنتاج والمشاركة في تطوير شتى جوانب العمل في المنظمة .

أساليب التحفيز :

هناك عدة أساليب للتحفيز من أهمها ما يلي :-

### 1 - المشاركة في الإدارة :

ترتكز المشاركة في الإدارة على الكثير من النظريات التحفيز المعروفة فالمشاركة في الإدارة تنطوي في جوهرها على نظرية (y) في التحفيز والافتراضات حول طبيعة الكائن البشري بينما يتركز الأسلوب الأوتوقراطي الإداري على نظرية (x) وانه من الأمور المهمة في نتائج المشاركة في الإدارة تحقيق إيجابية لدى العاملين المشاركين في الأهمية و النمو و المسؤولية .

### 2 - تعديل وتغيير السلوك :

يعتمد برنامج تعديل وتغيير السلوك على نظرية دعم السلوك في التحفيز الذي تعتبر جزءاً من نظرية التعلم و احد تطبيقات التعلم الأساسية ويتم ضمن هذا البرنامج دعم السلوكيات المرغوب بها وتضعيف بعض السلوكيات غير المرغوب بها . ويتضمن برنامج تغيير السلوك من الإدارة تحديداً لتلك السلوكيات التي لا يتجاوز عادة 5-10% من إجمالي سلوكيات الفرد و التي هي مسئولة عن 70-80% عن حسن أداءه , وعلى كل حال فان هذه السلوكيات و نتائجها تتباين باختلاف المنظمات و طبيعة الأعمال المؤداة..

### 3 - الإدارة بالأهداف :

تعد الإدارة بالأهداف تطبيقاً مباشراً لنظرية تحديد الهدف في التحفيز و تنطوي الإدارة بالأهداف في جوهرها على تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في وضع أهداف محددة قابلة للقياس وذلك بقصد تحفيز العاملين إلى الوصول إليها . ويتم تحديد الأهداف بين الرئيس و المرؤوس معاً بشكل محدد والاتفاق على كيفية قياسها فلا يكفي مثلاً ذكر الرغبة بتقليل التكاليف أو تحسين الجودة أو الخدمات المقدمة ولكن يجب التحديد لها بشكل قابل للقياس كتخفيض التكاليف وتحسين خدمة الزبائن بتلبية طلباتهم

### 4 - تعويضات الأداء التشجيعية

تتبنى الكثير من الشركات برامج متنوعة لتعويض الإداريين و العاملين فيها حسب الأرباح المتحققة أو المبيعات أو الوحدات المنتجة أو غير ذلك من أسس أدائية مشابهه، وتختلف هذه الأنواع من الأجور و التعويضات عن تلك التي تدفع على أساس زمن الإنجاز الساعة أو الأسبوع أو الشهر أو السنة .

فتعويضات الأداء التشجيعية تركز على إنتاجية الفرد أو مجموعة العمل أو القسم أو الوحدة و لعل أهم أنواع تعويضات الأداء التشجيعية وهي الأجور حسب الوحدات المنتجة لعمال الإنتاج وعلاوات الأداء السنوي على أساس الأرباح لرجال الإدارة العليا .

وترتكز تعويضات الأداء التشجيعية بشكل أساسي على نظرية التوقع في التحفيز وذلك لأن الفرد يدرك العلاقة القوية بين أداءه وبين التعويضات التي سينالها ولكن حين تعطى التعويضات على أساس لا يتعلق بالأداء كالأقدمية أو طبيعة العمل مثلاً فإن العامل لن يبذل قصارى جهده لزيادة الأداء .

#### 5 – المنافع المرنة

يقصد بالمنافع المرنة ما يحصل عليه العاملون من منظماتهم من خدمات صحية واجتماعية وتأمين وإجازات , و تبلغ هذه المنافع الوسطية حوالي 40% مما يناله العامل من اجر نقدي وذلك حسب أوضاعه الخاصة والعائلية و الاتجاه الجديد في موضوع المنافع المتاحة هو أن بعض الشركات بدأت تقدم برامج في منافع مرنة تتلاءم مع الحاجات الخاصة الشخصية بدلاً من تقديم برامج موحده كما كان عليه الحال خلال 50 سنة الماضية . 6 – تصميم الأعمال :

يقصد بتصميم العمل الكيفية التي تتم فيها تجميع الأنشطة و المهام لتشكيل عمل متكامل ومميز ففي بداية الثورة الصناعية كان تصميم العمل يركز على التخصص وتبسيط الأداء و الحركات التي يؤديها شاغل العمل مع التأكيد على المضامين و الأبعاد الهندسية و الاقتصادية للعمل .

#### 7 – أنظمة الأعمال الفنية الاجتماعية

يركز هذا الأسلوب في تصميم الأعمال على الاهتمام بالجوانب الفنية والاجتماعية للعمل بقصد تحقيق الإنتاجية و الكفاية لأداء العاملين وجوانب العمل الفنية يتم تأديتها ضمن بيئة اجتماعية تتميز بالقيم و الحضارة و الممارسات التنظيمية الخاصة.

#### أنواع الحوافز :-

تتعد الحوافز التي توفرها المؤسسات للعاملين ما بين تلك الموجهة للأفراد و للمجموعة، أو لجميع العاملين وهي :

- مكافآت داخلية تتأثر نتيجة رضا الموظف عن العمل
- مكافآت خارجية وهي ما توفره المؤسسة للعامل بشكل مباشر كحافز ظاهر و ملموس (1).

#### أولاً :- الحوافز الإيجابية

للحوافز الإيجابية التي تقدمها المؤسسات للعاملين فيها وذات التأثير الإيجابي على عملهم أنواع رئيسية هي :

أ – الحوافز النقدية :

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن و الملابس وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية من أهمها ما يلي :-

1 – محمد النجار- إدارة الموارد البشرية - ص 222- 227

1 – الأجر : تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من انه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل و المسكن و الملابس و السياحة و شراء بكل ما يرغب .

ويمكن عن طريق استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنشأة ورفع الأجر عن طريق ربطه بالإنتاجية كأن تتقدم المنشأة وتعمل بكفاءة وفاعلية (1).

2 – الزيادات السنوية :-

يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل ولا يتم ذلك إلا إذا وصلت بالإنتاج أي يكون أساس منحها وكفاءة ونشاط في عمله بهذه الحالة يعرف العاملين أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفء للعمل، أما إذا ربط منح الزيادة بالأقدمية فسيقتد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة بالعمل والإنتاج وذلك نتيجة معرفة العاملين أنهم لا محال إلا أن يحصلوا على الزيادة بعد فترة زمنية محدودة وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم وجهدهم بالعمل (2).

### 3 – المكافأة:-

المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج وما يقال عن الزيادات الدورية و نجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت أيضاً .

### 4 – المشاركة في الأرباح :

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها المنشأة ليجري توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس مفاده أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية الفترة إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الإنتاج و الأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها ويؤخذ على المشاركة في الأرباح كحافز على زيادة الإنتاج . أسلوب دفع الزيادة يتم في نهاية كل عام وبالتالي يفقد أهميته بسبب طول الفترة الزمنية بين جهد الفرد الذي بذله وحصوله على الأرباح.

### 5- التملك :

كأن يملك أسهماً في المنظمة التي يعمل بها.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

إن المؤسسة تحتاج إلى كثير من المراقبين و المفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفا لتتمكن من حساب كمية الإنتاج الذي يستحقون أجور حافزه عليها و من ناحية ثانية فإن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين و المفتشين و الوقوف على نسبة الزيادة التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز .

2- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءاً من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته عند ذلك ستتسقر أو تقل.

3- اختلاف اثر الحافز النقدي من مهنة إلى أخرى.

4- إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة (1)

ب – الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية وذاتية يسعى إلى تحقيقها خلال عمله في المنشأة يجب احترامها واهم الحوافز المعنوية ما يلي: (2).

### 1 – فرص الترقية:

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج كان يكون لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعه أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج سعياً وراء تحقيق المكانة الاجتماعية التي يطمحون في الوصول إليها أما إذا

ربطت الترقية بالأقدمية فمن المؤكد أن الترقية كتحفز سيفقد أثره على التحفيز نظراً لمساواة بين الأفراد المنتج و العادي إذ أن كليهما سيحلان على الترقية بعد مضي فترة زمنية محددة .

## 2 – تقدير جهود العاملين:

يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وكذلك تقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة وهناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العاملين عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق بالأماكن العامة في المنشأة يوضح فيها أسماء العاملين الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

## 3 – إشراك العاملين في الإدارة:

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنشأة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك لرسم سياسات المنشأة واتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وان لهم صوتا في مجلس إدارة المنشأة والفائدة الكبيرة التي تجنيها المنشأة من وراء استخدام هذا الحافز وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين (3).

## 4 – ضمان واستقرار العمل:

إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافز له تأثير كبير في معنوياتهم وبالتالي في إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل و العطاء دون خوف من الغد أما إذا كان الوضع العكس أي لا يعلم الفرد ما يخبأ له الغد فيما إذا انقطع عن العمل بسبب من الأسباب فهل سيفقد عمله ؟ هل سيجد فرصة عمل في مكان آخر ؟

في هذه الحالة سيصبح الفرد قلقا باستمرار , وهذا له تأثير سلبي مباشر في معنوياته وبالتالي في إنتاجيته. يعد توسيع العمل احد الجوانب الهامة التي أخذت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية كتوسيع العمل يساهم إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وذلك من إن كسر حدة الملل والسأم الذي قد يصاب به نتيجة التكرارية و الروتين في مهام بسيطة لا تشعره بأهميته في العمل .

## 5 – إغناء أو إثراء العمل :

يعد الإثراء وتحليل الأعمال حافزا معنويا مهما تلجا المنظمات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل ويشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرار .(1)

## 6- تنظيم ساعات العمل:

مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة و إنتاجية حيث إذا زادت عن هذا المستوى يصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته بالعمل.

## 7 – تحسين ظروف ومناخ العمل المادي:

إن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة و التهوية والنظافة... الخ , يؤثر في أداء وإنتاجية الفرد إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن وبشكل عام يمكن القول انه يمكن تحقيق فوائد ثلاث من وراء تحسين ظروف العمل المادية وهي :

- 1 - زيادة إنتاجية الفرد
- 2 - حماية العاملين
- 3 - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بأن الإدارة تسعى جادة إلى توفير سبل الرعاية الصحية لهم (1)

ج - حوافز الخدمات الاجتماعية المتنوعة:

يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية المتنوعة تلك التي تشبع الحاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة ترحب بمصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين مقابل أو بمقابل بسيط واهم هذه الخدمات ما يلي:

- 1 - توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية منها.
- 2 - مساعدة العاملين في إيجاد المسكن المناسب وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء مساكن.
- 3 - إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون و المنشأة وهذا الصندوق يعطي قروضا و إعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج أو الولادة... الخ
- 4 - تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مستوصف لتقديم العلاج للحالات العادية و المستعجلة و التقاعد مع بعض المستشفيات لإجراء العمليات الجراحية التي قد يحتاج إليها العاملين.
- 5 - تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعه من الكتب العلمية و الثقافية.... الخ و المساهمة في جزء من النفقات الدراسية للعاملين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.
- 6 - توفير مرشد اجتماعي مهمته دراسة مشاكل العاملين الخاصة لمساعدتهم على التغلب عليها.
- 7 - إنشاء نادي للعاملين و أسرهم يجتمعون فيه أيام العطل لاستجمام و الراحة.
- 8 - إنشاء كافتيريا تقدم المأكولات الخفيفة و المشروبات الباردة و الساخنة في أوقات الاستراحة.
- 9 - إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين (1).

ثانيا الحوافز السلبية: (2)

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالعقوبات من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو أدارج اسم العاملين المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين في المنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي . إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة.

ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك ويسميتها البعض بالحوافز السلبية إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره أو يخالفوا قواعد العمل.

فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو نظام الحوافز السلبية يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أي من هذه المخالفات وبالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين .

إن استخدام الحوافز السلبية هي وسيلة لمنع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا لسلوك وذلك من خلال الفهم و التقدير السليم للأمر لذلك على المنشأة المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وبحكمة لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين وهذا سيؤثر سلباً على إنتاجيتهم وبالتالي على أهداف المنشأة .

#### 1 – جزاءات معنوية :

تتمثل في التأييب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي و الشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفهيًا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.

#### 2 – جزاءات كتابية :

تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي مخالفته وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض .

#### 3 – جزاءات مالية :

وتتمثل في اقتطاع جزء من اجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة عن المخالفة التي ارتكبتها.

#### 4 – جزاءات تأديبية :

تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المنشأة ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية هذه تضمن أمور مالية إلا أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة .

الأسس التي تمنح بموجبها الحوافز :

إن أهم أسس منح الحوافز و التميز بالأداء ولا يمنع الأمر استخدام معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية ومنه هذه الأسس (2):

#### 1 – الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي موارد أخرى ويعتبر الأداء فوق العادي ( التميز في الأداء ) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحافز .

#### 2 – المجهود :

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث وبالتالي فان العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيراً من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في كثير من الأحيان .

#### 3 – الأقدمية :

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافئته بشكل ما وهي تأتي على شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص (كالعمل في المحكمة)

#### 4 – المهارة :

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو تراخيص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وهذا المعيار لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين (1)

المبادئ الأساسية لتطبيق الحوافز (2) :

#### 1 – مبدأ الاعتمادية :

إن مبدأ الاعتمادية يشير إلى أن الثواب و العقاب يجب أن يعتمد على السلوك المرغوب فو تلقى موظف ما زيادة على راتبه لأن أداءه فوق مستوى معين و الراتب هنا يعتبر بأنه يتصل ويتبع السلوك , أما إذا نال الموظف زيادة سنوية عادية على راتبه فان الثواب هنا لا علاقة له بمستوى الأداء و يسمح تنفيذ مبدأ الثواب و العقاب للموظفين القيام بسلوك يعرفون مسبقا بأنه مجاز لهم .

#### 2 – مبدأ الإدراك:

إن المقصود من مبدأ الإدراك أن يكون الأفراد مدركين للعلاقة الموجودة في مبدأ الاتصال فعلى سبيل المثال إذا لم يعرف الموظف أن زيادة راتبه تعتمد بشكل أساسي على ارتفاع مستوى أداءه فلن يكون لمبدأ الاتصال أي وجود.

#### 3 – مبدأ التوقيت:

تتعلق فاعلية تقديم الحوافز بتوقيتها و المقصود بذلك الفترة الزمنية التي قدم بها الثواب بعد حدوث السلوك والمعروف أن الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل بكثير من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوث السلوك فالناس يفكرون عادة في المدى القصير على الرغم من أنهم يحملون في المستقبل وربما تقدم الحوافز في المنظمات سنويا وذلك لأنها أسهل و أكثر ملائمة من الناحية الإدارية و على الرغم من ذلك فان سلوك معظم الناس يتحدد بفترات اقصر كثيرا .

#### 4 – مبدأ الحجم :

يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه فمن الواضح أن الحافز الكبير يكون له اثر اكبر من الحافز الصغير إلا انه يجب الاهتمام بما يلي:-

الكبر و الصغر مصطلحان نسبيان حيث أن نفس الحافز يمكن أن يكون صغيرا أو كبيرا وذلك بناءا على الجهد المبذول للحصول على الحافز و يتفاوت من شخص لآخر.

كلما زاد حجم المكافأة يصبح توقيت المكافأة اقل أهمية كلما صغرت المكافأة وكلما قلت الفترة الزمنية لتوقيت المكافأة.

#### 5 – مبدأ النوع :

ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة كالحوافز المادية و غير المادية و الحوافز الداخلية و الخارجية التي جميعها تتفاعل معا فالحوافز المادية هي التي تحتوي على صفة مادية كالمال و الجوائز و الترقيات و الحوافز غير المادية فهي ذات الطبيعة النفسية مثل الرضا الوظيفي و الغرور و الاستحسان من المشرف و الحوافز الخارجية وهي التي تأتي من مصدر خارجي كان يقول المشرف للموظف بأنه يقوم بعمل جيد و الحوافز الداخلية هي التي يقدمها الناس لأنفسهم .

#### 6- مبدأ الثبات:

هذا المبدأ يشير إلى أن يكون نظام الحوافز ثابتاً على مدى الوقت وبين الأفراد وبعبارة أخرى أن يقوم المشرف بمكافأة كل المرؤوسين لنفس الشيء فإذا حصل موظف على تقدير عند قيامه بعمل ولم يحصل على نفس التقدير عند قيامه بنفس العمل مره أخرى فانه سيشعر بالضيق.

#### 7 - مبدأ التحكم: (2)

يتعلق هذا المبدأ بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغب المشرف فتطبيق مبدأ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك فإذا لم يستطع الموظف التحكم فيما هو مطلوب منه عندها يجب على المشرف ألا يحاول أن يستخدم طرق الثواب التي لديه مثلاً إذا لم يستطع الموظف أن يؤدي عمله تماماً بسبب مانع صادر عن قسم آخر فان استخدام نظام الحوافز في هذه الحالة يخلق له إحباطاً.

الإطار العملي للدراسة

النتائج :-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز على أداء الأفراد , ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان ببناء استبانة تقيس هذا الهدف تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونه من ( 48 ) موظف في محكمة بداية عمان ( قصر العدل ) في الجداول نوات الأرقام (1,2,3,4) توضح وصفا لهذه العينة :-

جدول ( 1 ) يبين التكرار و النسب المئوية للجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	60.4%
أنثى	19	39.6%

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الذكور كانت أعلى نسبة إذ بلغت ( 60.4 % ) تلتها الإناث وبنسبة مئوية بلغت ( 39.6 % )

جدول ( 2 ) يبين التكرار و النسب المئوية للعمر

التكرار	25-20	30-26	35-31	36 فما فوق	المجموع
التكرار	14	20	10	4	48
النسبة المئوية	29.1%	41.6%	20.8%	8.5%	100

يظهر من الجدول رقم ( 2 ) السابق أن 41.6% من العينة أعمارهم كانت تتراوح ما بين 35-31 بينما كانت اقل نسبة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم 36 فما فوق .

جدول رقم ( 3 ) يبين التكرار و النسب للوظيفة

موظف	رئيس قسم	مدير	المجموع
التكرار	10	6	48
النسبة المئوية	20.3%	12.5%	100

توضح نتائج الجدول رقم ( 3 ) السابق أن أعلى نسبة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم 66.6% بينما جاء في المرتبة الثانية رئيس قسم حيث بلغت نسبتهم 20.3% وكانت نسبة المدراء 12.5% .

جدول رقم ( 4 ) يبين التكرار و النسب للمستوى التعليمي

التكرار	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
7	35	2	4	48	
%14.5	%72.9	%4.1	%8.5	100	

توضح نتائج الجدول رقم ( 4 ) السابق إن 72.9% من العينة هم من حملة الدبلوم و 14.5% حملة توجيهي و الباقي منهم يحملون شهادات دراسات عليا و بكالوريوس.

وقد قام الباحث بدراسة اثر الحوافز على أداء الموظفين من خلال الاستبانة وعلى العينة الدراسة، وبعد جمع البيانات قام الباحث بتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها :

جدول ( 5 ):النسب المئوية للإجابة على فقرات الاستبانة الأولى وقيم ( ت ) للعينة الواحدة وقيم معامل ارتباط ليرسون بين الحوافز ومستوى أداء الموظفين

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	قيمة "ت"	معامل الارتباط
1 مستوى الرواتب والأجور يتناسب مع المهام والمسؤوليات التي أقوم بها	--	--	8.3	29.2	62.5	16.4	0.52
2 مستوى الرواتب والأجور يتناسب مستوى المعيشة	--	4.2	10.4	54.2	31.3	10.2	0.34
3 مستوى الرواتب والأجور يتناسب مع مستويات الرواتب والأجور في المؤسسات المشابهة	--	4.2	18.8	35.4	41.6	8.8	0.60
4 يتناسب العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي وخبراتي	--	4.2	14.6	41.7	39.6	9.7	0.57
5 تتوفر فرص جيدة للترقية	--	--	10.6	48.9	40.4	13.6	0.34
6 تتوفر فرص جيدة للنمو واكتساب معارف ومهارات جديدة	--	--	6.3	39.6	54.2	16.6	0.11*
7 هناك نظام للمكافآت والحوافز يربطها بمستوى الأداء	--	8.3	20.8	47.9	22.9	6.8	0.44
8 تتم ترقية الموظف على أساس كفاءته وجدارته	--	2.1	18.8	58.3	20.8	9.7	0.55
9 توفر المحكمة تأمين سلامة عامه جيده	2.1	6.3	29.2	37.5	25.0	5.5	0.47

10	اشعر باستقرار وظيفي	2.1	25.0	29.2	31.3	12.5	*1.8	0.05
11	أجواء العمل مناسبة	--	2.1	6.3	45.8	45.8	13.4	0.42
12	العلاقة بين الزملاء جيدة يسودها التعاون و التفاهم	--	--	10.4	43.8	45.8	14.0	0.39
13	يعامل الرئيس موظفيه بكرامة واحترام ويستمتع لأرائهم.	--	--	10.4	54.2	35.4	13.6	0.48

\* غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

تشير نتائج الجدول رقم ( 5 ) السابق أن جميع قيم "ت" هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ), وكما لاحظ أن نسب الموافقة عليها أعلى من نسب عدم الموافقة وهذا يعني أن هناك موافقة لدى الموظفين في تأثير الحوافز على أداء الموظفين , حيث يلاحظ أن قيمة "ت" للعينة الواحدة لها غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) حيث يلاحظ من النسب أن نسبة المحايدة عليها مرتفعة بمعنى أن الموظفين مترددين بالإجابة عليها , وعند فحصها باستخدام اختبار ( كاي تربيع ) أوضحت قيمة اختبار كاي تربيع و البالغة ( 14.7 ) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) أو هذا يعني أن نسبة المحايدة 29.2 % على هذه الشروط هي نسبة مستقلة من النسب الأخرى سواء أكانت موافقة أو غير موافقة.

جدول ( 6 ) النسب المتوقعة للإجابة على فقرات الاستبانة الأخيرة وقيم "ت" للعينة الواحدة وقيم معامل ارتباط ليرسون بينها الدوافع وأداء الموظفين

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	قيمة "ت"	معامل الارتباط
14	2.1	12.5	31.3	45.8	8.3	3.5	0.38
15	4.2	10.4	27.1	45.8	12.5	3.6	0.41
16	--	2.1	6.3	45.8	45.8	13.4	0.43
17	--	--	10.4	43.8	45.8	14.0	0.39
18	--	--	10.4	54.2	35.4	13.6	0.48
19	2.1	6.3	29.2	37.5	25.0	5.5	0.47
20	--	8.3	20.8	47.9	22.9	6.8	0.44

21	الموظف على استعداد للعمل في أيام العطل الرسمية إذا طلب منه ذلك	--	2.1	18.8	58.3	20.8	9.7	0.55
22	يلتزم الموظف بإنجاز العمل في المواعيد المحددة	--	4.2	18.8	35.4	41.6	8.8	0.60
23	يحرص الموظف على تقديم أفضل خدمة للمراجعين	--	8.3	20.8	47.9	22.9	6.8	0.44
24	يسعى الموظف باستمرار لتقديم التوصيات والاقتراحات لتحسين العمل	--	2.1	18.8	58.3	20.8	9.7	0.55
25	يهتم الموظف بتحقيق أهداف قسمه وأهداف المحكمة	2.1	6.3	29.2	37.5	25.0	5.5	0.47
26	يحرص الموظف على تكريس كل وقته وجهده أثناء الدوام لمصلحة العمل و المنظمة .	2.1	25.0	29.2	31.3	12.5	1.8*	0.05

\* غير دالة إحصائياً عند مستوى ( 0.05 )

الفرضيات :

أولاً: الجنس

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين الجنس .

تم استخدام اختبار ( **independent sample T-test** ) لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ويشير الجدول ( 7 ) إلى نتائج الاختبار :

جدول ( 7 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمستوى رضا الموظفين في المحكمة، حيث يلاحظ من الجدول إن هناك فروقا ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لمستوى رضا الموظفين تعزى لمتغير الجنس وقد كانت هذه الفروق الظاهرية لصالح الذكور حيث بلغ فرق المتوسطات ( 0.08 ).

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفن للتجانس في التباين		اختبار ( ت )		
				قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى دلالة T
ذكر	29	3.32	0.950	5.424	0.021	0.478	248	0.633
أنثى	19	3.24	0.690			0.600	57.341	0.551

كما لوحظ من نتائج اختبار ليفين للتجانس في التباين أن قيمة ( ف ) المحسوبة بلغت قيمتها (5.424) وبقيمة احتمالية بلغت (0.021) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ( لا يوجد تجانس في التباين ) وبناءً على ذلك نختار نتائج اختبار ( ت ) لعد التجانس في التباين .  
وقد بلغت قيمة ( ت ) المحسوبة (0.600) بقيمة احتمالية بلغت (0.551) وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في محكمة بداية عمان تعزى لمتغير الجنس.

#### ثانياً: المؤهل العلمي

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات والموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين مؤهلهم العلمي .  
استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way anova ) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ويشير الجدول 8 إلى نتائج الاختبار .

جدول ( 8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way anova ) لمستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
ثانوية عامة	7	3.13	1.008	11.97	3	3.99	4.9	0.002
دبلوم	35	3.40	0.693	197.62	246	0.80		
بكالوريوس	2	3021	1.023	209.6	249			
دراسات عليا	4	4.35	0.695					
المجموع	48	3.31	0.917					

يلاحظ من الجدول (8) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لمستوى رضا الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد بلغت قيمة ( ف ) المحسوبة لرضا الموظفين (4.9) بقيمة احتمالية بلغت (0.002) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولتحديد اتجاه هذه الفروق قد استخدم اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية ويبين الجدول ( 9 ) نتائج الاختبار .

جدول ( 9 ) نتائج اختبار ( LSD ) للفروق في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتوسطات الحسابية	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
(3.13)	(3.40)	(3.21)	(4.35)	
--	0.27	0.19	*0.95	(0.004)
	--	0.08	*1.22	(0.000)
(3.13)	(3.40)	(0.609)		

بكالوريوس (3.21)				1.14* (0.001)
دراسات عليا (4.35)				--

يشير الجدول ( 9 ) إلى نتائج اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية لاستجابات العينة لمستوى رضا الموظفين والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة الحاصلين على الدراسات العليا وكل من أفراد العينة الحاصلة على المؤهلات الأخرى ولصالح أفراد العينة الحاصلين على الدراسات العليا .

#### ثالثاً: الفئة العمرية :-

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات والموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين عمر هؤلاء الموظفين. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Annova ) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير العمرية على مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ويشير الجدول 10 إلى نتائج الاختبار .

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Annova ) لمستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الفئة العمرية:

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
25-20	14	3.22	0.88	6.68	3	2.227	2.7	0.046
30-26	20	3.33	0.92	202.9	246	0.825		
35-31	10	3.55	0.86	209.6	249			
36 فما فوق	4	2.84	1.14					
المجموع	48	3.31	0.91					

يلاحظ من الجدول (10) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لمستوى رضا الموظفين تعزى لمتغير الفئة العمرية وقد بلغت قيمة ( ف ) المحسوبة لرضا الموظفين ( 2.7 ) بقيمة احتمالية بلغت ( 0.046 ) وهي أقل من القيمة المحددة ( 0.05 ) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الفئة العمرية ولتحديد اتجاه هذه الفروق قد استخدم اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية ويبين الجدول ( 11 ) نتائج الاختبار .

جدول ( 11 ) نتائج اختبار ( LSD ) للفروق في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الفئة العمرية

المتوسطات الحسابية	25-20 (3.22)	30-26 (3.33)	35-31 (3.55)	36 فما فوق (2.84)
--------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------

0.38 (0.267)	*0.32 (0.036)	0.11 (0.036)	--	25-20 (3.22)
0.50 (0.069)	0.21 (0.192)	--		30-26 (3.33)
*0.71 (0.013)	--			35-31 (3.55)
--				36 فما فوق (2.84)

يشير الجدول ( 11 ) إلى نتائج اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية لاستجابات العينة لمستوى رضا الموظفين والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة الذين أعمارهم ( 35-31 ) وكل من أفراد العينة الذين أعمارهم ( 25-20 ) و ( 36 ) فما فوق ( وصالح أفراد العينة الذين أعمارهم بين ( 35-31 ) عام.

رابعاً : الخبرة العملية :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات والموظفين في المحكمة نحو الحوافز وبين خبرة هؤلاء الموظفين . استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way anova ) لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الخبرة على مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ويشير الجدول 12 إلى نتائج الاختبار .

جدول ( 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way anova ) لمستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
5-1 سنوات	11	3.00	1.00	بين المجموعات	3	2.786	3.40	0.018
10-6 سنوات	23	3.43	0.94	داخل المجموعات	248	0.818		
15-11 سنة	8	3.32	0.75	المجموع	249			
16 سنة فأكثر	6	3.54	0.92					
المجموع	48	3.31	0.91					

يلاحظ من الجدول (12) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لمستوى رضا الموظفين تعزى لمتغير الخبرة العملية. وقد بلغت قيمة ( ف ) المحسوبة لرضا الموظفين ( 3.40 ) بقيمة احتمالية بلغت ( 0.018 ) وهي أقل من القيمة المحددة ( 0.05 ) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الخبرة العملية ولتحديد اتجاه هذه الفروق قد استخدم اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية ويبين الجدول ( 13 ) نتائج الاختبار .

جدول ( 13 ) نتائج اختبار ( LSD ) للفروق في مستوى رضا الموظفين في المحكمة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

المتوسطات الحسابية	5-1 سنوات	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فما فوق
	(3.00)	(3.43)	(3.32)	(3.54)
5-1 سنوات	--	*0.43 (0.005)	*0.32 (0.042)	*0.54 (0.010)
10-6 سنوات		--	0.11 (0.438)	0.11 (0.578)
15-11 سنة			--	0.22 (0.271)
16 سنة فما فوق				--

يشير الجدول ( 13 ) إلى نتائج اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية لاستجابات العينة لمستوى رضا الموظفين والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة الذين خبرتهم العملية (5-1 سنوات) وكل من أفراد العينة الذين خبرتهم العملية ( 6-10 سنوات ) ولصالح أفراد العينة الذين خبرتهم العملية ( 11-15 سنة ) .

الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات:

- من إجابات عينة الدراسة تبين بأنه لنظام الحوافز اثر في إشباع حاجات الموظف ورغبته سواء كانت الوظيفية أو المعيشية .
- تبين انه لوجود فرص الترقية الجيدة في العمل دور في رفع مستوى أداء العاملين في بنك الإسكان .
- كان للمكافآت العينية الممنوحة للمتميزين من الموظفين دور في إحداث تطور هام وكبير في رفع مستوى أداء الموظفين وبالتالي تحسين جودة تقديم الخدمة.
- كان لتشجيع الإدارة للموظفين في المحكمة دور في عدم تمارض الموظفين فيها
- كان لاهتمام الإدارة بالموظفين وتأمينهم بمعظم حاجاتهم ومتطلباتهم دور في رضا الموظفين على العمل وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي .
- كان لإنصاف الإدارة في المحكمة للموظفين ومكافأة المتميزين و المتفوقين دور في رفع مستوى الحافز لدى الموظفين الذي انعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.
- كان للعلاقة بين الزملاء الموظفين دور في حفز الموظف للعبء و التعاون مع زملائه مما ساهم في رفع مستوى أدائهم لعملهم.

## التوصيات :-

- توصي الإدارة في المؤسسات الحكومية و الخاصة بضرورة الاهتمام بالموظفين و العمل على حل مشاكلهم وتسهيل المصاعب التي قد تواجههم لما لها دور في رفع مستوى الحافز لدى الموظفين في المحكمة.
- يجب على المؤسسات الحكومية و الخاصة وضع نظام حوافز تشجيعية للموظفين فيها الذي سوف يعمل على رفع مستوى أداء الموظف فيها.
- ضرورة رفع مستوى الرواتب و الأجور حتى تتناسب مع المهارات و المستويات التي يملكها الموظف الذي سوف يساعد على رضا الموظف عن العمل ورفع أداءه.
- ضرورة عمل سلم وظيفي مبني على المؤهلات و خبرات الموظفين سواء الموجودين في المؤسسات أو الذين يرغبون بالعمل في تلك المؤسسات الحكومية أو الخاصة .
- ضرورة وضع المكافآت أو دفع أجور العمل الإضافي للموظفين لما لذلك من دور كبير في رفع مستوى أداء الموظفين.

## المراجع :-

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
- 2- جراي ، جيري ، الإشراف ، ترجمة عبد اللطيف هوان ، معهد الإدارة العامة ، السعودية 1988.
- 3- شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، القاهرة.2010
- 4- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق 2006.
- 5- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران ، عمان 1993.
- 6- محمد النجار، إدارة الموارد البشرية، جامعة دمشق، 1995.
- 7- محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد ، الجامعة الأردنية ، عمان 1990 .
- 8- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان 1990 .