

أثر الحوافز على أداء العاملين التطبيق على شركة سكر كنانة

2016

د.الهادى سليمان - استاذ مساعد بجامعة النيل الأبيض

المستخلص :

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين ، دراسة حالة شركة سكر كنانة ، للعام 2017م ، و إختبار صحة الفروض المتمثلة فى :- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء العاملين . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و أداء العاملين . و تصلت الدراسة إلى النتائج التالية :- الشركة فى سياستها الخاصة بالإختيار و التعيين أفردت حيزاً للعنصر النسائى فى الوظائف التى تلائم مقدراتها و خصائصها و إن كان عددهن أقل من الرجال . تعتمد الشركة فى سياساتها التشغيلية على حملة الشهادات الجامعية و يعزى ذلك للتطور و التقدم التكنولوجى و الذى يتطلب كادر وظيفى يتناسب مع هذا التقدم . يتم منح الحوافز المادية للعاملين فى شركة سكر كنانة وفقاً للجهد الذى يبذلونه . يتم منح الحوافز المعنوية للعاملين فى شركة سكر كنانة وفقاً لما يتناسب مع متطلبات أدائهم . يلتزم العاملون فى شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر . لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة . أختتمت الدراسة بتوصيات مرتبطة و متعلقة بنتائج البحث متمثلة فى :- يجب أن تتوافق حاجات و رغبات العاملين المختلفة فى الشركة مع نظام الحوافز المطبق . ضرورة مراعاة عنصر الفورية فى صرف المكافآت و عدم تأخير الصرف ضماناً لتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين ، بجانب مراعاة العدالة فى صرف هذه المكافآت و تشمل العدالة هنا المقدار و النوع و التوقيت . ضرورة إسهام الإدارة فى رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية و المعنوية و ربط الحوافز الممنوحة بقدر الجهود المبذولة . عدم التوسع فى إستخدام الحوافز السلبية المتمثلة بالعقاب المادى و النقدى و العقاب المعنوى فى الشركة إلا فى حالات الضرورة لما لها من أثر سلبى على أداء العاملين و رضاهم الوظيفى .

:Abstract

The main purpose of this research is to study the effects of incentives on employees, case study of Kenana Sugar Company, in 2017, and to test the following hypotheses: – There is a statistically significant relationship between moral incentives and employees' performance. There is a statistically significant relationship between material incentives and employees' performance. There is a statistically significant relationship between incentives system and employees' performance. The findings of the study indicated the followings: – Different needs and desires of employees must be consistent with the employee's incentives system. Need to take into consideration the element of immediacy distribution of bonuses and non-delay payment to ensure the satisfaction of the employees, as well as justice in the disbursement of these rewards , and include justice here in the amount , type , and timing . Management should contribute to morale of staff by increasing the material and moral incentives to the extent of efforts. Not to expand the use of negative incentives represented by material, monetary, and moral punishment in the company except in cases of necessity , because of their negative impact of the performance of employees and their satisfaction with the job .

تمهيد:

إن العنصر البشري ظل يشكل محور إهتمام المؤسسات وذلك من خلال البحث والتعرف على العوامل التي تساعد وتؤثر على العاملين بغية الإرتقاء بكفاءتهم الإنتاجية . للوصول إلى هذا الهدف فإن المؤسسات تعمل على إنتقاء العمالة الجيدة و التي تتناسب مع المهام الموكلة إليهم وصولاً للهدف العام للمؤسسة . إن القدرة وحدها غير كافية لتحقيق تلك الأهداف في غياب الرغبة، علماً بأن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه . حيث أن القدرة تتمثل في المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف والقدرات التي ينميها ويثقلها بالتدريب والتعليم، بينما الرغبة تتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد العامل في الإتجاه الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة .

مشكلة البحث: إن المنشآت وفي ظل إهتمامها بجانب قدره على العمل المتمثلة في الحصول على الأفراد من ذوي الكفاءات العالية وإبتعائهم لتلقي دورات تدريبية بغية رفع قدراتهم الا أنها ظلت تهمل الجانب الآخر من كفتي المعادله والتي تتمثل في الرغبة في العمل والتي من اهمها تهيئه بيئه العمل والمناخ النفسي و الاجتماعي وذلك من اجل تحفيز العاملين و شحذ الهمم و ابراز القدرات التي تصب جميعها في مصلحة العمل وصولا الي الهدف العام الذي تنشده المؤسسة . ان هذا الاهمال ادي الي احباط معنويات العاملين والذي انعكس سلبا علي العمليات والكفاءه الانتاجيه . مما تقدم يمكن صياغه مشكله البحث في السؤال الرئيسالتالي:

ما أثر الحوافز على أداء العاملين ؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

1/ ما اثر الحوافز المعنويةفي اداء العاملين بشركه سكر كنانه؟

2/ ما اثر الحوافز الماديةفي اداء العاملين بشركه سكر كنانه ؟

3/ ما اثرنظام الحوافز في أداء العاملين بشركه سكر كنانه؟

أهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة الي تحقيق الأهداف التاليه:-

1/ التعرف علي الهدف العام للمؤسسة و التي لايمكن تحقيقها الا من خلال تضافرالعاملين جميعهم .

2/ التعرف علي القدرات الواجب توافرها في العاملين المناطبهم تحقيق أهداف المؤسسه.

3/ التعرف علي الحوافز بأنواعها ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسه .

4/ التعرف علي مدى تأثير كل من القدره و الرغبه في العمل وسط العاملين.

أهميه الدراسه :

تمثل هذه الدراسه إحدى المحاولات في كيفية تأثير الحوافز علي العاملين لرفع كفاءتهم الإنتاجيه علما بأن الكفاءه الإنتاجيه أصبحت من الأهداف الرئيسيه التي ظلت المؤسسات المختلفه تسعى اليها من اجل تحقيق أهدافها المتمثله في زياده الإنتاجيه وتعظيم الأرباح ، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تبحث عن ذلك السر الذي يشعل الهمهوسط العاملين ويستخدم من همم ، وتعتبر هذه الدراسه أول دراسه تتناول أثر الحوافز علي أداء العاملين بشركه سكر كنانه ، كما و تتبع أهميتها في أنها توفر بيانات و معلومات تساعد متخذي القرار في شركه سكر كنانه ، كما و توفر معلومات قد تساعد الباحث في هذا المجال.

فروض الدراسه :

تهدف هذه الدراسه إلى إختبار صحة الفروض التاليه:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافزالمادية وأداء العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين

مجال وحدود الدراسه:

المجال المكاني : يتم تطبيق هذه الدراسه بمصنع سكر كنانه.

المجال البشري : تغطي هذه الدراسه العاملين بقسم الإنتاج في مصنع سكر كنانه.

المجال الزماني:تغطي هذه الدراسه العام 2017م بمصنع سكر كنانه.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت في هذه الدراسة المصادر الثانوية لتغطية الجزء النظري المتمثلة في الكتب والدراسات السابقة كما استخدمت الإستبيان للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

منهج الدراسة :

استخدمت في هذه الدراسة المناهج التالية :

1. منهج المسح الاجتماعي لدراسة ووصف الظاهره موضوع الدراسة كماً ونوعاً وإختبار صحة فروض الدراسة .

2. المنهج التاريخي لتتبع وتأصيل الظاهره موضوع الدراسة في دراسة الحوافز بأنواعها وأداء العاملين وذلك من خلال المراجع والدراسات السابقة كتتبع الظاهره موضوع الدراسة بهدف تأصيلها .

مصطلحات البحث : إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق اهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما ينتقيه من اهداف او غير واع ، وبوجه عام يمكن القول ان الأفراد العاملين لا يختلفون في قدرتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب ، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية ، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات ماديه هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما انتقدت الإتجاهات التقليديه بالإداره ، فالأجر و المميزات ، و المشاركة و السلطه ، و الهيئه ، و النفوذ ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم ماديه حيث تعد محركات و محددات لسلوك الأداء (3) .

من هنا فقد أشير ألي التحفيز علي انه القوه التي تثير الفرد لأداء أفضل ، فيما إذا تمكنت الإداره التحكم بهذه القوه وتوجيهها في إثاره الدافعيه ببذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط ومعه اليه معينه بين الوضعيه الخارجيه المتمثله بالحوافز ، والوضعيه الداخليه التي تتعلق ببيئه العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجيه و الثقافيه و الماديه و المعرفيه في مواقف معينه ومن هذه المواقف مثلا الرضا الوظيفي(4).

تعرف الحوافز الماديه بأنها إجرائياً (مجموعه من الإجراءات المتمثله بزياده الراتب السنوي، والزياده الإستثنائيه علي الراتب، و المكافآت ، وبدل تنقلات ، وبدل سكن ، وما الي ذلك(6).

كما تعرف الحوافز المعنويه بأنها اجرائيا بأنها (مجموعه الإجراءات المتمثله في وجود أمكنه خاصه بلا إستخدام أوقات الإستراحه ، وتوفير سكن خاص و ملائم ، وتوفير خدمات طبيه ، وما الي ذلك(4) .

الأداء:

يعرف الأداء بأنه (من أهم محاور العمل المهني في اي مجال وظيفي ، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئته عمل يسودها العدل و المساواه فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا العطاء صاحبه الي مكانه مرموقه في المنظمه التي يعمل فيها ، وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع و المنافسه الشديده ، ولن تستطيع المنظمه الدخول للمنافسه الا اذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا الأداء ينبع من حصيله أداء الأفراد في المنظمه ككل)⁽⁵⁾.

كما أشير اليه أيضا (علي أنه يمثل درجه تحقيق و اتمام المهام المكونه لوظيفه الفرد ، وهو يعكس الكيفيه التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفه ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير الي الطاقه المبذوله ، اما الأداء فيقاس علي اساس النتائج)⁽³⁾.

الدراسات السابقة:

دراسة أنس وسليمان (2008م) يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة أستكشاف و إنتاج النفط اليمنية و الجدوى منها، و أثرها في تحسين الأداء. و تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل و مدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعته فيه و إستمراريته بالعمل، كما تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع ذاته لما يعول على هذا القطاع (قطاع النفط) من أهمية كبيرة . تكون مجتمع البحث من (1630) موظفاً و بلغت عينته (320) فرداً أحتيروا بطريقة عشوائية . تم إستخدام الإستبانة أداة لهذا البحث . و تضمنت الإستبانة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية ، بينما تضمن الجزء الثاني من الإستبانة جملة إستفسارات الغرض منها التعرف على درجة و اهمية الحافز عند العامل و مدى تأثيره في دفع العاملين لتحسين أدائهم، و ما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين. و تضمن الجزء الثالث من الإستبانة عدة إستفسارات تهدف للتعرف على درجة تطبيق الحوافز في المنظمة ميدان البحث، و مدى تأثيره على الأداء. و في تحليل بيانات البحث تم الإستعانة بالتحليلات الإحصائية مثل النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ، و الإنحرافات المعيارية و و كذلك تم إستخدام إختبار (ت) الإحصائي لتحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات في آراء عينة البحث حول مدى تطبيق نضام الحوافز و تأثيره على الأداء عند مستوى الدالة (0.05). و قد أظهرت النتائج ضعفاً في مشاركة العاملين بإتخاذ القرار ، كما أن رؤوساهم لا يعيرون مقترحاتهم إهتماماً يذكر مما إنعكس على معنوياتهم . و فرص الترقى فيها لا ترتبط بتقارير تقييم الأداء، و من ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما ان معظم العاملين يشكون من تدنى الحوافز المادية المتمثلة في الأجور و المكافآت.أوصى البحث بالعمل على تفعيل المكافآت و الحوافز

المادية مع ضرورة ربطها بالأداء. العمل على تطوير النظمة الإدارية بشكل أنسب. ضرورة ربط الموظف المتميز بفرص التقدم و الترقى إلى مناصب أعلى فى السلم الوظيفى ، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادى و المعنوى على حد سواء. ضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمى و ذلك من خلال إشراك العاملين فى إتخاذ القرارات (1) .

دراسة غازي (2013م) هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفى أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى الموظفين كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء والكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم إختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية تكونت من (150) موظف من المديرين و رؤساء الأقسام و الموظفين الإداريين بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً. و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفى التحليلى بإستخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :- حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض. حيازة الحوافز الإجتماعية على المستوى المتوسط. وجود علاقة خطية و ترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفى الأمانة. وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى الجنس لصالح الذكور ، و إلى المسمى الوظيفى لصالح رئيس القسم و إلى سنوات الخبرة لصالح نوى الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى المؤهل العلمى. فى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتى :- ضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية و غير الرسمية) و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوى للوصول لمستويات الأداء المخطط لها (2) .

دراسة نادر (2010م) هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفى فى شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، و إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، حيث تم توزيع (220) إستبانة على العاملين فى شركة الإتصالات الفلسطينية ، و قد تم إسترجاع (210) إستبانة أى بنسبة 95.5%. و بعد التحليل توصلت الدراسة للنتائج التالية :- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز و أداء الموظفين . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء الموظفين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز و أداء الموظفين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء الموظفين . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات و أداء الموظفين . وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز و أداء الموظفين . و جود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الباحثين حول مجال مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور . و جود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة الإدارية ، و في مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية . و جود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية ، العمر الخبرة ، و المؤهل العلمي . و خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :- ضرورة الإهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة . ضرورة إعادة صياغة نظام و معايير الترقيات للموظفين ، و أن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة . ضرورة العمل على ترسيخ العدالة و الإنصاف ، و خصوصاً فيما يخص منح الحوافز و المكافآت أو القضاء على المحاباة و المحسوبية في منحها ، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الداء . ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي و منح الحوافز و المكافآت بناءً على النتائج (7) .

دراسة هادية (2006م) يهدف هذا البحث لدراسة نظام الحوافز المادية و المعنوية و بعث الرضا الوظيفي للعاملين و دراسة مستوى الأداء و إقتراح الحلول المناسبة لمعالجة مشكلة نظام الحوافز . و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :- الحوافز المادية و المعنوية هي التي تساعد على رفع مستوى الأداء و الرضا الوظيفي. الراتب الذي يحصل عليه العامل غير كاف . معظم العاملين غير مقتنعين بالإجراءات المتبعة في منح الحوافز و كذلك بالترقيات المتاحة لهم . العلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين العاملين مع بعضهم البعض و مع رؤسائهم جيدة . و كانت أهم التوصيات جاءت كالآتي :- إعادة النظر في رواتب العاملين و الإهتمام بسياسة التحفيز المادية و المعنوية. إشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي ترتبط بسياسة الحوافز . الإهتمام بترقية أداء العامل عبر الدورات التدريبية . وضع برنامج واضح و عادل للترقيات. تحسين بيئة العمل (8) .

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: تصميم استمارة الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة أثر الحوافز على أداء العاملين ، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

تم توزيع (50) استبانته على عينة ميسرة من الإداريين ، والموظفين ، والفنيين بأقسام وادارت الشركة المختلفة ، استردت الـ(50) استبانته بنسبة 100% .

ثانياً " تقييم أدوات القياس :

اختبارات الثبات (درجة مصداقية البيانات): يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما ، والثبات يعنى الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس . وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على الأسئلة استعمل الباحث طريقة معامل الفا كرونباخ .

جدول (3) : نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات محاور الدراسة :

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	الحوافز المعنوية	(%77)
2	الحوافز المادية	(%61)
3	نظام الحوافز	(%82)
4	اداء العاملين	(%68)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نتائج اختبار الثبات لمحاورالدراسة اكبر من 60% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث بلغت قيمة الفا كورنباخ لعبارات المحور الاول (77%) وعبارات المحور الثاني (61%) وعبارات المحور الثالث (82%) وعبارات المحور الرابع (68%) ، اذن نفسر ان مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور و ان المقاييس التي اعتمد عليها الباحث لقياس المحاور تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحث من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف البحث.

رابعاً :تحليل بيانات الدراسة الميدانية

التوزيع التكراري للمعلومات الشخصية :

توزيع أفراد العينة حسب النوع:

1.

جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	28	%56
أنثى	22	%44
المجموع	50	%100

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017

يتضح من الجدول (4) أن %56 من أفراد عينة الدراسة ذكور ، %44 إناث . و هذا يؤكد بأن الشركة في سياستها الخاصة بالإختيار و التعيين أفردت حيزاً للعنصر النسائي في الوظائف التي تلائم مقدراتها و خصائصها و إن كان عددهن أقل من الرجال .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر .

جدول (5): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
20 - 30 سنة	11	%22
31 - 40 سنة	25	%50
41 - 50 سنة	8	%16
50 سنة فأكثر	6	%12
المجموع	50	%100

المصدر : إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م.

يبين الجدول رقم (5) اعلاه ان %22 من افراد عينة الدراسة اعمارهم اقل من 30 سنة و %50 تتراوح اعمارهم بين (31 - 40) و %16 منهم تتراوح اعمارهم بين (41 - 50) و %12 اعمارهم اكثر من 50 سنة

2.

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
60%	30	متزوج
32%	16	عازب
8%	4	اخرى
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (6) أن 60% من أفراد عينة الدراسة متزوجين ، 32% غير متزوجين، و 8% اخرى . و هذا يفسر لنا أن هناك إستقراراً عائلياً فى الشركة إذ بلغت نسبة المتزوجين 60 % .

جدول (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10%	5	ثانوي
24%	12	دبلوم فوق الثانوي
50%	25	جامعي
16%	8	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (7) أن 10% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي ، 24% دبلوم فوق الثانوي، و 50% مؤهل جامعي ، و 16% مؤهلهم فوق الجامعي . تعتمد الشركة ف سياساتها التشغيلية على حملة المؤهلات الجامعية ويعزى ذلك للتطور و التقدم التكنولوجي و الذى يتطلب كادر و طيفى يتناسب مع هذا التقدم

جدول (8): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20%	10	اقل من 5 سنة
30%	15	5 – 10 سنة
24%	12	10 – 15 سنة
16%	8	15 – 20 سنة
10%	5	20 سنة فاكثر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2017م.

يبين الجدول رقم (8) اعلاه ان 20% من افراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم العملية اقل من 5 سنوات و 30% منهم تتراوح سنوات خبرتهم بين (5 - 10) و 24% منهم تتراوح سنات خبرتهم بين (10 - 15) و 16% منهم تتراوح سنات خبرتهم بين (15 - 20) و 10% خبراتهم اكثر من 20 سنة .

التوزيع التكراري لعبارات المحاور

جدول (9): التوزيع التكراري لعبارات محور الحوافز المعنوية

العبرة	المقياس	اوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1. تهتم الشركة بالحوافز المعنوية لتحقيق اهداف المنشأة	التكرار	12	13	10	7	8
	النسبة	24%	26%	20%	14%	16%
2. الادارة تتبع سياسات عادلة	التكرار	30	10	4	4	2

النسبة	%60	%20	%8	%8	%4	في منح الحوافز المعنوية .
التكرار	25	20	3	2	-	3. الحوافز المعنوية يتم منحها وفقا للجهد الذي يبذله العامل
النسبة	%50	%40	%6	%4	-	
التكرار	20	20	5	3	2	4. تولي الادارة اهتماما كبيرا بالحوافز المعنوية .
النسبة	%40	%40	%10	%6	%4	

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (9) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة (50%) ،والذين لا يوافقون على ذلك بلغت نسبتهم (30%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)%.
2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة مناسب بلغت (80)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (12)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% .
3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة عمل الشركة بلغت (90)% بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6)%.
4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يؤدي الى سرعة انجاز العمل بجودة عالية (80)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)% .

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الحوافز المعنوية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1. تهتم الشركة بالحوافز المعنوية لتحقيق اهداف المنشأة .	3.32	1.01	4	أوافق
2. الادارة تتبع سياسات عادلة في منح الحوافز المعنوية.	4.60	0.88	3	أوافق بشدة
3. الحوافز المعنوية يتم منحها وفقا للجهد الذي يبذله العامل	4.71	0.79	1	أوافق بشدة
4. تولي الادارة اهتماما كبيرا بالحوافز المعنوية .	4.66	0.85	2	أوافق بشدة
المتوسط	4.18	0.88		أوافق

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول (10) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (الحوافز المعنوية يتم منحها وفقا للجهد الذي يبذله العامل) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.71) وبانحراف معياري (0.79) .
2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.18) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الاولى، بانحراف معياري (0.88) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

جدول (11): التوزيع التكراري لعبارات محور الحوافز المادية .

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. تهتم الإدارة بتقديم الحافز المادي الذي يحقق اهداف المنشأة	التكرار	12	19	12	1	6
	النسبة	%24	%38	%24	%2	%12
2. يتم توزيع الحوافز المادية للعاملين وفقا لأسس عادلة	التكرار	30	15	4	1	-
	النسبة	%60	%30	%8	%2	-
3. يمنح العاملون حوافز مادية تتناسب مع متطلبات ادائهم	التكرار	36	10	1	1	2
	النسبة	%72	%20	%2	%2	%4
4. الحوافز المادية تؤدي الى تقليل معدل دوران العمل داخل المنشأة	التكرار	30	15	2	3	-
	النسبة	%60	%30	%4	%6	-

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (11) ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تهتم بتقديم الحافز المادي الذي يحقق اهداف المنشأة بلغت (62)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24)% ، والذين لا يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (14)% .
2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن توزيع الحوافز المادية للعاملين يتم وفقا لأسس عادلة بلغت (90)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% .
3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يتم منحهم حوافز مادية تتناسب مع متطلبات ادائهم بلغت (92)% ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)% ، والذين لا يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (6)% .
4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الحوافز المادية تؤدي الى تقليل معدل دوران العمل داخل المنشأة بلغت (90)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (6)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4)% .

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الحوافز المادية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1. تهتم الإدارة بتقديم الحافز المادي الذي يحقق اهداف المنشأة	3.44	1.10	4	أوافق
2. يتم توزيع الحوافز المادية للعاملين وفقا لأسس عادلة	4.76	0.81	2	أوافق بشدة
3. يمنح العاملون حوافز مادية تتناسب مع متطلبات ادائهم	4.80	0.68	1	أوافق بشدة
4. الحوافز المادية تؤدي الى تقليل معدل دوران العمل داخل المنشأة	4.58	0.95	3	أوافق بشدة
المتوسط	4.40	0.87		أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (12) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (يمنح العاملون حوافز مادية تتناسب مع متطلبات ادائهم) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.80) وبانحراف معياري (0.84) .

2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.40) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية، بانحراف معياري (0.87) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

جدول (13): التوزيع التكراري لعبارات محور نظام الحوافز .

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. تتبع الادارة سياسة عادلة في تطبيق نظام الحوافز .	التكرار	21	14	10	3	2
	النسبة	%42	%28	%20	6%	%2
2. تمنح الحوافز وفقاً لجهد العاملين .	التكرار	30	11	4	5	-
	النسبة	%60	%22	%8	%10	-
3. تتبع الادارة اسلوب الحوافز لتحقيق اهداف المنشأة .	التكرار	28	12	10	-	-
	النسبة	%56	%24	%20	-	-

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م .

يتضح من الجدول (13) ما يلي :

1. اعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على ان الادارة تتبع سياسة عادلة في تطبيق نظام الحوافز بلغت (70)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (8)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)% .

2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن منح الحوافز يتم وفقاً لجهد العاملين بلغت (82)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8)% .

3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن المسؤول المباشر يبادر بتفويض بعض صلاحياته الادارية للعاملين بلغت (80%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20)% .

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور نظام الحوافز .

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1.تتبع الادارة سياسة عادلة في تطبيق نظام الحوافز .	4.47	0.80	3	أوافق بشدة
2.تمنح الحوافز وفقاً لجهد العاملين .	4.70	0.69	1	أوافق بشدة
3. تتبع الادارة اسلوب الحوافز لتحقيق اهداف المنشأة	4.50	0.98	2	أوافق بشدة
المتوسط	4.70	0.80		أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (14) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (تمنح الحوافز وفقاً لجهد العاملين) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) وبانحراف معياري (0.69) .
2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.70) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة ، بانحراف معياري (0.80) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

(15): التوزيع التكراري لعبارات محور اداء العاملين .

العبرة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1. يلتزم العاملون بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر .	التكرار	25	20	5	-	-
	النسبة	%50	%40	%10	-	-
2. لدى العاملين القدرة على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها اثناء ساعات العمل .	التكرار	29	11	5	5	-
	النسبة	%58	%22	%10	%10	-
3. يعتمد العاملون على انفسهم في انجاز الاعمال الموكلة اليهم	التكرار	30	10	7	3	-
	النسبة	%60	%20	%14	%6	-
4. يوجد تعاون بين العاملين في انجاز الهدف العام للمنشأة .	التكرار	22	16	7	5	-
	النسبة	%44	%32	%14	%10	-

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م .

يتضح من الجدول (15) ما يلي :

1. اعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على ان العاملون يلتزمون بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر بلغت (90) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %.

2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنالعاملين لديهم القدرة على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها اثناء ساعات العمل بلغت (80)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم(10)%.

3.أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يعتمدون على انفسهم في انجاز الاعمال الموكلة اليهم بلغت (80)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (6)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم(14)%.

4.أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنه يوجدتعاون بين العاملين في انجاز الهدف العام للمنشأة بلغت (76)% ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (10)%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم(14)%.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور اداء العاملين .

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1.يلتزم العاملون بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر .	4.75	.86	1	أوافق بشدة
2.لدى العاملين القدرة على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها اثناء ساعات العمل .	4.70	1.06	2	أوافق بشدة
3.يعتمد العاملون على انفسهم في انجاز الاعمال الموكلة اليهم	4.63	1.11	3	أوافق بشدة
يوجد تعاون بين العاملين في انجاز الهدف العام للمنشأة .	4.50	1.18	4	أوافق بشدة
المتوسط	4.60	1.20		أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (16) ما يلي :

1. أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة (يلتزم العاملون بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.75) وبانحراف معياري (0.86) .
 2. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.60) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس المحور الرابع ، بانحراف معياري (1.20) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.
- خامساً : اختبار الفرضيات

جدول (19): اختبار عبارات الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية واداء العاملين .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1. تهتم الشركة بالحوافز المعنوية لتحقيق اهداف المنشأة .	28.5	3	0.00	دالة
2. الادارة تتبع سياسات عادلة في منح الحوافز المعنوية.	33.2	2	0.00	دالة
3. الحوافز المعنوية يتم منحها وفقا للجهد الذي يبذله العامل	28.5	2	0.00	دالة
4. تولي الادارة اهتماما كبيرا بالحوافز المعنوية .	26.3	3	0.00	دالة
المؤشر العام لإختبار الفرضية	20.5	3	0.00	دالة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (19) ما يلي :

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (28.5) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان تهتم الشركة بالحوافز المعنوية لتحقيق اهداف المنشأة

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (33.2) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان الإدارة تتبع سياسات عادلة في منح الحوافز المعنوية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (28.5) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الحوافز المعنوية يتم منحها وفقا للجهود الذي يبذله العامل
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (26.3) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن تولى الإدارة اهتماما كبيرا بالحوافز المعنوية .

جدول (20): اختبار عبارات الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الماديةقواداء العاملين

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1. تهتم الإدارة بتقديم الحافز المادي الذي يحقق اهداف المنشأة	20.6	3	0.00	دالة
2. يتم توزيع الحوافز المادية للعاملين وفقا لأسس عادلة	28.5	3	0.00	دالة
3. يمنح العاملون حوافز مادية تتناسب مع متطلبات ادائهم	16.8	3	0.00	دالة
4. الحوافز المادية تؤدي الى تقليل معدل دوران العمل داخل المنشأة	25.7	3	0.00	دالة
المؤشر العام لاختبار الفرضية	27.4	3	0.00	دالة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (20) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (20.6) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أكبر من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان الادارة تهتم بتقديم الحافز المادي الذي يحقق اهداف المنشأة .

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (28.5) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على ان توزيع الحوافز المادية للعاملين يتم وفقاً لأسس عادلة

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (16.8) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على انه يتم منح العاملون حوافز مادية تتناسب مع متطلبات ادائهم .

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (25.7) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الحوافز المادية تؤدي الى تقليل معدل دوران العمل داخل المنشأة .

جدول (21): اختبار عبارات الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز واداء العاملين .

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
1.تتبع الادارة سياسة عادلة في تطبيق نظام الحوافز .	31.7	2	0.00	دالة
2.تمنح الحوافز وفقاً لجهد العاملين .	20.9	2	0.00	دالة
3. تتبع الادارة اسلوب الحوافز لتحقيق اهداف المنشأة	27.8	2	0.00	دالة

المؤشر العام لاختبار الفرضية	27.5	2	0.00	دالة
------------------------------	------	---	------	------

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (21) ما يلي :

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (31.7) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الإدارة تتبع سياسة عادلة في تطبيق نظام الحوافز .

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (20.9) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أنهتمنح الحوافز وفقاً لجهد العاملين .

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (27.8) عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ، على أن الإدارة تتبع اسلوب الحوافز لتحقيق اهداف المنشأة .

النتائج :

1. الشركة في سياستها الخاصة بالإختيار و التعيين أفردت حيزاً للعنصر النسائي في الوظائف التي تلائم مقدراتها و خصائصها و إن كان عددهن أقل من الرجال .
2. تعتمد الشركة في سياساتها التشغيلية على حملة المؤهلات الجامعية ويعزى ذلك للتطور و التقدم التكنولوجي و الذى يتطلب كادر و طيفى يتناسب مع هذا التقدم .
3. يتم منح الحوافز المعنوية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقا للجهد الذي يبذلونه .
4. يتم منح الحوافز المادية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقا لما يتناسب مع متطلبات ادائهم
5. يلتزم العاملون في شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر .
6. لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة .

التوصيات :

1. يجب ان تتوافق حاجات ورغبات العاملين المختلفة في الشركة مع نظام الحوافز المطبق .

2. ضرورة مراعاة عنصر الفورية في صرف المكافآت وعدم تأخير الصرف ضماناً لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، بجانب مراعاة العدالة في صرف هذه المكافآت وتشمل العدالة هنا المقدار والنوع والتوقيت .
3. ضرورة إسهام الإدارة في رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية، وربط الحوافز الممنوحة بقدر الجهود المبذولة .
4. عدم التوسع في استخدام الحوافز السلبية المتمثلة بالعقاب المادي والنقدي ، والعقاب المعنوي في الجامعات ، إلا في حالات الضرورة ، لما لها من أثر سلبي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

المصادر والمراجع :

- 1/ أنس عبدالباسط و سليمان عبدالله حمادى بحث بعنوان : الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة مقدمة لكلية العلوم التطبيقية وإدارة الأعمال، جامعة حضرموت للعلوم و التكنولوجيا 2008م .
- 2/ غازي حسن بحث بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين،رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن 2013 م .
- 3/ مصطفى بخيت شاويش، إدارة الموارد البشرية " ، ط3(عمان:دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005)،ص 23
- 4/ محمد عبدالغني هلال، التفكير والتخطيط الإستراتيجي"، (القاهرة:مركز تطوير الاداء للتنمية والنشر ، 2009)،ص 15
- 5/ محمد الطعمنة، إدارة الموارد البشرية"، (مصر:مؤسسة الوراق ، 2003)،ص 97
- 6/ نادر احمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية"، (عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000)،ص 20
- 7/ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ، بحث بعنوان : أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي فى شركة الإتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة 2010م .
- 8/ هادية عثمان عباس، بحث بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية العلوم الإدارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2006م .