



اسهامات أنظمة الحوافز في تحسين كفاءة اداء العاملين في المنظمات السياحية

م.م صالح سلمان زابر الربيعي

الجامعة المستنصرية – كلية العلوم السياحية

المستخلص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اسهامات انظمة الحوافز في انماط وسلوك الموارد البشرية وفي تحسين الخدمات السياحية، تناولت الدراسة بعض الدراسات السابقة عن نظام الحوافز والاجور وتحسين الاداء الافراد وصولاً الى الرضا الوظيفي وتحقيق اهداف المنظمات السياحية، حيث ان الحافز يمثل أحد اهم الاركان الرئيسية التي اسهمت في الوصول الى جودة الخدمات وطرق تطبيق انظمة الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية وايضا العلاوات والترقيات، وتوضيح مفهوم الحوافز ونشأتها وتطورها التاريخي من المراحل التقليدية ومدراسه العلاقات الانسانية وصولاً الى المراحل الحديثة في نظريات الادارة بالأهداف واهميتها في تحقيق اهداف المنظمات السياحية. واداء العاملين في النشاط السياحي من حيث النشأة والتطور التاريخي لأداء العاملين واهمية تقييم ادائهم والعوامل المؤثرة على الاداء وتحسينها والوسائل الواجب توافرها لدى العاملين ودور انظمة الحوافز في رفع ادائهم، استخدم الباحث التحليل الإحصاء (SPSS) وصولاً لاهم الاستنتاجات

- وظيفة الموارد البشرية من اهم وظائف المؤسسة لكونها تهتم بكفاءة ادارة العنصر البشري.
- ان مفهوم الحوافز يعد من المفاهيم الاساسية كونها ترتبط في العنصر البشري ولها تأثير مباشر على اداء العاملين وتصرفاتهم.

حيث حرصت الدراسة اعتماداً على استنتاجاتها اقتراح بعض التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بتوفير مواصلات نقل، والاهتمام بمنح القروض في المناسبات الاجتماعية مما يحفز العاملين على أداء عملهم بإتقان.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط.

الكلمات المفتاحية: انظمة الحوافز، تحسين الكفاءة، اداء العاملين. جودة الخدمات السياحية. الحوافز المادية. الحوافز المعنوية. حوافز الخدمات الاجتماعية.

Contributions of incentive systems to improving the efficiency of employee performance in tourism organizations

A. L. Saleh Salman Zayer Al-Rubaie

Al-Mustansiriya University - College of Tourism Sciences

Abstract: This study aims to identify the contributions of incentive systems in the patterns and behavior of human resources and to improve the touristic services. The study tackled some previous studies the system of incentives and wages and improving individual performance to reaching to the job satisfaction and achieving the goals of touristic organizations. In fact, incentive represents one of the most important main pillars that contributed to achieving the quality of services and methods of applying incentive systems of all types, material and moral, as well as bonuses and promotions, and clarifying the concept of incentives, their origins and historical development from the traditional stages and the study of human relations reaching to the modern stages of management theories by objectives and their importance in achieving the goals of touristic organizations as well as the performance of workers in the touristic activity in terms of the origin and historical development of the workers' performance, the importance of evaluating their



performance, the factors affecting and improving performance, the means that must be available in workers, and the role of incentive systems in raising their performance, reaching to the most important conclusions. The researcher uses statistical analysis (SPSS) important conclusions.

- The human resources function is one of the most important functions of the organization because it is concerned with the efficiency of managing the human element.
- The concept of incentives is one of the basic concepts because being to link to the human element and has a direct impact on the performance and behavior of employees.

Based on its conclusions, the study was keen to propose some recommendations, including:

- It is necessary to pay attention to providing transportation, and to pay attention to granting loans in the social events, which motivates workers to perform their work with perfection.
- Enhancing a culture of working as one team to be a moral incentive to reach to the planned performance levels.

Key words: Incentive systems. Improve efficiency. Employee performance. Quality of touristic services. Financial Incentives. Moral Incentives. Social Services Incentives.

المقدمة: يُعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الانتاجية ، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد ادركت أن نجاحها واستمرارها يعتمد على أداء العاملين ، مما دفع المنظمات للسعي الدؤوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشورة بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات الى تحسين أداء العاملين للاستمرار والصمود أمام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم احدها نظام الاجور والحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

وفقاً لما تقدم يعد موضوع أنظمة الحوافز من المواضيع التي تستحق البحث الأهمية ولارتباطه في أداء العاملين تحقيق النمو ولازدهار للمنظمات، يتناول البحث في سياقه العام الى أنظمة الحوافز ودورها في تحسين ورفع كفاءة أداء العاملين من خلال المبحثين الآتيين هما:

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة، وقد قسم الى مطلبين هما:

تناول **المطلب الاول:** منهجية البحث، وفي المطلب الثاني تناول الدراسات السابقة.

واما المبحث الثاني: فقد تناول الإطار النظري للبحث، وقد قسم الى ثلاثة مطالب وكما يلي:



المطلب الأول: منه تناول أنظمة الحوافز، وفي **المطلب الثاني:** تناول أداء العاملين وأما **المطلب الثالث:** فقد تناول دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين، وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات وقائمة المصادر المستخدمة في كتابة البحث.

المطلب الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات خاصة في ضوء التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة، ومن بين مسببات تلك المشاكل عدم إدراك أهمية أنظمة الأجور والحوافز والتي تعد من الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري الذي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة لتحسين أداء العاملين. من هنا يمكن تجسيد مشكلة البحث في السؤال الجوهرى:

ما دور أنظمة الحوافز في تحسين أداء العاملين في المنظمات؟ إلى جانب السؤال الجوهرى يمكن طرح التساؤلات الآتية:

1. هل يتم الاعتماد على نظام الحوافز معين لتحسين الأداء العاملين؟
2. هل العدالة في توزيع الحوافز ساعات على تحسين الأداء العاملين؟
3. هل هناك مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين؟

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على أنظمة الحوافز المعتمد في المنظمة وبيان دوره في تحسين أداء العاملين من خلال مجموعه من الأهداف تمثلت بما يأتي:

1- تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات البحث (أنظمة الحوافز، تحسين أداء العاملين).

٢- التعرف على مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع.

٣- تشخيص مستوى العلاقة والأثر بين كل من متغيري البحث ومكوناتها الفرعية وتفسير النتائج وتقديم التوصيات.

ثالثاً: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في التعرف على المتغيرات البحث الحالية في المنظمة بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري إذ لم تتطرق إليها الدراسات العراقية السابقة التي حاولت أن تربط بين أنظمة الحوافز، ودورها في تحسين أداء العاملين في المنظمات السياحية.

رابعاً: فرضية البحث: اتساقاً مع **أهداف البحث وأهميته فقد اعتمد البحث على فرضية رئيسية وهي:** " توجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين أنظمة الحوافز في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمات السياحية "

خامساً: منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العراقية والعربية بالإضافة الى الاعتماد على شبكة الانترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة بالبحث الحالي.

المطلب الثاني

الدراسات السابقة

اولاً: - بعض الجهود المعرفية السابقة بمتغير أنظمة الحوافز



1. البلوشي، 2023م — 1444هـ " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي — دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية".

لقد حظيت أنظمة الحوافز التي تعطى للموظفين على أولويات علماء السلوك الانساني وما زالت باعتبارها دافعاً رئيساً الى لأبداع العاملين وزيادة انتاجهم باعتبارها أكثر الطرق التي تزيد من الولاء الوظيفي لجميع العاملين ونزید من نسبة رضاهم الوظيفي في المؤسسات وتكون محوراً لزيادة قدرات العاملين وطاقاتهم، لذا هدفت الدراسة الى قياس مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى الأداء لدى العاملين— وايضاً معرفة اتجاه وقياس تأثير أنظمة الحوافز بالبعدين المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، كما هدفت الدراسة أيضاً الى تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً لدى الموظفين ومراعاة اختلاف مستوياتهم الوظيفية والعلمية، وطبقت الدراسة على مجتمع يتكون من 440 وكانت العينة العشوائية من 100 موظف من مختلف اقسام الشركة وهم المتحدثين باللغة العربية وبنسبة استرداد 96% ، كما تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في الوصول للنتائج.

2- دراسة (معنوشي، 2016) دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية.

الأجور نعتبر من أولويات العاملين في المؤسسة، بالإضافة الى أنها ذات أهمية بالغة في إرساء عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد. من جهة أخرى هناك اتجاه آخر لمكافئة العامل أكثر مرونة، يطلق عليه اسم الحوافز، والتي تنقسم الى جزئيين، الأولى حوافز مادية والنوع الثاني حوافز معنوية، وهذه الأخيرة لا تكلف مادياً لكن أثرها النفسي على العامل مهم، نحاول في هذه الورقة البحثية معرفة دور الأجور والحوافز بنوعها في تعزيز رضا العامل بالمؤسسة وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اقتصادية مختصة في إنتاج الحليب والألبان، باستخدام استبانة إحصائية وتحليلها معتمدين بشكل أكبر على مقياس "ليكرت".

3- دراسة (سالم، 2021) نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

تتطرق هذه الدراسة الى موضوع تعويضات الموارد البشرية وتحديد مسألة الأجور وأهميتها الكبيرة للدولة والمجتمع والمنظمات من جهة، وللعاملين وأرباب العمل من جهة ثانية. مع تسليط الضوء على طبيعة و ثقل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنظيمها وهل يمكن قياس درجة كفاءتها في ذلك. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبحث في موضوع الدراسة، حيث توصلنا لمجموعة من النتائج منها أن أهمية رأس المال البشري بالنسبة لتحقيق أهداف العملية التنموية وفي شتى المجالات تقتضي من إدارة الموارد البشرية أن تقترح على أصحاب القرار في مواقعهم المختلفة تبني سياسات عادلة في تنظيم الأجور والتي تعتبر عامل أساسي في تحسين وتوطيد العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة، ويرفع من إنتاجيتهم، بما يساهم في تحقيق الاستقرار، الرخاء والرفق للأفراد وللمجتمع والدولة معاً.

4. أبو حميد 2020 " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين — شركة نسمة القابضة، القطاع الخاص"

هدفت الدراسة الى دراسة اثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين بشركة نسمة القابضة بمدينة جدة، ولمعرفة اثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بالشركة القابضة، حيث استخدم الباحث أسلوب المنهج اوصفي التحليلي، بحيث تم توزيع 60 استبانة على موظفين وتم استرداد جميع الاستبانات بعد تعبئتها بالمعلومات، وتوصلت الدراسة بعد تحليل البيانات الى النتائج الآتية، تتبع الشركة نظام فعال للحوافز يحث الرضا للعاملين، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في شركة نسمة القابضة وأيضاً توجد دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية في الشركة، واوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات المختلفة أنظمة فعالة للحوافز تعمل على مكافأة العمال الجيدين، وهذا بحفز العمال على تحسين جودة مستواهم الوظيفي.



ثانياً: - بعض الجهود المعرفية السابقة بمتغير أداء العاملين

1- دراسة (حسام الدين، 2023) دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي – دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية في برج بوعريرج.

أشارت الدراسة الى المعرفة ودور نظام الحوافز في تحسين أداء الافراد العاملين في قطاع الصحة لمدينة برج بوعريرج الجزائرية، حيث اهتمت الدراسة لثلاث منظمات، المنظمة الاستشفائية EPH لبلدية برج بوعريرج، المنظمات العمومية للصحة الجوارية EPSP لبلدية بئر قعد علي، والمؤسسة الاستشفائية المخصصة بالولادة والأطفال EHS لبلدية برج بوعريرج، حيث تمت الدراسة على فصلين ، اخذ الفصل الاول منها جانباً نظرياً وكان الفصل الثاني فصلاً عملياً تطبيقياً، واعتمد فيه الجانب الوصفي التحليلي وتم اجريت دراسة تحليلية او ضحت تحليل النتائج للاستبانة التي تم توزيعها على افراد العينة في اقسام الموارد البشرية لمؤسسات القطاع الصحي وايضا تم توزيع بعض الاستبانات الكترونيا وكان عددهم ستون موظفاً تم اختيارهم عشوائياً، واستخدم برنامج (SPSS) للمعالجة وتم التوصل لاهم الاستنتاجات منها:

- نظام العلاوات والكفاءات يجعل الموظفين أكثر تمسكاً بالعمل والابداع فب تقديم الخدمات وجودة وتحسين الاداء.
- التقييم للأداء المستخدم في الصحة لابد ان يكون فيه المزيد من الوضوح والشفافية من اجل ان يحقق التميز والعدالة للموظفين.

2- دراسة (أحمد، 2013) " دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على رفع كفاءة أداء العاملين والنتائج منها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البترول والبالغ عددها (4) شركات، حيث تمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عدد أفراد العينة 200 موظف. تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: توجد هنالك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء، وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع أهم التوصيات: ضرورة زيادة

4. الشكر، 2008 "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي.

وأوضح الباحث بان التدريب يحتل ركناً اساسياً في هيكل المنظمات التنظيمي الصناعية وبضمنها الفندقية، ليساهم بأعداد الافراد العاملين وتطوير قدراتهم وتأهيل مهاراتهم بما له من مردود على تطوير نشاط المنظمات بشكل يلائم وواقع حركة السوق المستهدفة والتغيرات المتكررة في اذواق واتجاهات وميول الزبائن والضيوف واحتياجاتهم المتعددة لخدمات تتمتع بخصائص مميزة ومتجددة في الغالب، لذلك تسعى هذه المنظمات للقيام بالورش والدورات والندوات التدريبية لرفع كفاءة أداء الموظفين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المطلب الأول

انظمة الحوافز

أولاً: مفهوم الحوافز: وقد حاز مفهوم الحوافز الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين استخدم بعض الباحثين المفهوم بالمعنى الواسع وبعضهم استخدمه بالمعنى الضيق، فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد (Rewards) أي المواقف والمثيرات الخارجية التي تحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما او ايقافه وتشجيعه أو تنشيطة او



توجيهه أو تغييره، (دره والصباغ، 2012: 43). أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط في الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز فنعني به خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاج العاملين وارباح المنظمات والمؤسسات، (Mr Yahiaoui and Mr Raffar, 2021: 1020)

مفهوم نظام الحوافز عبارة عن مجموعة متكاملة من الممارسات والعمليات والسياسيات لمكافأة الافراد طبقاً لمشاركتهم وخبراتهم وما يتمتعون به من كفاءة علمية وتظهر من خلال الهياكل التنظيمية والاجراءات التي من خلالها يتم تقديم انواع مختلفة من المكافأة المنافع المالية وايضا على اشكال مكافآت اخرى. (فقائر، 2013، 109).

كما تعرف الحوافز بانها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته المختلفة زمنها في القطاع السياحي (الطائي، وآخرون، 2016: 234).

اما (الوليد) فيعرف الحوافز على انها العوامل الخارجية التي تشير الى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استئثاره الدوافع وتحريكها لتعويض الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الحوافز نقدية مادية هو ذلك الحافز من النفود الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله خلال فترة زمنية معينة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معينة. (الوليد، 2009: 79).

تُعرف الحوافز ايضاً: بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي الى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم (الحسن وحسين، 2016: 5).

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي لانظام الحوافز. بداية القرن الثامن عشر، برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي: (الفارس، 2011: 15).

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

3. المرحلة الحديثة:



تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنتظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً.

كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

ثالثاً: أهمية الحوافز:

يرى (الكلادة، 2011: 116) أن عملية الحوافز إذا تمت بنجاح تحقق النتائج الآتية:

- أ. الزيادة في ارباح المنظمة من خلال الزيادة في الانتاجية.
- ب. زياده مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- ج. تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الانتاج.
- د. تلافي الكثير من مشاكل العمل كل الغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق واستقرار عالي في موارد المنظمة البشرية ووضوح استقرار اهدافها على المديات القصيرة والطويلة. (الخرزلي، والعدلي، 2017: 7). كذلك اشارة (الوليد، 2009: 142 - 143) الى أن أهمية الحوافز تتمثل على مستويين هما الجماعات والمنظمة وكالاتي:

1- أهمية الحوافز على مستوى الافراد وهي:

- أ. تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الافراد الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة.
- ب. اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة.
- ج. تنمية المهارات فيما بين افراد الفريق حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تشجيع ذوو المهارات العالية الى نقلها إلى زملائهم.

2- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة وهي:

- أ. التكيف: مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة للتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.
- ب. التكامل والترابط: بين نشاط الحوافز وانشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب.
- ج. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث تختلف الحوافز من منظمة الأخرى في خلق جو من الرضا عن العمل.

رابعاً: انواع وعناصر الحوافز

حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات: (Balassanian, 2006: 18)

أولاً- حسب نوع الحافز ذاته (من حيث شكله):



أ- **الحوافز المادية (Financial Incentives):** وهي الحوافز النقدية تعد من أكثر الحوافز شيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أنماط هذه الحوافز، وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، كالرواتب، والأجور، والعلاوات، والبدلات المالية، والتعويضات، والمكافآت، والمعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز (المطيري، 2015: 51). (KWIO TKOWSKA, 2022: 44)

ب. **الحوافز المعنوية (Moral Incentives):** وهي الحوافز غير النقدية يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة، (KWIO TKOWSKA, 2022: 44)

أهم الحوافز المعنوية ما يلي: (شاويش، 2017، 210)

- 1- **فرص الترقية:** يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية أو المعنوية التي يتلقاها العامل، أو كليهما معاً، وتعد الترقية عاملاً مهماً للعامل.
- 2- **تقدير جهود العاملين:** يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو وتكريم للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك تقديرًا من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة.
- 3- **إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بأرائهم وفكرهم بالأشراك في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ قراراتها، وذلك الحفز العاملين على العمل بإشعارهم بأهميتهم.
- 5- **نمط الإشراف:** لا ينحصر دور المشرف في كونه مسؤولاً عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضاً مسؤول عن خلق جو معنوي ملائم وتنميته، يهيئ للأفراد أن يعملوا معاً بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف.
- 6- **ظروف العمل:** يقصد بظروف العمل الطبيعية مجموعة العوامل المادية التي تحيط بالفرد في أثناء عمله، وتؤثر في سلوك أدائه، مثل الإضاءة، والنظافة، والتهوية، ودرجة الحرارة، وأخطار العمل.
- 7- **العلاقات بالزملاء:** يسهم في شيوع روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة العمل، ويسهل الإشراف.
- 8- **العمل الملائم:** المقصود بذلك أن يتلاءم عمل الفرد أو يتوافق مع قدراته، ومهاراته، وميوله، واهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يحفز العامل على الأداء الفعال.
- 9- **التصميم المحفز للعمل:** المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل في ذاته محفزاً للفرد على الأداء الفعال، ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء، ودرجة التنوع،

ج- **حوافز الخدمات الاجتماعية (Social Services Incentives):** يطلق بعضهم عليها اسم التعويضات، أو الحوافز غير المباشرة، لأن العاملين يحصلون عليها من غير العمل، أي إن تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وعموماً يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة تراعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين من دون مقابل، أو بمقابل بسيط. (شاويش، 2017، 211)،

ثانياً- **حسب الهدف من الحافز حيث جاذبيته** (عبد الرحمن، 2010، 294):

أ- **الحوافز الإيجابية:** تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الاحسان للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم الأفكار الابداعية والاقتراحات المناسبة، وبذلك فإن الهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو الرفع من الكفاءة، وتحسين الأداء بتوفير فرص التشجيع والثناء. فالحوافز



الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً يؤدي إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الابداع في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالعمل المطلوب،

ب - **الحوافز السلبية:** يقصد بها العقوبات والتوبيخ، التي يجري إيقاعها على المرؤوسين، والتي قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثم ستكون دافعا يعمل على شحن العامل لتحسين أدائه وأفعاله. (Balassanian,2006:8)

المطلب الثاني

اداء العاملين

أولاً: مفهوم اداء العاملين:

اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، اضافة الى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة. ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين الأداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية (عباس، 2019: 142-143).

وبما أن أداء العاملين يعد من المفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف اراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2006: 210).

في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوع مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً (الشوابكة، 2018: 41).

من هنا يتضح ان اداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة، ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات التي تسعى لتحقيقها، من هنا يتبين الباحث ان الاداء عبارة: (القرالة، 2011: 51)

- 1- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 2- سلوك يقوم به يقوم العاملين لإنجاز أعمالهم.
- 3- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها.
- 4- الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الرجعية كجزء منه.

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي لأداء العاملين

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم أداء العاملين بأنه ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس والتطور الإداري بشكل عام، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل، ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة، وتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا



فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص، ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدتها كمنشآت من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية، فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء الموظفين العاملين معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك.

وركزت الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية إدارة الأداء وتقييم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المؤسسة للنظر إلى الموارد البشرية فيها باعتباره إنسان أولاً، وفرد عامل ثانياً، واعتماداً على ذلك فإن المدرسة دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء من قبل إدارة الأداء ويقصد بهما:

إدارة الأداء: هو إدارة ومتابعة أداء المؤسسة ومهام كل موظف حسب طبيعة العمل المكلف بها.

تقييم الأداء: هو تقييم هل تم أداء العمل بالطريقة الصحيحة أم لا؟ وتقييم كفاءة وأسلوب الموظف في أداء هذا العمل. (مقال منشور: <http://www.humanitygate.com/post/1853/>)

لذا فإن إدارة الأداء هي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع، كما أن عملية إدارة الأداء لا تمثل العصا السحرية لحل كل المشاكل التي تواجه المؤسسة، ولكنها تمثل واحدة من أهم الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أي مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح على المستوى القريب والبعيد.

ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين وأهدافه

يُعتبر تقييم الأداء من أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية الحديثة، وهذه الوظائف ذات مبادئ وممارسات علمية ثابتة، بما يهيئه من إحصاءات ومعلومات عن نقاط القوة والضعف من حين لآخر، يُعد وسيلة يتم بها تعظيم نقاط القوة ومحو أو تضيق نقاط الضعف، (حسن، 2015: 251)

أن أهمية تقييم أداء العاملين تكمن في النقاط التالية:

- 1- تشجيع المدراء والمشرفين الى تنمية مهاراتهم الفكرية وإمكانية تعزيز قدراتهم الإبداعية.
- 2- تحفيز المدراء والتوجه لتطوير العلاقات الحسنة مع المرؤوسين والتقرب منهم للتعرف على مشاكلهم.
- 3- تحديد التقصير في أداء الافراد، والعمل على التنمية من خلال التدريب والبحث والتطوير. (مري، 2012: 78).
- 4- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 5- تساعد هذه الوسيلة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 6- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف، التدريب، التنمية، الاستقطاب.... الخ). (غربي وآخرون، 2017: 139).
- 7- رفع كفاءة العاملين في تقديم الخدمات السياحية، ان رفع المهارات الفردية لدى العاملين له دور كبير في تنشيط الحركة السياحية، (الشبلوي، 2016: 156)

ويرى (مناصرية، 2018: 416) ان الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف التالية:



- 1- معرفة المؤسسة للمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين فيها
- 2- استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الأداء.
- 3- معرفة الأفراد الذين هم أكثر حاجة لتحسين مستويات أدائهم.
- 4- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 5- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر.

رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يمكن تحديد اهم تلك العوامل بالآتي: (الكردى، 2010: 3)

- 1- **غياب الأهداف المحددة:** المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- 2- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي تواجههم في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- 3- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مجدية بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
- 4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- 5- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

خامساً: عناصر تحسين أداء العاملين والوسائل الواجب توافرها:

تقوم فكرة تحسين الأداء العاملين على اساس علاج الصور والانحراف في الأداء والتي قد تعود الى أي من عناصر أداء العاملين التالية: (السالمي، 2011: 177)

- 1- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المتعلقة بها.



- 2- **نوعية العمل:** ما يدركه العاملون عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لي تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- 4- **المثابرة والوثوق والجدية:** التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف الى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

ان تحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها: (الجعبري، 2019: 43)

١- **الوسيلة الأولى:** في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل من خلال إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.

٢- **الوسيلة الثانية:** يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تنسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

3- **الوسيلة الثالثة:** يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهاره وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

ابعاد أداء العاملين: هناك بعدين رئيسيين هما: -

- ❖ **أداء العاملين للدور الخاص بهم (In Role Performance)** يوضح قيام العاملين للأدوار والمهام المسندة إليهم، وهي بلا شك تؤثر بشكل صريح في تحقيق أهداف المنظمات ولاسيما السياحية منها..
- ❖ **أداء الدور الإضافي (Extra Role Performance)** يقوم العاملين بالتعاون المشترك الطوعي دون مردود مالي أو مكافأة لرغبتهم وولائهم الوظيفي حباً وإيماناً بمنظمتهم. (Bodla Et ai, 2014: 426)

المطلب الثالث

دور أنظمة الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين

الاعتقاد السائد ان أنظمة الحوافز تحسن من كفاءة الأداء وتقلل دوران العمل والتسرب وتستقطب العناصر الماهرة باعتبار الحوافز تؤثر في دافعية العاملين بشكل مؤكد، حيث يسير العاملين باتجاه الذي تكافئهم عليه منظماتهم، (أبو حميد، 2020: 639) تسعى المنظمات الى تحسين أداء العاملين من اجل ان يكون الأداء أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العاملين على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس ايجابيا على الأداء وزيادة الانتاجية، اضافة الى امكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تنفع العامل الى المثابرة والوثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية (الحسين وحسين ، 2017 : 11) .



- إضافة الى ما تقدم ان نظام الحوافز المتبع يؤدي الى تحسين اداء العاملين في المنظمات من خلال مايلي: (خضر ، 2016: <https://mawdoo3.com>)
- **الزيادة في الإنتاجية:** فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيجرّص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
 - **تطور أنشطة المنشأة:** فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
 - **تحفيز الروح المعنوية عند العاملين:** فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه.
 - **نمو التقدير الذاتي عند العاملين:** ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.
 - **التخطيط ووضع الأهداف:** حيث ان مشاركة العاملين بوضع اهداف المنظمة والعمل على تحقيقها يزيد من دافعيتهم وبالأخص إذا كانت الأهداف محددة وواضحة وقابلة لتحقيق والقياس..
 - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والأمور التي تخص صلب عملهم ترفع من حماسهم والتزامهم وانتمائهم الوظيفي ويعملون لأنفسهم وليس لما يطلبه المدراء والمسؤولين منهم وهذا يعكس مدى رضاهم الوظيفي (أبو حميد، 2020: 639).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يهدف هذا المبحث إلى فحص العلاقة الارتباط والأثر ما بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من صحتها باعتماد عدة أساليب وأدوات إحصائية ومن خلال المحورين الآتيين:

مجتمع البحث وعينة: يقدم الجدول (1) لمحة شاملة عن الخصائص الديموغرافية لعينة البحث. ويشمل ذلك المعلومات المتعلقة بالتوزيع العمري للمشاركين، ومدة العمل، والتحصيل العلمي، التي يزاولونها فيما يتعلق بشركات السياحة والسفر في مناطق متفرقة من محافظة بغداد. وتكونت عينة البحث من مجموعة من العاملين في شركات السياحة والسفر في بغداد. وتم الحصول على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة. تم توزيع 90 استبانة، تم استرداد 81 منها بنجاح، بينما تم استبعاد 6 من التحليل. تم تحديد ما مجموعه 75 نموذجاً لتكون غير مناسبة لإدراجها في التحليل الإحصائي. وبالتالي فإن معدل الاستجابة الحالي هو 92%.

يقدم الجدول 1 نظرة عامة موجزة عن مجتمع البحث.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة				
1	الفئة العمرية (سنة)	30 فأقل	3	4%
		40 - 31	17	22%
		50 - 41	24	32%
		51- فما فوق	31	42%
		المجموع	75	100%
2	الخدمة الوظيفية	10 فأقل	19	25%
		20 - 11	23	31%
		30 - 21	29	38%
		31 فأكثر	4	6%
		المجموع	75	100%
3	التحصيل الدراسي	اعدادية	38	51%



12%	9	دبلوم		
25%	19	بكالوريوس		
12%	9	شهادة عليا		
100%	75	المجموع		

المحور الاول: وصف وتشخيص متغيري البحث
أولاً: اسهامات انظمة الحوافز / المتغير المستقل
1- الحوافز المادية (النقدية):

جدول (2) وصف عام لفقرات الحوافز المادية لمتغير اسهامات انظمة الحوافز

ت	العبارات	الوس ط الحس ابي	الانحر اف المعي اري	معامل الاختلا ف %	شده الإجاب ة	t المح سوية	الأهم ية النس بية
1	يوجد اهتمام في تحسين انظمة الحوافز المادية	3.84 5	1.33 3	34.66	76.7 %5	7.21 2	الاول
2	اشعر بالرضا عن نظام الحوافز المستخدم	3.73 1	1.01 8	27.28	74.5 %	5.98 8	الشان ي
3	اليات وطرق منح الحوافز للعاملين المتميزين	3.61 2	1.20 6	33.38	72 %	5.51 3	الراب ع
4	تحديد نظام للمكافئات التحفيزية للعاملين	3.61 1	1.12 0	31.01	72.2 %5	5.21 2	الثال ث
5	منح حوافز على اساس الكفاءة والاقدمية معاً	3.86 8	1.12 3	29.05	63.2 %5	5.98 4	الخام س
المعدل (الحوافز المادية)	3.733	1.16 0	31.0 76	71.75 %	5.98 1		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (2) اعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات بعد الحوافز المادية. إذ يلاحظ في هذا الجدول رقم (2) بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) قد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.868) وشدة أجابه (63.25) وبانحراف معياري (1.237) ومعامل اختلاف (29.05) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة إلى باقي الفقرات، بمعنى أن عينة البحث تتفق منح حوافز على اساس الكفاءة والاقدمية معاً. في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.611) وشدة إجابة (72.25) وبانحراف معياري بلغ (1.120)، وبلغت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (7.212، 5.988، 5.513، 5.212، 5.984) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

2- الحوافز المعنوية (غير النقدية)

جدول (3) وصف عام لفقرات الحوافز المعنوية لمتغير اسهامات انظمة الحوافز



ت	العبارات	الوسط الحس ابي	الانحراف اف المعي اري	معامل الاختلاف ف %	شده الإجابة	t المحسوبة	الأهمية النسبية
6	الاعتماد على العدالة في نظام الحوافز المعنوية الإضافية	3.160	1.403	44.39	60.11 %	2.585	الخامس
7	منح معظم الترفيقات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل	3.671	1.285	35.00	72.48 %	4.181	الثاني
8	بث روح الشعور لدى العاملين بأهمية العمل	3.370	1.267	37.59	63.32 %	3.846	الرابع
9	تساعد تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين	3.677	1.271	35.56	73.96 %	3.440	الأول
10	منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل	3.548	1.344	37.88	70.8 %	2.972	الثالث
	المعدل (الحوافز المعنوية)	3.485	1.19	38.084	71.08 %	3.740	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS
يبين الجدول (3) اعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات بعد الحوافز المعنوية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد حصلت الفقرة (9) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.677)، وشدة أجابه (73.96)، وانحراف معياري (1.271)، ومعامل اختلاف (35.56)، وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة إلى باقي الفقرات، بمعنى أن عينة البحث تتفق دور الحوافز المعنوية تساعد في تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين. في حين حصلت الفقرة (6) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.160)، وشدة إجابة (60.11)، وانحراف معياري بلغ (1.403)، وبلغت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (2.972، 2.585، 4.181، 3.846، 3.440) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01)

المحور الثاني: اختبار وتحليل الارتباط والتأثير للفرضية

يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة ولتحديد الارتباطات وتأثيرات أنظمة الحوافز في تحسين كفاءة العاملين في المنظمات السياحية، وعلى النحو الآتي:

الجدول (4) اختبار وتحليل أنظمة الحوافز في تحسين كفاءة أداء العاملين

انظمة الحوافز							المتغير المستقل		
d.f	F		R	R ²	Sig	T		B	معطيات التحليل
	الجدولية	المحسوبة				الجدولية	المحسوبة		



1.73	3.97	24.22*	0.990	0.98	0.000	1.66	10.51	0.75	تحسين العاملين (مؤشر كلي)

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج برنامج SPSS N = 75 $P^* \leq 0.05$

وبمتابعة معطيات الجدول (4) يشير بتعلق موضوع الفحص في هذا التحليل باختبار الفرضية الرئيسية ، ان معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.990) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين المتغيرات ، مما يؤدي هذا الارتباط الى وجود علاقة التأثير المعنوية (لأنظمة الحوافز) في كفاءة اداء العاملين في الشركات السياحية كما يظهر في الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.98) ولقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي ادنى بكثير من المستوى الافتراضي المعنوي للدراسة (0.05)، وتبين النتيجة التي تم الحصول عليها مستوى عال من القوة التفسيرية، كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 98%. وهذا يشير إلى أن 98% من إجمالي الفروق في أنظمة الحوافز داخل شركات السياحة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المشمولة في الدراسة.

يتم دعم الأهمية الإحصائية لهذه النتيجة من خلال القيمة المحسوبة لإحصائية (F) (24.22)، والتي تتجاوز القيمة الحرجة (3.97) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجتي حرية (1.73). وقد تعزى نسبة 2% المتبقية من الفروق في اسهامات أنظمة الحوافز إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار في الدراسة أو متغيرات لم يتم التحكم فيها. علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل الانحدار (بيتا) البالغة 0.75 تعتبر ذات دلالة إحصائية، كما يتضح من إحصائية t المحسوبة (10.51)، والتي تتجاوز القيمة الحرجة (1.66) عند مستوى دلالة 0.05.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: توصل الباحثون من خلال الجانب النظري من البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل من اهمها على النحو الآتي:

1. وظيفة الموارد البشرية من اهم وظائف المؤسسة لكونها تهتم بكفاءة ادارة العنصر البشري.
2. ان مفهوم الحوافز يعد من المفاهيم الاساسية كونها ترتبط في العنصر البشري ولها تأثير مباشر على اداء العاملين وتصرفاتهم.
3. ان الحوافز المعنوية المقدمة من قبل المنظمة كمناح لوحات شرفية وميداليات للعاملين الموهوبين لها دور مهم في رفع كفاءة اداءهم.
4. أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم، هي من أهم الحوافز التي تدفعهم وبدرجة كبيرة لتحسين أدائهم في أعمالهم التي يشعروا بالاستقرار فيها.
5. تعتبر الحوافز الشهرية جزءاً مكماً للأجور والرواتب المدفوعة للعاملين، وبذلك تصبح هذه المكافآت نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويضاً عن انخفاض الأجر.

ثانياً: التوصيات: اعتماداً على ما تقدم من استنتاجات، نقترح التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بتوفير مواصلات نقل، والاهتمام بمنح القروض في المناسبات الاجتماعية مما يحفز العاملين على أداء عملهم بإتقان.
2. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط.



3. ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية والهدايا العينية، تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد، ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية كالصداقة، وصلة القرى.
4. لابد من المنظمة الاعتراف بالعمل المبذول من طرف العامل امام زملائه وهذا من اجل اعطاء العامل مكانته الحقيقية والاهتمام به.

المصادر

أولاً: الكتب العربية:

1. الخزعلي، علي سعدون، العادلي، علي حسون "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين" جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، 2027م.
2. السالمي، علي "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية" ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011م.
3. الشبلاوي، عبد الحسين موسى "سلوك المستهلك السياحي - بين النظرية والتطبيق" دار الأيام للنشر والتوزيع ط1 عمان، الأردن، 2016م.
4. الطائي، يوسف حليم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل" ط1، دار الوراق، بغداد، العراق، 2016م.
5. القرالة، عصمت سليم "الحكمانية في الاداء الوظيفي" دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2011م.
6. الكلالة، طاهر حمود "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية" ط1، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2011م.
7. الوليد، بشار "الإدارة الحديثة للموارد البشرية" ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009م.
8. حسن، محمد قدوري "إدارة الأداء المتميز" دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2015م.
9. حسن، راوية محمد "ادارة الموارد البشرية" ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006م.
10. درة، عبد الباري ابراهيم، والصباغ، زهير نعيم "ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين" ط2، دار وائل، عمان، الاردن، 2012م.
11. شاويش، مصطفى نجيب "ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد" ط2، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2017م.
12. عباس، سهيلة محمد "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009م.
13. عبد الرحمن، بن عنتر "ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس - والابعاد الاستراتيجية" دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010م.
14. غربي، علي، قبرة، اسماعيل، وسلطنية، بلقاسم "تنمية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017م.
15. مري، وليد حميد رشيد "تقييم نظام أداء العاملين" دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2021م.

ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. البلوشي، عبد المجيد احمد "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريح البنية التحتية" رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2023م - 1444هـ.
2. أحمد، خالد يوسف السمان "دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة اداء العاملين بشركات البترول بالسودان" اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2013م.
3. أبو جليدة، سعيد سمير "أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، 2018م.
4. الجعبري، عنان "دور الابداع الاداري في تحسين اداء الموظفين" رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2019م.



5. الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين - دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى" رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005م.
6. الشوابكة، خالد محمد "العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي" رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، الأردن 2018م.
7. المطيري، جبر هديريس مشلح "مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2015م.
8. حسام الدين، زبيدي "دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية في برج بوعريريج" شهادة ماجستير مهني، جامعة محمد البشير برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2023م.
9. فقاير، فيصل "المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة، 2013م.

ثالثاً: المجالات والبحوث العلمية:

1. أبو حميد، محمد بن سعد "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين - شركة نسمة القابضة، القطاع الخاص" المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، المملكة العربية السعودية، جده 2020م (631 - 654).
2. الحسن، العليش محمد، وحسين، وسام "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ببغداد" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 140، 2017م.
3. الشكر، لؤي لطيف "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي - دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة/ بغداد" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، 2008، 152 - 206
4. الفارس، سليمان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 27، 2011م.
5. الكردي، احمد "عناصر إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليها" مقال منشور، 2010م الرابط الالكتروني : <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124103>
6. خضر، مجد "أثر الحوافز على أداء العاملين" مقال منشور، 2016م. الرابط الالكتروني: <https://mawdoo3.com>
7. سالم، شرمات "النظام الاجور وعلاقته بإدارة المواد البشرية" المجلد 13، العدد 3، 2021م.
8. معنوشي، عماد "دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية" مجلد 5، العدد 1، 2016م.
9. مناصرية، رشيد "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود" مجلة البحث العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018م.
10. تقييم الاداء. منهج ارتقاء، مقال منشور، 2016م الرابط الالكتروني: <http://www.humanitygate.com/post/1853/>



المصادر الإنكليزية:

1. Balassanian, Dalita "Ncentive Systhms - Incentives, Motivation, and development performance- A undp capacity development resource" conference paper 8, Capacity Development Group Bureau for Development Policy, Programmer November 2006.
2. Bodla, A, Afza, T, & Danish, R. Q 'Relationship between organizational politics perceptions and employee's performance – Mediating role of social exchange perceptions. Pakistan journal of Commerce and Social (PJCSS),8(2), N. 2014, 426-443.
3. Kwotkowsa, Anna, Stankiewicz, Anita " Incentive System in Project Management on the example of an international manufacturing company" Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Scientific Quarterly "Organization and Management", Vol. Poland, 2022, p (41- 58)
4. Kadir, A. A., AlHosani, A. A. H. H., & Padilla Ismail, The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance. Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein Onn, 2019,
5. Mr Yahiaoui Sliman El Amir, Mr Raffar Abd-el-Kader, training and incentives as determinants of employee performance improvement in Algeria tramway Companies Empirical evidence from SETRAM company located in the city of " Side Bel Abbes", El Basheer economy journal, university of Side Bel Abbes Qlgeriqm vol 7, n°01, 2021.P. 1013 – 1031.