

تأثير المحفزات على دوافع العاملين

دراسة حالة: بنك الخرطوم وأم درمان الوطني - فرع سنار 2017م

الطبيب محمد زين أحمد*

المستخلص:

تناولت الدراسة مشكلة تأثير المحفزات على دوافع العاملين، والتي تمت صياغتها في مجموعة من الأسئلة أهمها: ما هو أثر الأجر السائد على دوافع العاملين؟، وما هي العلاقة بين جماعية العمل ودوافع العاملين؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المحفزات، وتأثيرها على العاملين ودوافعهم، ومعرفة المعوقات التي تعترض إثارة دوافعهم. تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحفزات ودوافع العاملين. ومن أهم فرضياتها الفرعية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر السائد ودوافع العاملين. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل ودوافع العاملين. تمثلت حدود الدراسة في العاملين ببنكي الخرطوم وأم درمان الوطني فرع سنار، السودان. اتبع الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج منها مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية SPSS. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر السائد ودوافع العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل ودوافع العاملين، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ودوافع العاملين، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقى ودوافع العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ومن أهم التوصيات: العمل على تحسين أجور العاملين، لما لها من تأثير إيجابي على دوافع العاملين وتنميتها، العمل على دعم جماعات العمل وإتباع الأساليب العلمية في تكوين

* - أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة سنار، السودان.

فرق العمل، وتحفيز العاملين يجعل الجماعات أكثر تماسكاً، كما أوصت بتعزيز شعور العاملين بعدالة الحافز وكفايته.

كلمات مفتاحية:

الحمض النووي للمنظمة - المحفزات - الدوافع - الجينات التنظيمية - عدالة الحافز.

Abstract:

The study handled the role of incentives, and its' impact on the employees' motivation, which divided into two main question: What is the impact of salary on employees' motivation, What is the relation between team work and employees' motivation. The study aimed at identifying the role of incentives, and its' impact among the employees' motivation also to identify the types of incentives that have a clear effect on employees motivation and performance, and to determine of the obstacles that raise such motivation as to achieve outstanding performance. The study main hypothesis is; there is a statistical relation between the incentives and employees' motivation, the study minor hypothesis is; there is a statistical relation between the prevailing salary and employees' motivation. The researcher adopted the historical methodology and analytical descriptive methodology that based on data collection; interpretation and extraction into results through the statistical packages program SPSS. The most important results of the study statistically approved significant relationship between the prevailing salary employees motivation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), and the existence of a statistically significant relation between the team work and employees motivation at the level of significance($\alpha \leq 0.05$). There is also a statistically significant relationship between grants, incentives and employees motivation at the level of significance($\alpha \leq 0.05$), There is statistically significant relationship between choices of promotion and employees motivation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$). Among the most important recommendations of the

study are: to increase employees salary because of their positive impact on the motivation and development of employees, to support team works and to follow scientific methods in forming team work, to motivate the staff to make teams more cohesive, While enhancing the concept of incentives equality and satisfaction among employees.

Keywords: Organization DNA, Incentives, Motives, Organizational Gene, Incentives equality.

الإطار المنهجي

المقدمة:

أجمع الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي على ما تستخدمه منظمات الأعمال والمؤسسات من المحفزات، فهي المحرك الفاعل لزيادة دوافع العنصر البشري بها نحو العمل وتطوير الأداء، وهذا ما أكدته الدراسات في مجال Organizational DNA باعتبارها المكون الثالث للجينات التنظيمية، حيث حصرت الدراسات السابقة أساليب التحفيز، ذات العلاقة بدوافع العاملين في أربعة عوامل هي: (الأجر السائد، جماعية العمل، المكافآت والحوافز المادية، والترقي)

والواقع العملي يؤكد أن الإنسان بطبعه له ميل نحو دافع معين أو أكثر من دافع. فبعض الأفراد لديهم دافع القوة وحب السيطرة يستحوذ على اهتماماتهم، وآخرون لديهم دافع الانتماء والانتساب إلي مجموعة أو جماعة عمل معينة هو الأقوى، بينما المجموعة الأخرى لديها دافع الإنجاز وتحقيق المهام هو الأهم، لذا كان لزاماً علينا محاولة معرفة الظروف البيئية المحيطة بالفرد والمؤثرة في تلك الدوافع. بُدلت جهود كبيرة في مجال علم الإدارة من قبل المفكرين والمنظرين في مؤسسات علمية وشركات تُعني وتهتم بذلك. تمخض عنها رؤية جديدة للمنظمات، قامت على مفهوم الحمض النووي للمنظمة (Organizational DNA) وهو

مصطلح مجازي يحدد ويوضح العوامل والعناصر الأساسية التي تحدد معاً شخصية المنظمة وأسلوب أدائها، والجدير بالذكر أن هذا المصطلح أول من استخدمه هو شركة Boozallen HAMILTEN للاستشارات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت باستقصائها الدولي عام 2002م بغرض الوصول إلى الخصائص المميزة والفريدة للمنظمة، والتي تحدد شخصيتها وأسلوب أدائها. حيث شملت الدراسة مائتي شركة عبر العالم، توصلت بعدها إلى أن لكل منظمة من المنظمات خصائصها الفريدة التي تجعلها تختلف عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال.

هذا الأمر ألهم الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة ودفعهم إلى بذل الجهود للتعلم أكثر لمعرفة تلك الخصائص والمميزات التي تمثل الحمض النووي للمنظمات، وقد أمكن حصرها في أربعة متغيرات أو كروموسومات محددة للجين التنظيمي (جين الأداء) وهذه المتغيرات تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1/ حقوق اتخاذ القرارات Decision Rights

2/ المعلومات Information's

3/ المحفزات Motivators

4/ الهيكل التنظيمي Structure

مشكلة البحث: لا شك أن المحفزات هي القوة المحركة التي تدفع العاملين إلى البذل والعطاء، كما هي السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد، فكثير من منظمات الأعمال تستخدم شتى أساليب التحفيز، وأنواع عديدة من المحفزات، إلا أنها تعاني من بعض المشاكل المتعلقة بالأداء وضعف في دوافع العاملين، وربما

1 – Gary, Neilson(2004), The four Factor of Organizational DNA” <http://www.Boozelln.com/4Factor.html>

شيء من الاستياء وعدم الرضا وهبوط في الروح المعنوية، لذا هذه الورقة تنشر عدداً من التساؤلات التي تتعلق بالموضوع. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير المحفزات على دوافع العاملين؟. ومن هذا السؤال تتفرع التساؤلات الآتية:

1/ ما هو أثر الأجور السائدة على دوافع العاملين؟

2/ ما هي العلاقة بين جماعية العمل ودوافع العاملين؟

3/ ما هو أثر الحوافز والمكافآت على دوافع العاملين؟

4/ ما هو تأثير فرص الترقى على دوافع العاملين؟

أهمية البحث: تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1/ الأهمية العلمية:

أ/ كونها تتناول موضوعاً مهماً (المحفزات) والدور الذي تلعبه في التأثير على دوافع العاملين .

ب/ تركيزها على دراسة أثر عناصر المحفزات، وعلاقتها بالدوافع .

ج/ الإضافة العلمية المتوقعة.

2/ الأهمية العملية:

أ/ تقدم الدراسة أساليب علمية فعالة ذات تأثير قوي على دوافع العاملين، يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في تطبيق أنظمة التحفيز.

ب/ يمكن الاستفادة منها في معالجة ضعف أداء العاملين، ورفع روحهم المعنوية.

ج/ يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في معالجة المشاكل المتعلقة التي تعاني منها منظمات الأعمال.

أهداف البحث: تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1/ التعرف على الدور الذي تلعبه المحفزات، وتأثيرها على العاملين ودوافعهم.

2/ محاولة التعرف على أنواع المحفزات ذات التأثير الكبير على أداء العاملين ودوافعهم.

3/ معرفة المعوقات التي تعترض إثارة دوافع العاملين وتمييزها، وصولاً لتحقيق الأداء المتميز.

فرضيات البحث: تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحفزات ودوافع العاملين. كما يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر السائد ودوافع العاملين.

2/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل ودوافع العاملين.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ودوافع العاملين.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقى ودوافع العاملين.

حدود البحث: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية : مدينة سنار.

الحدود الزمانية : 2017م

الحدود البشرية : العاملين ببنك الخرطوم وأم درمان الوطني فرع سنار.

منهج البحث: اتبع الباحث المنهج التاريخي في تتبع الظاهرة موضع الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج منها باستخدام برنامج SPSS.

الدراسات السابقة:

1/ حاتم علي الحسين محمد، 2007م⁽¹⁾. هدفت البحث إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين، وتحديد أنواع الحوافز ذات الأثر الأكبر على أدائهم، والخروج بنتائج جيدة تفيد الدارسين، وتناول البحث الفروض التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى أداء العاملين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور ومستوى أداء العاملين. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذا الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لفروض البحث السابقة مع أداء العاملين، كما أن النتائج تؤكد أهمية ودور الحوافز على كفاءة أداء العاملين بالقطاع المصرفي، وقد خرجت الدراسة بتوصيات ذات ارتباط بالنتائج السابقة، تدعو إلى ضرورة الاهتمام بأنواع الحوافز خاصة الأجور والحوافز المعنوية وضرورة تطويرها.

2/ لام بوكج أبو كير 2012م⁽²⁾. تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز ودورها الذي تلعبه في معالجة وحل كثير من مشاكل الإنتاج، فضلاً عن أنه يمثل أهمية خاصة للباحث، اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعلومات وتحليل وتبويب البيانات الإحصائية، مع استخدام المؤشرات الإحصائية المعروفة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومربع كاي، فضلاً عن استخدام برنامج

1- حاتم علي الحسين محمد، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني في الفترة 2000-2005م، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة 2007.

2- لام بوكج أبو كير، 2012م، أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين في قطاع التأمين، دراسة تطبيقية على شركة شيكان للتأمين، الفترة (2005 - 2010م). كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهرى، رسالة دكتوراه، غير منشورة.

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم النتائج، أن هنالك علاقة بين منح الحوافز والإنتاجية والكفاءة في العمل، كما يوجد ارتباط بين الحوافز وأهداف الشركة، والرضا الوظيفي والنمط الإداري السائد. ومن التوصيات التي أبرزتها الدراسة ضرورة مراجعة نظم الحوافز المعمول به، وتوفير العدالة والمساواة في نظام الترقيات، وربط الترقيات بكفاءة العاملين، كما أوصت بضرورة وضع أسس ومعايير موضوعية لتقييم أداء العاملين، والاهتمام برفع درجة الرضا الوظيفي والعمل على تجنب المحسوبية في منح الحوافز.

3/ غازي حسن عودة الحلابية 2013م. (1). هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة العامة بعمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لموظفي الأمانة، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز والأداء. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). ومن النتائج التي توصل إليها الباحث: انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهي الحوافز المادية والمعنوية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز 1.84 والمعنوي 2.24. كما أظهرت الدراسة أن الحوافز الاجتماعية هي الأكثر استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى. ومن توصياتها: ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة، وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول للمستوى المخطط له من الأداء.

1- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام، الأردن 2012-2013م، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة 2013م.

4/ ياسين خلف السحيمات 2002م⁽¹⁾. هدفت الدراسة إلى تحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة لدى مختلف الأجهزة الإدارية في الأردن، ومعرفة مدى فاعليتها وأثرها على الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين العاملين ضمن قطاعات العمل للوصول إلى تحقيق أهدافها واختبار صحة فرضياتها، فقد تم تصميم استبانة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة طبقية عشوائية من الموظفين البالغ عددهم (470) موظفاً موزعين وفق المستويات الإدارية (علياً، وسطي، دنياً) ضمن قطاعات العمل الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الحالة كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة التي اشتملت على خمس فرضيات تمحورت حول مدى فاعلية وأثر الحوافز على الأداء والتي من المتوقع أن تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في قطاعات العمل وفق مستوياتهم الإدارية وآراء المتزوجين وغير المتزوجين منهم ذكوراً وإناثاً، حيث كانت النتائج كما يلي:

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين أبعاد الحوافز وفعاليتها وبين المتغيرات الديموغرافية التالية:

- بعد شمولية الحوافز بشكل عام: تبعاً لمتغير كل من (العمر، المسميات الوظيفية ومستوياتها الإدارية، سنوات الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها).

1 - ياسين خلف السحيمات، فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في محافظة الكرك للفترة من 1990م - 2000م ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دراسة تحليلية ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، 2002م

- بعد حوافز طبيعة العمل ومحتواه: تبعاً لمتغير كل من (العمر، المسميات الوظيفية ومستوياتها الإدارية، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها الموظف).
 - بعد حوافز العمل المادية والمعنوية: تبعاً لمتغير كل من (العمر - الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة التي يعولها).
 - بعد حوافز علاقات العمل: تبعاً لمتغير كل من (العمر، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها الموظف).
 - بعد حافز بيئة العمل الإدارية والمكانية: تبعاً لمتغير كل من (العمر، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها الموظف).
- * توجد علاقة إيجابية بين اهتمامات الباحثين بالحوافز المادية وبين زيادة النمو وتطور المجتمع، فكانت العلاقة واضحة من خلال وضع الحوافز المادية في المرتبة الأولى وهي ضمن أولياتهم المعيشية.
- * كانت نتائج إجابات الباحثين (معنوية) حول ترتيب أولوية الأسس والمعايير التي تمنح بموجبها الحوافز تنازلياً تبعاً للمعايير الآتية (الخبرات العملية، الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل، الحصول على المؤهلات العلمية العالية). بينما كانت (غير معنوية) تبعاً للمعايير الآتية (الكفاءة والجدارة، العمل المتميز، الوقت المستنفذ في العمل، النجاح في الدورات التدريبية، العمل خارج أوقات الدوام الرسمي). ومن التوصيات المقترحة لمعالجة ضعف الحوافز وما يترتب عليها كما يلي :
- ضرورة العمل على إيجاد نظام رواتب شامل وموحد مرن التطبيق للعاملين في كافة قطاعات العمل العامة والخاصة لكي تتناسب ومتطلبات تأمين العيش الكريم

لهم ولأسرهم في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يشهدها الأردن خاصة وهو يتجه نحو الخصخصة ويدخل سوق التجارة العالمي.

- توسعة مظلة نظام الخدمة المدنية بعد تطويره وتعديله ليشمل كافة قطاعات العمل المختلفة العامة والخاصة شاملاً لنظام حوافز مرن ومتكامل يحتوي على كافة أنواع الحوافز.

- العمل على تهيئة وتأمين المناخ الإداري بما يحقق التعاون والانسجام الوظيفي بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين المناخ المكاني الملائم للعاملين.

- ضرورة إيجاد نظام تقاعدي موحد تتصوي تحته كافة أجهزة الدولة بكافة قطاعاتها العامة والخاصة.

5/ علي عمر خالد إبراهيم، 2012م⁽¹⁾. قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات في الفترة من (2009 - 2012م). ماجستير جامعة أم درمان الإسلامية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات ومن ثم نشر ثقافة الإبداع الوظيفي، لحث المنظمات على تبني ثقافة تدعو للإبداع الوظيفي. اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لتحليل ما ورد في البحث من فروض، وقد استخدم أيضاً المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم نتائج الدراسة : وجود ارتباط بين الموظف والوظيفة والإبداع الوظيفي. الإبداع الوظيفي هو أداة خاصة في أيدي المنظمات التي

1 - علي عمر خالد إبراهيم، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات في الفترة من (2009 - 2012م) كلية الدراسات العليا جامعة أم درمان الإسلامية .رسالة ماجستير غير منشورة 2013م.

تسعى للريادة. العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي (تطبيق سياسة الجودة الشاملة - التحفيز المادي والمعنوي - الرغبة والحماسة عند العاملين - المشاركة في القرار، المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة - والتدريب المستمر). ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، استحداث إدارة للإبداع تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية. العمل على بناء آلية قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا. العمل على تدريب الأفراد على حل المشكلات بطريقة إبداعية. محاولة معرفة العوامل التي تعوق الإبداع وتلك التي تنميه، والاستفادة منها كتغذية عكسية للمنظمة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه باتجاه الإبداع دائما وجعله كثقافة عامة لها وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط..

التعليق على الدراسات السابقة:

نسبة لما تلعبه المحفزات وعناصرها من دور هام في عملية التأثير على الدوافع، ورفع كفاءة أداء الأفراد، وروحهم المعنوية فقد اهتم الباحثون بدراسة متغيراتها، ومدى تأثيرها على دوافع العاملين. ولكن معظم الدراسات التي تمت تناولت هذا الموضوع من زوايا ضيقة، ولم تتناوله بصورة عامة، أي لم تربط بين مكونات المحفزات مجتمعة، ودوافع العاملين، ولم تركز على هذا المصطلح الحديث، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

فالباحث لم تقع عينه على دراسة تناولت هذا الموضوع الحديث على المستوى المحلي والإقليمي، فمعظم الدراسات حامت حوله مغالطة ومداعبة له، ركزت على بعض العناصر المكونة للمحفزات، كالتي تناولت أثر الحوافز على أداء العاملين، أو أثرها على الإنتاج، وغيرها. لقد جاءت هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة، في الإطار النظري، بالإضافة إلى بعض المحاور التي تعرضت

لها هذه الدراسات، والتي تُعد من المحاور الأساسية لهذه الدراسة، والتي تهتم بتقييم دور المحفزات، وأثرها على دوافع العاملين بمنظمات الأعمال السودانية، وذلك من خلال استقصاء آراء العاملين بها.

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي ذو الطابع الميداني، والمنهج التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، الأمر الذي يتفق مع هذه الدراسة التي بين أيدينا، هذا بالإضافة إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). لقد تعرضت الكثير من الدراسات للعناصر الرئيسية التي تكوّن المحفزات، بصورة انفرادية وعلاقتها بدوافع العاملين، ودورها في إذكاء جذوة الحماس لديهم، ورفع دافعيتهم. كل ذلك فقد استفاد منه الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات الميدانية والنتائج والتوصيات الخاصة بتطوير ورفع أداء العاملين بالمنظمات.

الإطار النظري

أولاً: المحفزات:

التحفيز لغة: ورد في قواميس اللغة العربية، أن كلمة (حفز) هي مصدر الفعل الثلاثي "حفز". ففي المعجم الوسيط ورد التعريف التالي: "حفز حفزاً: دفعه من الخلف بالسوق أو غيره، ويقال حفزت السهم والليل يحفز النهار، ويقال حفزه إلي الأمر حثه عليه، وحفروا عليهم الخيل والركاب أرسلوها، وتحفز للأمر تهيأ للمضي فيه واستعد". وفيه أيضاً أن الحافز في علم الكيمياء كل مادة تزيد عادة في سرعة التفاعل الكيميائي دون أن تتأثر به عند نهايته"⁽¹⁾. وفي لسان العرب نجد "حفزه يحفزه حفزاً: دفعه من الخلف، والحفز الحث والاعجال"، و"الليل يحفز النهار حفزاً:

1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول (اسطنبول: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، دت) ص 184.

يحثه ويسوقه"، "واحتفز في مشيئته: احتث واجتهد"، وهى كلها تعاريف تجمع على أن الحفز يعنى الدفع والتحرك⁽¹⁾.

التحفيز اصطلاحاً: تكاد أغلب التعريفات التي توردها الكتب عن التحفيز تدور في فلك كلمات مثل الحماس والتشجيع والثقة والرضا والفرص والتحدي والدعم والدافعية، وذلك حسب المنظار الذي ينظر من خلاله من يخوض في هذا التعريف، وحسب الزاوية التي يعالج منها الموضوع.

ومن المفاهيم السابقة يخلص الباحث إلي أن المحفزات هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير، للتأثير في سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم علي العمل بحماس، وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة (2).

أهمية وفوائد الحوافز: يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها (3):

1/ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح، وغيره.

2/ تخفيض الفاقد في العمل (تخفيض تكاليف العمل، تخفيض، كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية).

3/ إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلي الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4/ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

5/ تحسين صورة وسمعة المنظمة أو المشروع أمام المجتمع .

1- ابن منظور، لسان العرب ط3 (بيروت : دار إحياء التراث العربي، 1999) ص 239.

2- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، (القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013م) ص166.

3- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، ط1(عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007) ص15- 16 .

6/ تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن .

7/ جذب العاملين الأكفاء إلي المنظمة. وتنمية روح الولاء والانتماء لها.

أنواع التحفيز: وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل نوع من الأنواع:

1/ من حيث المحتوى:

أ/ الحوافز المادية: وهي تمثل متطلبات الدوافع الواجب إشباعها في شكل نقدي، وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح، وبدل انتقال، وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلي حوافز مادية مباشرة، وتعنى بالأجر، وحوافز مادية غير مباشرة، مثل وجبات التغذية والسكن... الخ⁽¹⁾.

ب/ الحوافز المعنوية: وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء، والتعاطف مع الآخرين، والرضا النفسي، والحصول على أنواط ونياشين التفوق، وتبنى الحوافز المعنوية علي أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستحقون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

2/ من حيث الفلسفة:

أ/ حوافز إيجابية: تهدف الحوافز الإيجابية إلي رفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية والأداء، من خلال التشجيع والإشادة. وإن الشعور بالتفاؤل يؤدي إلي الشعور بالثقة والشعور بالثقة يمهد الطريق إلي القيام بعمليات التطوير على المستوى الشخصي، كما أن النجاح يولد نجاحاً آخر، والعاملون يشعرون بابتهاج من تحقيق

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

أهداف جديدة كانت تمثل لهم الكثير من التحديات، وهذا هو الطريق الذي يجعل كل من يسيرون فيه بقدر كبير من الحماس⁽¹⁾.

ب/ حوافز سلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الفرد، من خلال العقاب والردع والتخويف⁽²⁾.

3/ التحفيز الخارجي والتحفيز الداخلي: ويصنف الخبراء النفسيون وخبراء الإدارة والقيادة التحفيز أيضاً إلى تحفيز خارجي تكون البواعث فيه من المحيط الخارجي، وتحفيز داخلي تحسم فيه بواعث تنطلق من الشخص نفسه ومن شخصيته وقدراته، فبعض الناس يحفزون عن طريق مؤثرات خارجية ومن خلال الآخرين فيتبعون اقتراحات زملائهم وأزواجهم وأسرهم، وبعضهم محفزون من الداخل ويعتمدون بشكل كامل على إحساسهم الشخصي⁽³⁾.

المحفزون خارجياً يكونون أكثر حماساً عندما يسمعون تقييماً إيجابياً، ويصابون بالإحباط عند تعرضهم للانتقاد، أما المحفزون داخلياً فغالباً ما يكونون واثقين من أنفسهم ومواقفهم، ويشعرون بعدم الارتياح عندما يضطرون لأخذ العالم الخارجي بعين الاعتبار، وهم بذلك يؤديون أفضل أداء إذا تُركت لهم الحرية وابتعدت عن أسلوب الإملاء⁽⁴⁾.

1- المرجع السابق نفسه، ص 117.

2- دانيالز أوبراي، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل، ط1(الرياض: مكتبة جرير، 2000)، ص 105.

3- سليمان الدروبي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

4 - المرجع السابق نفسه، ص ص 37-38.

ويرى الباحث أن ما ذهب إليه إبراهيم الفقي، هو الأقوى والأنجع والأكثر فاعلية واستمرارية. وأن التحفيز الخارجي ما يلبث أن يخبو بريقه بعد فترة قصيرة، لذا يجب أن يكون حافظ المرء منا كامناً في دواخله (1).

ثانياً: الدوافع: MOTIVES

تمثل الدوافع والاتجاهات العوامل الأساسية المحددة لسلوك الأفراد، وبالتالي قدرة الإدارة على توجيه سلوكهم نحو الانجاز الفعال، ويعتمد بصورة رئيسية على تفهمها لهذه الدوافع. واستخدام القوى والأساليب التي تساعد في إثارتها مما يؤدي إلى حث العاملين للعمل، وزيادة درجة الرضا ورفع الروح المعنوية لهم. **دوافع العاملين:** كشف (McClelland) عن وجود ثلاثة دوافع كامنة تتوافر في كل الأفراد، ولكن بدرجات متفاوتة وهي (دافع الانجاز، ودافع الانتماء، ودافع القوة) وهذا تعريف مختصر لكل نوع من أنواع الدوافع الثلاثة:

أ- **دافع الإنجاز: Achievement Motive** يعرف دافع الإنجاز بأنه الرغبة في الإجابة والامتنياز فيما يوكل للفرد من أعمال. ويحكم على مستوى إجابته إما من خلال مقارنة نفسه بالآخرين (موقف تنافسي) أو من خلال معايير يضعها لنفسه بشأن مستوى الأداء الممتاز (2). وهناك دافعان للإنجاز أحدهما دافع لتحقيق النجاح ودافع الخوف من الفشل (3).

1- إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص31.

2- عادل عبد المنعم المسدي وآخرون، السلوك التنظيمي، د ط (طنطا: مكتبة جامعة طنطا، 2006)، ص 196.

3 - سميرة عبد الله كردي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات التربية بالطائف، مجلة علم النفس، يناير، يونيو 2003، ص 116.

ب- **دافع الانتماء: Affiliation motive** هو رغبة وحرص الفرد على بناء حد أدنى من العلاقات الشخصية والمهنية الايجابية مع مجموعة مختارة من مجموعات العمل والحفاظ عليها.

ج- **دافع القوة: Power Motive** يقصد بدافع القوة قدرة الشخص على إحداث آثار موجبة ومقصودة في سلوك وانفعال شخص آخر. فالأفراد الذين لديهم دافع القوة والسيطرة يميلون للوظائف التي توفر لهم ممارسة النفوذ والرقابة والتحكم في الآخرين، ويفضلون المهام الخالية من المخاطر⁽¹⁾.

نظريات الدوافع: أوضحت المناقشات حتى الآن أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد. ولكنها لم توضح كيف تتفاعل هذه العوامل مع بعضها وتؤدي الدور المطلوب منها (التحفيز). ولدينا نظريتان أساسيتان في هذا المجال هما⁽²⁾:

1/ **نظرية ماسلو في تدرج الحاجات Maslow's Need Hierarchy Theory**

من أفضل النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية تلك النظرية التي قدمها إبرا هام ماسلو Abraham Maslow والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات. وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلي خمسة أنواع، تنتظم في تدرج هرمي بحيث يبدأ الإنسان في إشباع حاجته الدنيا ثم التي تعلوها وهكذا.

2/ **نظرية الدارفيير:** تعتبر نظرية الدارفيير من أحدث نظريات الدوافع، وتقوم النظرية على اختصار الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات فقط هي⁽³⁾:

1- علي السلمي، مرجع سبق ذكره.

2- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ، 2009، ص ص 165-168.

3- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مدخل تحليلي، د ش (حلوان: د ش ن، د ت) ص ص 35-36.

1- الحاجة إلى الإبقاء على الوجود الإنساني Existence

2- الحاجة إلى الاتصال الجماعي. Relatedness

3- الحاجة إلى التقدم. Growth

ثالثاً: الدراسة الميدانية: نبذة تعريفية

بنك أم درمان الوطني: بنك أم درمان الوطني شركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة، وهو من المؤسسات الوطنية الرائدة، ودعامة من دعائم الاقتصاد السوداني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية وذلك عبر شبكة واسعة من المراسلين. تأسس بنك أم درمان الوطني في يناير عام 1993م، وبدأ مزاولته نشاطه المصرفي في أغسطس من نفس العام.

يمارس البنك نشاطه من خلال رئاسته بالخرطوم وفروعه المنتشرة البالغ قدرها 17 فرعاً، من بينها 10 فروع داخل ولاية الخرطوم. ويعتبر بنك أم درمان الوطني فرع سنار واحداً من تلك الفروع العاملة خارج ولاية الخرطوم، والذي افتتح في عام 1995م.

بنك الخرطوم: تأسس بنك الخرطوم عام 1913م كان يسمى ببنك باركليز أوفر سيز Barkyles Oveysess وكان أيضاً يسمى البنك الإنجليزي المصري. وفي عام 1970م تم تأميم بنك باركليز من قبل الحكومة السودانية، ليسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية، وفي 1975م تم تغيير اسم البنك إلى بنك الخرطوم ليحمل اسم العاصمة السودانية في الأوساط المالية العالمية.

تم دمج بنك الشعب التعاوني مع بنك الخرطوم في العام 1983م، وفي 1991م دمج فيه بنك الوحدة القومي للاستيراد والتصدير، ليصبح المسمى الجديد مجموعة بنك الخرطوم، وقد تمت خصصته في 2001م وأصبح المساهم الرئيسي اليوم هو بنك دبي الإسلامي الذي يتخذ من دولة الإمارات العربية مقراً له.

ويعد بنك الخرطوم واحداً من المجموعات المصرفية الكبيرة من حيث رأس المال، خاصة بعد اندماجه مع بنك الإمارات في السودان عام 2008م وله 55 فرعاً منتشرة في ولايات السودان المختلفة، من بينها فرع سنار الذي أُسس في منتصف السبعينيات من القرن السابق.

منهجية الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، والذي يقوم على تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها، وقد تم جمع البيانات اللازمة باستخدام:

1. المصادر الثانوية: من خلال مراجعة الكتب، والدوريات، والمجلات المتخصصة، والرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: وذلك بتصميم استبانة تغطي متغيرات الدراسة، من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع حيث تكونت الاستبانة من قسمين هما:

البيانات الشخصية: اشتمل هذا القسم على البيانات الشخصية التي تمثل العاملين في بنك الخرطوم وأم درمان الوطني - فرع سنار، وهذه البيانات: 1. العمر 2. المستوى التعليمي 3. المستوى الإداري 4. سنوات الخبرة 5. الدورات التدريبية

الحوافز: يشتمل هذا القسم على عبارات لتقييم أثر الحوافز على دوافع العاملين بينك الخرطوم وأم درمان الوطني فرع سنار، السودان، وتضم فقرات الحوافز (17) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وفقرات رشد القرارات تضم 4 فقرات موزعة على مجال واحد، وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات وهي: أوافق بشدة 4 ، أوافق 3 ، محايد، 2 لا أوافق 1، لا أوافق بشدة

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بنك الخرطوم وبنك أم درمان الوطني ويبلغ عددهم (36) فرداً، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث عينة الحصر الشامل، حيث تم توزيع (20)

على العدد المتواجد، وذلك لظروف بعض العاملين وعدم تواجدهم خلال فترة الاستبيان بسبب الإجازات السنوية والسفر لأغراض العمل، وقد تم استردادها (20 استبانة صالحة للتحليل).

معامل ثبات الأداء طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية .

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثابت	عدد القياسات	معامل ألفا
	28	0.88

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

جدول رقم (2): قيمة معامل الصدق

معامل الصدق	عدد القياسات	الصدق
	28	0.93

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

التحليل وعرض النتائج:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حيث تم الاستناد للتدرج الآتي كمعيار لتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ومتغيراتها وفقاً للأوساط الحسابية لتصورتهم:

1.00 - 1.79 غير موافق بشدة

1.80 - 2.59 غير موافق

2.60 - 3.39 محايد

3.40 - 4.19 موافق

4.20 - 5.00 موافق بشدة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 % وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05

جدول رقم (3) تحليل فقرات المجال الأول: الأجر السائد

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع الجهود التي تبذلها في العمل	3.90	1.410	%78	2.854	0.010	3	موافق
2	انخفاض مستويات الأجور في مقابل ارتفاع تكاليف المعيشة يصيبك بالإحباط الوظيفي	4.20	0.696	%84	7.712	0.000	2	موافق بشدة
3	الأجور السائد ترتبط بالمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة	3.85	1.531	%77	2.482	0.023	4	موافق
4	الرغبة في زيادة الراتب تدفعك في الحصول على مؤهل علمي عالي	4.50	0.761	%90	8.816	0.000	1	موافق بشدة
	جميع فقرات العبارات	4.11	0.7185	%82	6.924	0.000		موافق

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

ومن الجدول (3) يتضح أن الرغبة في زيادة الراتب احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال الأول، تلتها انخفاض مستويات الأجور، ثم عدم تناسب الأجر مع الجهود في المرتبة الرابعة.

جدول رقم (4) تحليل فقرات المجال الثاني: جماعية العمل

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	فعالية الأداء تتحقق بتوزيع الأدوار بين جماعية العمل	4.65	0.489	%93	15.079	0.000	2	موافق بشدة
2	الانتماء إلى جماعة عمل متماسكة يحقق الإحساس بالوجود في أسرة واحدة ذات مصالح مشتركة	4.55	0.510	%91	13.581	0.000	3	موافق بشدة
3	العمل ضمن فريق متماسك يشعر بأن النجاح ثمرة عمل جماعي أكثر منه فردياً	4.80	0.410	%96	19.615	0.000	1	موافق بشدة
4	العمل وسط جماعة يدفعك لبذل المزيد من الجهود لتحقيق التميز وإثبات الذات	4.40	0.754	%88	8.304	0.000	4	موافق بشدة
	جميع فقرات العبارات	4.60	0.347	%92	20.566	0.000		موافق بشدة

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

يبين الجدول (4) أن العمل ضمن فريق متماسك يجيء في المرتبة الأولى، يليه فعالية الأداء، ثم الانتماء، وأخيراً تحقيق التميز وإثبات الذات.

جدول رقم (5) تحليل فقرات المجال الثالث: المكافآت والحوافز

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	إنك تبذل قصارى جهدك في العمل للحصول على المزيد من الحوافز المادية والمكافآت	4.10	0.912	%82	5.395	0.000	2	موافق
2	الإدارة تشعرك بالعدالة في توزيع الحوافز بأنواعها على أعضاء الجماعة	4.35	0.671	%87	9.000	0.000	1	موافق بشدة
3	ربط الحوافز بالمكافآت بالمرتبة الأساسي يصيبك بالإحباط الوظيفي خاصة عند المقارنة مع غيرك	3.85	1.137	%77	3.344	0.003	3	موافق
	جميع فقرات العبارات	4.10	0.734	%82	6.699	0.000		موافق

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

يبين الجدول (5) أن عدالة الإدارة في توزيع الحوافز يحتل المرتبة الأولى، يليه الحصول على المزيد من الحوافز المادية، ثم ربط الحوافز بالمرتبة.

جدول رقم (6) تحليل فقرات المجال الرابع: فرص الترقى

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	توجد أمامك فرص حقيقية للترقية	4.50	0.607	%90	11.052	0.00	1	موافق بشدة
2	الوظيفة الحالية لا تحقق طموحاتك بسبب عدم وجود فرص حقيقية للترقية	3.00	1.622	%60	0.000	1.00	3	محايد
3	رؤساؤك في العمل يتجاوزنك في الترقية على الرغم من اقتناعك باستحقاقها	3.55	1.538	%71	1.599	0.12 6	2	محايد
	جميع فقرات العبارات	3.68	1.089		2.805	0.01 1		موافق

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

ويتضح من الجدول (6) أن الفرص الحقيقية للتقدم في المرتبة الأولى، تليها تجاوز الرؤساء ثم الوظيفة الحالية.

جدول رقم (7) تحليل فقرات المجال الخامس: دافع الإنجاز

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	مهام العمل عندما تكون صعبة فإن أداءك للعمل يرتفع مستواه	4.55	0.759	%91	9.131	0.000	3	موافق بشدة
2	اهتماماتك تتركز في إنجاز العمل الوجه المطلوب	4.70	0.470	%94	16.170	0.000	1	موافق بشدة
3	إنك دائما تحاول تطوير أداءك للعمل	4.65	0.671	%93	11.00	0.000	2	موافق بشدة
4	تحاول أن يكون أداءك في العمل أفضل من زملائك	4.40	0.883	%88	7.094	0.000	4	موافق بشدة
5	بعض المخاطر تتحملها في العمل رغبة منك في تحقيق تقدم ملموس في العمل	4.35	1.040	%87	5.805	0.000	5	موافق بشدة
	جميع فقرات العبارات	4.53	0.536	%90	12.762	0.000		موافق بشدة

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

كما أن الجدول (7) يبين أن مهام العمل في المرتبة الأولى، يليها تطوير الأداء، ثم صعوبة مهام العمل، ثم أداء العمل يكون أفضل، وأخيراً مخاطر العمل التي تتحملها.

جدول رقم (8) تحليل فقرات المجال السادس: دافع الانتماء

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	مهام العمل لها معنى وقيمة بالنسبة لك	4.90	0.308	%98	27.606	0.000	1	موافق بشدة
2	ممارستك لمهام وظيفتك تمنحك الشعور بالأهمية	4.45	0.605	%89	10.722	0.000	4	موافق بشدة
3	الإدارة تشعرك بالأهمية كعنصر عامل بها	4.60	0.598	%92	11.961	0.000	3	موافق بشدة
4	إنك تشعر بالارتياح عندما تعمل مع جماعة متماسكة	4.75	0.550	%95	14.226	0.000	2	موافق بشدة
	جميع فقرات العبارات	4.67	0.354	%93	21.132	0.000		موافق بشدة

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

ويوضح الجدول (8) أن مهام العمل لها قيمة تحنل المرتبة الأولى، ثم تأتي بعدها العمل مع جماعة متماسكة، تليها

جدول رقم (9) تحليل فقرات المجال السابع: دافع القوة والسيطرة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	عندما تواجه مشاكل في العمل فإنك تتصرف بمفردك دون الرجوع لروؤسائك	2.85	1.694	%57	0.396	0.697	5	محايد
2	زملاءك يلجئون إليك طلباً للاستشارة والنصيحة	4.20	0.834	%84	6.439	0.000	4	موافق بشدة
3	عند الأخذ بأرائك ومقترحاتك تحس بالسعادة والرضاء	4.40	0.681	%88	9.200	0.000	3	موافق بشدة
4	لديك القدرة على إقناع الآخرين بأفكارك وأراءك	4.50	0.688	%90	9.747	0.000	2	موافق بشدة
5	قدراتك توهلك لأن تكون قائداً	4.85	0.603	%97	22.584	0.000	1	موافق بشدة
	جميع فقرات العبارات	4.16		%83	8.591	0.000		موافق

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م.

والجدول (9) يبين بوضوح احتلال المرتبة الأولى بواسطة الفقرة (قدرتك تؤهلك أن تكون قائداً) وتلتها في المرتبة الثانية القدرة على إقناع الآخرين، ثم الأخذ بأرائك، ثم لجوء زملائك إليك، وأخيراً تصرفك بمفردك.

اختبار الفرضيات :-

جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (دوافع العاملين)

دوافع العاملين	المتغيرات المستقلة	
0.751	Pearson CorrelationSig. (2-tailed)	الأجر السائد
0.000		
0.402	Pearson CorrelationSig. (2-tailed)	جماعية العمل
0.079		
0.529	Pearson CorrelationSig. (2-tailed)	المكافآت والحوافز
0.017		
0.761	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	فرس الترقى
0.000		

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

الجدول (10) يوضح الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأجر السائد وبين (دوافع العاملين) ويتضح ذلك من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وبالتالي نستنتج صحة "الفرضية الأولى": توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر السائد ودوافع العاملين."

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى جماعية العمل وبين (دوافع العاملين) ويتضح ذلك من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند

مستوى دلالة (0.079)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وبالتالي نستنتج عدم صحة "الفرضية الثانية" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل ودوافع العاملين..

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز والمكافآت وبين (دوافع العاملين) "يتضح ذلك من خلال الجدول أعلاه، أن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.017)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وبالتالي نستنتج صحة "الفرضية الثالثة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ودوافع العاملين..

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فرص الترقى وبين (دوافع العاملين) "ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وبالتالي نستنتج صحة "الفرضية الرابعة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقى ودوافع العاملين..

الخاتمة:

النتائج: أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. إثبات صحة الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر السائد ودوافع العاملين): إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر السائد ودوافع العاملين. عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وأن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل (الأجر السائد) بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.000).

2. أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل ودوافع العاملين). إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين جماعية العمل ودوافع العاملين، وأن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل (جماعية العمل) بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.079).

3. ثبوت صحة الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ودوافع العاملين). توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ودوافع العاملين. عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وأن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.017).

4. إثبات صحة الفرضية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقى ودوافع العاملين) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى فرص الترقى ودوافع العاملين، وأن جميع معاملات ارتباط المتغير المستقل (فرص الترقى) بالمتغيرات التابعة كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.000).

التوصيات: ومن أهم التوصيات التي تطرحها الدراسة:

1. العمل على تحسين أجور العاملين، وجعلها تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والمعيشية السائدة، وذلك لما لها من تأثير إيجابي على دوافع العاملين.
2. العمل على دعم جماعات العمل وإتباع الأساليب العلمية في تكوين فرق العمل، وتحفيز العاملين بجعلها أكثر تماسكاً، وتوزيع الأدوار بينهم بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم وطموحاتهم.
3. تعزيز وتنمية شعور العاملين بعدالة الحافز وكفايته، مع تسهيل فهم السياسة التي تتبعها المنظمات في تقدير الحوافز، وجعلها مرتبطة بصورة مباشرة ووثيقة بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
4. العمل على توفير فرص أكثر لترقي العاملين، ومساندتهم في تحقيق طموحاتهم، وتنمية شعورهم بعدالة الأسس والقوانين، ومدى الالتزام بها في الترقى، مع سد كل ثغرات انحياز الرؤساء.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. إبراهيم الفقي، سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً، المنصورة: دار اليقين للنشر، 2008م.
2. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، اسطنبول: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، د ت.
3. ابن منظور، لسان العرب ط3، بيروت : دار إحياء التراث العربي، 1999م.
4. سليمان الدروبي، كيف تحفز الآخرين، وتحصل على أفضل ما لديهم، ط1، عمان: دار الأسرة، 2007م.
5. عادل عبد المنعم المسدي وآخرون، السلوك التنظيمي، د ط ،طنطا: مكتبة جامعة طنطا، 2006م.
6. علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، ط1، القاهرة: مكتبة غريب، 1995م..
7. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013م.
8. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، عمان: دار كنوز للمعرفة، 2007م
الكتب المترجمة.
9. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ، 2009م.
10. دانيالز أويراي، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل، الرياض: مكة جريز، 2000م.

ثالثاً: الدوريات والمقالات.

11. سميرة عبد الله كردي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات التربية بالطائف، مجلة علم النفس، يناير، يونيو 2003م. الرسائل والبحوث.
12. حاتم علي الحسين محمد، (أثر الحوافز على أداء العاملين) دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني في الفترة 2000-2005م، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة 2007م.
13. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام، الأردن، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة 2007-2013م.
14. لام بوكج أبو كير، 2012م، أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين في قطاع التأمين، دراسة تطبيقية على شركة شيكان للتأمين، الفترة (2005 - 2010م). كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهرى، رسالة دكتوراه، غير منشورة.