



حكومة إقليم كردستان / العراق

وزارة لتعليم والبحث العملي

جامعة الصلاح الدين

كلية إدارة و اقتصاد

قسم : الإدارة منظمة سياحية

الحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين
(دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في فندق شاهين بالاس)

البحث

مقدم لمجلس قسم الادارة السياحية كطلب للحصول على درجة بكالوريوس من العلم السياحي

اعداد: عامر فاضل سليم

بأشراف: رنا نيسان يوسف

تشرين الأول ٢٠٢٢

الآية القرآنية

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

سورة المجادلة / آية 11

نتعهد بان هذا البحث المرسوم بدور) التسويق الريادي في صناعة السياحة السوداء (المظلمه)) دراسة مقدمة الى لجنة قسم ادارة المنظمات السياحية في جامعة صلاح الدين تم انجازه وكتابته من قبلنا بشكل كامل والنتائج من خالص عملنا وجهدنا ولم تنشرها من قبل لاي جهة معينة..

التوقيع

اسم

قرار لجنة المناقشة

نحن لجنة مناقشة طلبية بحث التخرج (عامر فاضل سليم الحوافز ودورها في تحسين اداء الاملين) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين فيالهيئة العامة للسياحة أربيل . ونحن نقرر بأن البحث يستوفي ستطلبا ت درجة البكالوريوس في اختصاصإدارة المنظمات السياحية

التوقيع الاسم : التوقيع الاسم ا.م. رنا نيسان يوسف المشرف: جامعة صلاح الدين - أربيل التاريخ // 2022

تأييد المشرف

إلى رئاسة القسم الموقرة

تحية طيبة

أؤيد لكم أن هذا البحث الموسوم بـ (الحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين) والذي تقدّم به الطالبة (عامر فاضل سليم) الى كلية الإدارة و الاقتصاد / إدارة المنظمات السياحية كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس قد جرى تحت إشرافي وبناء على توافر الشروط المطلوبة فيه أرسحه للمناقشة .

التوقيع :

الاسم الثلاثي : م . رنا نيسان يوسف

التاريخ:

الاهداء

الى الوالدين الكريمين الذين مهدا لنا طريق العلم الى كل اشخاص الذين ساعدونا في اكمال هذا البحث
وزملائنا في القسم

الشكر والتقدير

نتقدم بفائض شكرنا و تقديرنا الى المشرفة على بحثنا م.م (رنا يوسف نيسان) لتفضلها بالإشراف على البحث و المتابعة العلمية و توجيهاتها القيمة ولتزويدنا بالكثير من المصادر العلمية القيمة. ومن الوفاء ان نتقدم جزيل الشكر و التقدير الى رئيس و اساتذه و منتسبي قسم ادارة المنظمات السياحية كما نسجل الشكر و التقدير لزملائنا الاعزاء طلبة المرحلة الرابعة.

قائمة المحتويات

ت	اسم الموضوع
1	الاية
2	الاهداء
3	الشكر و التقدير المقدمة الفصل الأول
4	رقم الصفحة
5	المقدمة
6	الفصل الاول :منهجية البحث اولاً: مشكلة البحث ثانياً: اهمية البحث ثالثاً: اهداف البحث : رابعاً : نموذج البحث : خامساً: فرضية البحث سادساً:منهجية البحث سابعاً: عينة البحث ثمانية: حدود البحث
7	الفصل الثاني العوافز اولاً: مفهوم العوافز ثانياً : أهمية الحوافز ثالثاً : اهداف نظام الحوافز رابعاً : أنواع العوافز خامساً : مفهوم الأداء سادساً : اهمية الأداء سابعاً : عناصر تحسين اداء العاملين
8	الفصل الثالث الاطار العملي (منهجيه البحث والاجراءت)
9	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة

يعد العامل البشري هو أهم العوامل لمؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة , مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة "توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك أرس المال المعرفي والفكري وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها, وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة, لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفوة, ولا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام, وتحقيق أهدافها. كما لا بد للمنظمة من أن تترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيظهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري, ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها يحقق رضا العاملين.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة, والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين. وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثير محدودا مقارنة بالحوافز المادية, ولكنها تعطي انطباعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

الفصل الاول :منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث :

تعتبر الحوافز من اهم الامور التي تساهم في تطوير اداء المؤسسة وهي بدورها تؤثر في اداء العاملين ..وعدم وجودها يساهم في تراجع الاداء في الفندق

1. ماهو تأثير الحوافز على اداء العاملين ؟
2. هل تعطي ادارة الفندق المبحوث اهمية للحوافز؟

ثانيا: اهمية البحث :

تساهم الحوافز بشكل كبير في تحسين اداء العاملين في المنظمات السياحية جميعها والتي تساهم في اعطاء نتائج ايجابية ومنها:

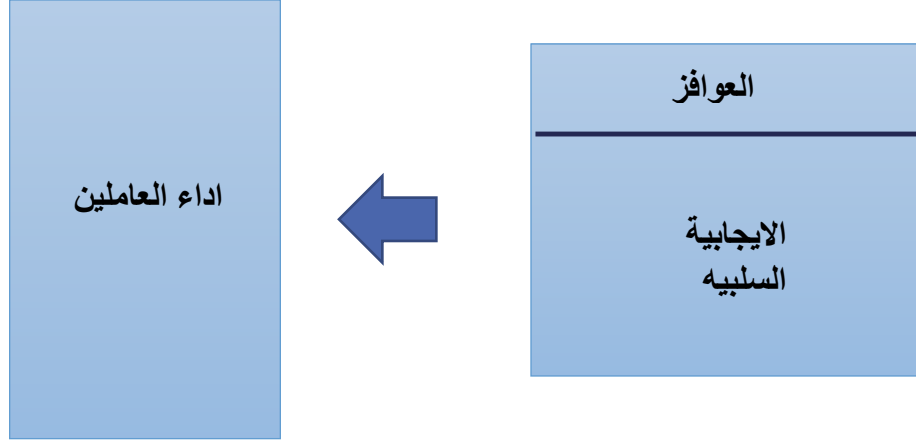
1. اهمية الحوافز في تحسين اداء العاملين
2. اهمية الحوافز في تحسين الناتج الاقتصادي في الفندق
3. اهمية الحوافز في تحقيق اهداف الفندق.
4. اهمية الحوافز في التحكم في سلوك العاملين .

ثالثاً: اهداف البحث :

هناك العديد من الاهداف التي ممكن ان يحققها البحث :

1. تسليط الضوء على اهمية الحوافز وتأثيرها على اداء العاملين
2. اهمية الحوافز على الناحية الاقتصادية للفندق
3. كيفية ساهمت الحوافز في تطور الخدمات في الفندق

رابعاً: نموذج البحث :



شكل رقم (1)

خامساً: فرضية البحث :

الفرضية الرئيسية:

تؤثر الحوافز (الاجابية والسلبيه) على اداء العاملين .

الفرضية الثانية : لا تؤثر الحوافز (الاجابية والسلبيه) على اداء العاملين.

سادساً: منهجية البحث :

أساليب جمع البيانات و المعلومات :

- اعتمد الباحثون في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالبحث على الاساليب الاتية:
- ١- المصادر العلمية :- الاستعانة بالمصادر العربية و الاجنبية فضلاً عن الدوريات و رسائل و الاطاريح الجامعية و شبكة (الانترنت) التي لها علاقة بموضوع البحث و دعم الجانب الميداني بها
 - ٢- استمارة الاستبانة :- وهي الاداة الرئيسية و المعمول عليها لجمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي في هذا البحث.

سابعا: عينة البحث:

تتكون عينة البحث من (١٥) مبحوثاً و هم يمثلون مدراء رؤساء اقسام و عاملين في فندق (شاهين بالاس) ووزعت (٥٠) استمارة و تم جمعها بعد حين و اهلنت (استمارة لعدم إجابتها أو فقدانها و قد استخدمت الاساليب الاحصائية التالية (السبة المنوية).

ثمانية: حدود البحث:

- أ- الحدود الزمانية: حدود البحث بالفترة الزمنية الممتدة بين (٢٠٢٢/١٠/١٥) إلى (٢٠٢٣/٤/١٥).
- ب- الحدود المكانية: تناولت البحث (فندق شاهين بالاس) في مدينة أربيل.
- ج- الحدود البشرية: يتضمن عينة البحث بالافراد العاملين في فندق شاهين بالاس و إذ بلغ عددهم (١٥) عامل.

الفصل الثاني

العوافز

أولاً: مفهوم العوافز

فالعوافز تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية الكامنة لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء على أقرانه محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدينا الطابعة والنشر الإسكندرية ، ط ١ ٢٠٠٧ ، ص ٨٤ ،

الحوافز

الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

ويرى (الخراز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (الخراز 1987- ص125).

ويعرفها (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.

(السلمي 1992 – ص209)

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني 2007 – ص15)

ثانياً : أهمية الحوافز

- مرعى، ٢٠٠٣، ص ٧ يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار السبيل إلى المبادرة، والإبداع والتجدد.
- أنه الطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور، والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة، وجديدة في مواعيل تزيد من حيويتها .
- يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام، وحيوية تطويرية. يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة وغالباً لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة، والإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال، والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهيكل التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل، وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة، وكل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعضاً بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية لإنتاجية متنوعة" ، كما يمكن القول أن التحضير له أهمية في نجاح الوظائف الإدارية، والعملية، فقد استخدم تايلور الحوافز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدم المكافآت الإضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط، وطبق هنري فايول الزيادة في الأجر بنسبة 150% شرط أن ينفق العامل هذه الزيادة على غذائه وظروف حياته ورفاهيته 2 .
- يساهم نظام الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة
 - كإخفاض قدرات الإنتاج، و الغياب ودوران العمل إلى غير ذلك من المشاكل
 - تحسين وضع الفرد سواء من الناحية المادية أو النفسية أو الاجتماعية، ويربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع كفاءة العمال الإنتاجية 3 .
- ◆ ونذهب إلى القول بأن أهمية التحفيز تنبع أساساً من أهمية العنصر البشري كأحدى العناصر الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة في آن واحد باعتبار العنصر البشري الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشده الطريق لتحقيق تلك الأهداف، والتي هي أهداف المجتمع، وكذلك و المتمثلة في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وتعتبر الحوافز كيف ما كانت من أهم الوسائل لرفع كفاءة المورد البشري من أجل رضاه عن العمل مما يخلق الرغبة فيه، واستمرار جهده إلى جانب الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتوجيه و تدريب .

ثالثاً : اهداف نظام الحوافز

يمكن تمثيل اهم اهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي.

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، جودة إنتاج ، ومبيعات ، وأرباح .
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية
- 3- اشباع احتياجات العاملين يشتي أنواعها وعلى الأخص مايسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- 4- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5- جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع امام المجتمع

رابعاً : أنواع العوافز

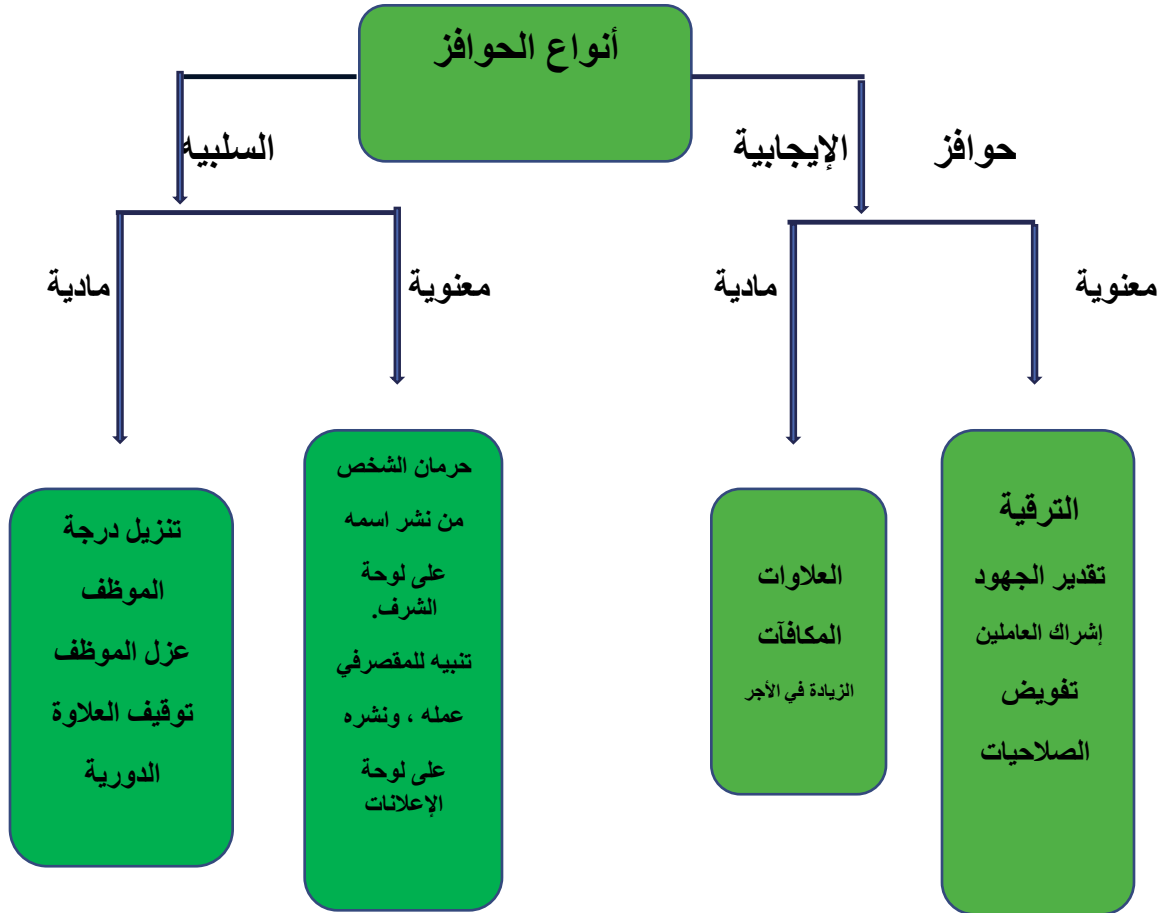
تم تقسيم الحوافر إلى حوافر إيجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف، 2000: 279):

- 1. الحوافز الإيجابية :** هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:
أ- **الحوافز المادية :** تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات و القيمة المادية.
ب- **الحوافز المعنوية :** تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2. الحوافز السلبية :

يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته . كما تم تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي (ربايعة، 2003 :50):

- 1. حوافز مادية :** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.
- 2. حوافز معنوية :** تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.
- 3. حوافز فردية :** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.
- 4. حوافز جماعية :** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء . بحيث
- 5. حوافز التميز :** هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم من هنا يمكن للشكل التالي أن يوضح أنواع التحفيز كالآتي:



المصدر: إعداد الباحث

أولاً: مفهوم الأداء

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة كل (الطعامنة، 2009). كما أشير إليه أيضاً على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (الصواف، 2000) .

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (الصواف، 2000) .

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004). و من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (شاويش، 2005)

حيث يقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية، 2003)

ثانياً : أهمية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور (عبدالله ، ١٩٩٩ ، ص ١٨) وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي. ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القديم فقد كان (سعيد ، ٢٠٠١ ، ص ١٠) لفريدريك تايلور الفضل في الدراسة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها. نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطور للأفراد المحيط.

ثالثاً : عناصر تحسين اداء العاملين

(محمد ، ٢٠٠٩، ص١٤)تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر اداء العاملين التالية.

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

2- نوعية العمل : ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لى تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الاخطاء .

3- كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

4- المثابرة والثوق :الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف الى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً 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 .

الفصل الثالث

الاطار العملي (منهجية البحث والاجراءات)

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي انبثقت عن الاستبيان ، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الحوافز ودورها في أداء العاملين) تم استخدام جداول المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية لقياس التشتت وعناصر الاستبيان وإجاباتها كمؤشر لقياس الفاعلية.

وصف مجتمع البحث

تم أخذ عدد من موظفي فندق (شاهين بلاس) في محافظة أربيل كمجتمع للبحث الحالي.

وصف عينة البحث

تم اختيار عينة من العاملين في فندق (شاهين بلاس) في محافظة أربيل ممن يمتلكون معلومات كافية عن الحوافز. وقد تم تصنيف العينة حسب الجنس والعمر والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة وأوقات الدوام. بلغ مجموع عينة الدراسة 15 أشخاص ، وظهرت تفاصيل بياناتهم الشخصية وإجاباتهم على الأسئلة الواردة في النموذج على النحو التالي:

أولاً / المعلومات الشخصية:

1- الجنس: تبين أن عدد المشاركين الذكور بلغ (4) بينما كانت الإناث (3) مشاركاً كما في الجدول التالي:

جدول (1) تصنيف الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
1 الذكور	11	73,3%
2 الأنثى	4	26,7%
المجموع	7	100%

تم إعداد المصدر من قبل باحثين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

2- العمر: تم تقسيم الفئات العمرية المشاركة في المسح إلى أربع فئات كما في الجدول التالي:
جدول (2) تصنيف الأفراد حسب الفئات العمرية

الفئة	التكرار	النسبة%
1 30-21 سنة	11	73,3%
2 40-31 سنة	4	26,7%
3 50-41 سنة	0	0
4 51 سنة فما فوق	0	0
المجموع	15	100%

تم إعداد المصدر من قبل باحثين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

3- التحصيل الدراسي:

ويبين جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي كما يلي:

جدول (3) تصنيف الأفراد حسب التحصيل الدراسي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة
1 اعدادية	4	26,7%
2 دبلوم	7	46,7%
3 بكالوريوس	2	13,3%
4 ماجستير	2	13,3%
5 دكتوراه	0	0
المجموع	15	100%

4- عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

جدول (4) تصنيف الأفراد حسب سنوات الخدمة

No.	عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
1	4-1	10	%66,7
2	8-4	3	%20
3	12-8	2	%13,3
	المجموع	15	%100

5- أوقات العمل:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب أوقات العمل:

No.	عدد أوقات العمل	التكرار	النسبة
1	في النهار	6	%40
2	في الليل	2	%13,3
3	ليل / نهار (مناوبة)	7	%46,7
	المجموع	15	%100

القسم الثاني / أثر الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين)

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الأساليب

الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

تمت الإجابة على الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

حساب المدى:

المدى : $5 - 1 = 4$ (5 أعلى نقطة لمقياس ليكارت و 1 أدنى نقطة فيه).

طول المدى: $0,8 = 4 / 5$ (طول المدى = المدى / عدد الدرجات)

تم إضافة العدد 0,8 إلى أقل درجة في المقياس أي 1 من أجل الحد الاعلى وكانت الحدود الباقية كما يلي:

موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.80
موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
غير أوافق	من 3.40 إلى 4.20
غير اوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

ومن خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة أنهم مؤهلين ويمتلكون القدرة للإجابة على فقرات الإستبانة مما ينعكس إيجاباً على عملية التحليل.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات الحوافز الايجابية والسلبية

ت	الفقرة	التكرار	مستوى الموافقة					موافق بشدة	النسبة
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي		
1	يعطي إدارة الفندق الحوافز فعلياً للعاملين	التكرار	3	6	5	1	0	2,33	1,047
		%	20	40	33,3	6,7	0		
1	يوجد مكافآت مالية تشجيعية	التكرار	0	6	4	1	4	3,20	1,265
		%	0	40	26,7	6,7	26,7		
3	يتوفر بدل النقل أو وسيلة نقل مناسبة	التكرار	1	4	2	3	5	3,47	1,407
		%	6,7	26,7	13,3	20	33,3		
4	يوجد 12د علاوات إضافية	التكرار	4	3	5	2	1	2,53	1,246
		%	26,7	20	33,3	13,3	6,7		
5	تحاسب إدارة الفندق العاملين غير الملتزمين بالدوام	التكرار	9	3	1	2	0	1,73	1,1
		%	60	20	6,7	13,3	0		
6	تقديم عبارات الشكر والثناء أثناء العمل	التكرار	6	5	1	2	1	2,13	1,302
		%	40	33,3	6,7	13,3	6,7		
7	تقديم خطابات الشكر	التكرار	4	2	3	3	3	2,93	1,534
		%	26,7	13,3	20	20	20		
8	التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية	التكرار	2	2	3	2	6	3,53	1,506
		%	13,3	13,3	20	13,3	40		
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								موافق
							2,56	1,271	

وفقاً لنتائج الجدول رقم (5) فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد العينة في الحوافز الايجابية والسلبية (2,56) بإنحراف معياري قدره (1,271) وبناء على المعيار المستخدم في هذا البحث وإستجابات أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي يشير إلى أن الحوافز الايجابية والسلبية قد كانت بمستوى مضمون الفقرة (5) بمتوسط حسابي (1,73)، ويشير مضمون هذه الفقرة إلى تحاسب إدارة الفندق العاملين غير الملتزمين بالدوام".

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

استنتاجات:

باستطلاع الأري المبني على أري 15 شخص يمكننا معرفة أن نحو 56% من العينة ارضين عن رواتبهم الحالية بينما 44% منهم غير ارضي عن الارتب.

يمكننا أن نرى أيضا أن 73% يرون أن زيادة الرواتب تزيد من ولاء العاملين للمؤسسة بينما يرى 27% أن الزيادة لا تؤثر على ولاء العاملين.

كذلك يمكننا استنتاج أن نحو 86% من المشاركين في الاستبيان يوافقون على كون الحافز المادي يحفز على بذل المزيد من الجهد في العمل في مقابل 14% لا يرون الموضوع مؤث ار على الجهد.

بالإضافة إلى ما سبق يرى 95% من الأشخاص أن المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف تشجع على تحقيق الهدف في العمل في مقابل 5% فقط لا يرون ذلك ويعترضون عليه.

على صعيد آخر عبر 25% عن موافقتهم لكون العامل لا يحتاج للتحفيز المعنوي في مقابل 75% اعترضوا على ذلك بينهم 28% اعترضوا بشدة.

في نفس السياق أبدى نحو 77% موافقتهم لفكرة أن قلة التقدير والاحباط المعنوي يضعف همة العامل في مقابل 23% يرون ذلك غير مؤثر.

كما أبدى نحو 7% فقط موافقتهم على استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل في مدخل الشركة في مقابل اعترض 93% على ذلك.

و على نفس السياق شارك نحو 82% بموافقتهم على وجود لافتة شكر للمميزين في الشركة في حين أبدى 18% عدم موافقتهم على ذلك.

وأخيار عبر 92% عنموافقتهمعلكونالتقدير المعنوييشكلحافاز لأداء المهامفي مقابل 8% لا يوافقون على ذلك.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- 1 – يوصي الباحث المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية, لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.
- 2 – يوصي الباحث المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المعنوية بأنواعها المختلفة, لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.
- 3 – يوصي الباحث بضرورة توجه المؤسسات المختلفة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المادية, لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.
- 4 – يوصي الباحث بضرورة توجه المؤسسات المختلفة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المعنوية على اختلاف أنواعها, لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

المصادر:

- ١- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الأسكندرية (ط١)، ٢٠٠٧، ص٨٤).
- ٢- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط 2 للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة دار غريب
- ٣- مرعي، توفيق (2003). قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، 17(30).
- ٤- الصواف، ماهر محمد (2000). "تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة.
- ٥- ربايعة، علي (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦- زويلف، مهدي (2000). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار
- ٧-، سلطان محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- ٨- شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٩- العطية ماجدة (2003). سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٠- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط، د م ن: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2002.

الملاحق



جامعة صلاح الدين – اربيل

University of Salahaddin - Erbil

كلية الادارة والاقتصاد

College of Administration & Economics

قسم ادارة المنظمات السياحية

Dept. of Tourism Organization Administration

م/استمارة استبانة
نرجو من حضرتكم قراءة الاستبيان التالي وملء معلوماتها لتحقيق الهدف المطلوب لأعداد بحث علمي متكامل تحت عنوان (الحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين) وان مساهمتكم في هذا المجال ستحقق للبحث العلمي أهدافه المنشودة.
مع فائق الشكر والاحترام

المشرفة:

الباحث

م.م رنا نيسان يوسف

عامر فاضل سليم

اولاً: المعلومات الشخصية:

1. الجنس :

() ذكر () انثى.

2. العمر:

(30-21) سنة () ، (40-31) سنة () ، (50-41) سنة () ، (51 فما فوق) سنة () .

3. التحصيل الدراسي :

اعدادية () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ، ماجستير () ، دكتوراه () .

4. اوقات الدوام :

في النهار () ، في الليل () ، ليل/نهار(مناوبة) () .

5. عدد سنوات الخدمة في الفنادق

() .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعطى ادارة الفندق الحوافز فعليا للعاملين.					
2	يوجد مكافآت مالية تشجيعية .					
3	يتوفر بدل النقل او وسيلة نقل مناسبة .					
4	يوجد علاوات إضافية.					
5	تحاسب ادارة الفندق العاملين غير الملتزمين بالدوام والعمل .					
6	تقديم عبارات الشكر والتثناء أثناء العمل.					
7	تقديم خطابات الشكر.					
8	التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.					