

العلاقة بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس

أ. د. منذر الناصر*

د. رنا داود**

كفاح حسن***

(تاريخ الإيداع 7 / 3 / 2022. قُبل للنشر في 23 / 6 / 2022)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الحوافز المادية و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات قام الباحث بتصميم و توزيع استمارة استبيان على عينة البحث المؤلفة من العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس وتم توزيع 60 استمارة وكانت الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل 50 استمارة وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS23) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات البحث حيث تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري في الاحصاءات الوصفية وفي اختبار الفرضيات استخدم معامل الارتباط بيرسون .

ومن أهم ما توصل إليه البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية (الأجور المكافآت، التأمين الصحي، السكن والنقل) وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.

وكان من أهم توصيات الباحث مراجعة نظام الأجور وربطه بجهد العامل وواقعه الاقتصادي والاجتماعي والتركيز على منح المكافآت والتعاقد مع شركات التأمين الصحي والمشافي والصيدليات والسعي لتأمين السكن والنقل للعاملين من وإلى الفندق.

الكلمات المفتاحية : الحوافز المادية، أداء العاملين، فنادق ثلاثة نجوم.

* أستاذ ، قسم الإدارة الفندقية ، كلية السياحة ، جامعة البعث ، حمص ، سورية.
** مدرس ، قسم الإدارة الفندقية ، كلية السياحة ، جامعة طرطوس ، طرطوس ، سورية
*** طالب ماجستير ، قسم الإدارة الفندقية ، كلية السياحة ، جامعة البعث ، حمص ، سورية

The relationship between material incentives and improving employees performance

A field study on workers in three-stars hotels in Tartous city

Dr.Monzer Al Naseer*

Dr.Rana Daood**

Kifah Hassan***

(Received 7 / 3 / 2022. Accepted 23 / 6 / 2022)

□ ABSTRACT □

The main objective of the research is to study the relationship between of material incentives and improving the performance of workers in three-stars hotels in Tartous city.

The descriptive approach was relied upon and in order to analyze data test hypotheses , the statistical analysis method was used by distributing a questionnaire to the research's sample which consists of workers in three-stars hotels in Tartous city , 60 forms were distributed in both hotels , and the recovered forms were 50 forms valid for analysis , the statistical program was relied on (spss23) in analyzing data and data and testing research hypotheses , where the mean and standard deviation were used in descriptive statistics , and in testing the hypotheses , the Pearson correlation coefficient was used .

One of the most important findings of the research is the existence of a statistically significant relationship between material incentives (wages , rewards , health insurance , accommodation and transportation) and improving the performance of workers in three-star hotels in Tartous city.

One of the most important recommendations of the research was to review the wages system and relate it with the worker's effort and his economic and social reality, focus on giving rewards , contract with health insurance companies , hospitals and pharmacies , and seek to provide accommodation service and transportation to and from the hotel .

Keywords : material incentives, performance of employees, three stars hotels.

* Professor in the Department of Hotel Management , Faculty of Tourism , Al Baath University , Homs , Syria.

** Associate professor in the Department of Hotel Management , Faculty of Tourism , Tartous University , Tartous , Syria .

*** Master's Student in the Department of Hotel Management , Faculty of Tourism Al Baath University , Homs , Syria .

المقدمة:

تسعى جل المؤسسات من أجل الارتقاء والنهوض من خلال تطوير امكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرته بالاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية وامكانياتها المادية ، فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية ، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم بمواردها البشرية لأنها هي الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها وذلك بالعمل على تحسين أدائهم لكون الأداء هو المؤشر الذي تبني عليه المؤسسة مدى تحقيقها لأهدافها .

وأهمية الحوافز المادية داخل المؤسسة تتمثل باعتبارها باعاً أساسياً ومحركاً لطاقت ورغبات العمال في العمل لكونها تحسن ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية كما أن غيابها ينعكس سلباً على الحالة النفسية و الاجتماعية للعامل حيث يظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلباً على فعالية المؤسسة ككل .

الدراسات السابقة :

1. دراسة (بالي ، زلاسي ، 2017)

عنوان الدراسة : الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين .

رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم ، جامعة الوادي ، الجزائر ، الجزائر .

المتغير المستقل الحوافز المادية (المكافآت ، الترقيات ، الخدمات الاجتماعية) والمتغير التابع : أداء العاملين و مجتمع الدراسة (العاملين في مفتشية الجمارك بالوادي) وعينة الدراسة (عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مفتشية الجمارك بالوادي) .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين في مفتشية الجمارك بالوادي .

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتحليل البيانات وقياسها وتفسيرها .

أهم ما توصلت له الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء عند العاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والأداء عند العاملين ، ووجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء عند العاملين ، كما أنه بالرجوع إلى بيانات ونتائج الفرضيات نجد أن مؤسسة الجمارك الجزائرية تعتمد على نظام الحوافز المادية ويعمل على تحسين أداء العاملين من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب كما أنه يراعى تعدد الحوافز المادية كالأجر والزيادة فيه والترقيات والمكافآت ويعتمد على أسس في منح الحوافز منها الأداء والأقدمية .

2. دراسة (خزعلي ، عادل ، 2017)

عنوان الدراسة : دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين .

رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .

المتغير المستقل: الحوافز المادية (الأجور ، المكافآت ، المشاركة في الأرباح ، امتلاك اسهم في المؤسسة) والمتغير التابع : أداء العاملين .

مجتمع الدراسة (العاملين في شركة الخطوط والأنابيب النفطية في العراق) وعينة الدراسة (عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركة الخطوط والأنابيب النفطية فرع الديوانية في العراق) .

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتحليل البيانات وقياسها وتفسيرها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في تقدم الأفراد العاملين وتحسين أدائهم في شركة الخطوط والأنابيب النفطية فرع الديوانية في العراق .

أهم ما توصلت له الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين ، وهناك اجماع كبير حول أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز المادية في نجاح المنشأة و استمرارها حيث كانت الأولوية للأجور يليها المكافآت ثم المشاركة في الأرباح ومن ثم امتلاك اسهم في المؤسسة ، بالإضافة إلى أنه تم التوصل إلى دور الحوافز المادية في تشجيع العاملين على حب العمل الجماعي .

3. دراسة (لصعد ، مصباح ، 2018)

عنوان الدراسة : أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية .

رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة العربي التبسي ، الجزائر ، الجزائر .

المتغير المستقل : الحوافز المادية (الأجور ، المكافآت) والمتغير التابع : أداء الأفراد العاملين .

مجتمع الدراسة (العاملين في مناجم الفوسفات فرفوس تبسة) وعينة الدراسة (عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مناجم الفوسفات فرفوس تبسة) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات فرفوس تبسة، ومحاولة معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز المادية .

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتحليل البيانات وقياسها وتفسيرها .

أهم ما توصلت له الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات - تبسة ، وإن مستوى الحوافز المادية في شركة مناجم الفوسفات تبسة لا يعد مرتفع ، ولا يعد مستوى أداء الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات تبسة مرتفع

4. دراسة (Chepkemoi, 2018)

The effect of material incentives on employee performance : عنوان الدراسة : at Kenya service Uasin Gishu connty

رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد ، جامعة نيروبي ، نيروبي ، كينيا .

المتغير المستقل : الحوافز المادية (الأجور ، المكافآت) والمتغير التابع : أداء الموظفين .

مجتمع الدراسة (موظفي خدمة غابات كينيا) وعينة الدراسة (عينة عشوائية بسيطة من موظفي خدمة غابات كينيا) .

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا .

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتحليل البيانات وقياسها وتفسيرها وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات وتم استخدام الإحصاءات الوصفية (النسبة المئوية ، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات .

أهم ما توصلت له الدراسة أن الحوافز المادية ضرورية في الأداء التنظيمي ، وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء .

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر والتي تناولت المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين):

1- الفرق بين الدراسة الحالية (دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين) والدراسات السابقة تكمن في أن الدراسة الميدانية للدراسة الحالية تشمل قطاع الفنادق في مدينة طرطوس بينما في الدراسات السابقة الدراسة الميدانية كانت (مفتشية الجمارك بالوادي ، شركة الخطوط والأنابيب النفطية فرع الديوانية في العراق ، شركة مناجم الفوسفات فرفوس تبسة في الجزائر ، غابات كينيا) .

2- تمت الدراسات السابقة في مناطق جغرافية مختلفة عن المنطقة الجغرافية للدراسة الحالية (مدينة طرطوس) .

3- في دراسة عمار بالي ، زلاسي تم قياس المتغير المستقل بالمتغيرات (المكافآت ، الترقيات ، الخدمات الاجتماعية) في دراسة خزعلي ، عادل تم قياس المتغير المستقل بالمتغيرات (الأجور ، المكافآت ، المشاركة في الأرباح ، امتلاك اسهم في المؤسسة) وفي دراسة فيصل لصعد ، عبد الوهاب تم قياس المتغير المستقل بالمتغيرات (الأجور ، المكافآت) وفي دراسة (Chepkemoui, 2018) تم قياس المتغير المستقل بالمتغيرات (الأجور، المكافآت) وفي دراستنا تم قياس المتغير المستقل بالمتغيرات التالية (الأجور ، المكافآت التأمين الصحي ، السكن والنقل) فمن وجهة نظر الباحث هي الحوافز المادية الأكثر تأثيراً في تحسين أداء عمال الفنادق .

مشكلة البحث

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تركز عليها عملية تقديم الخدمات في الفنادق فعلى الرغم من التطور الهائل للتكنولوجيا في مجال القطاع الفندقي لا يمكن لهذا القطاع أن يستغني عن العنصر البشري في أداء أعماله وتقديم خدماته الفندقية ، لذلك كان يجب على إدارة الموارد البشرية في الفنادق السعي الدؤوب لتحقيق رضا العامل سعياً لتحقيق أداء مميز من قبله متمثلاً بتقديم الخدمات بالمستوى المرغوب به من قبل العملاء لكسب رضاهم و تعتبر الحوافز المادية من الأدوات المستخدمة للتأثير على أداء العاملين وجعله بالصورة المطلوبة والمرغوب بها فكان لا بد من تسليط الضوء على هذا الموضوع في الفنادق التي تتميز بتقديم خدمات غير ملموسة.

أجرى الباحث مقابلات مبدئية مع بعض عمال فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس لمعرفة العلاقة بين الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين ، حيث تبين للباحث من جراء هذه المقابلات أهمية الأجور والمكافآت والتأمين الصحي والسكن والنقل في تحسين أدائهم ، بالإضافة لتأكيد بعضهم عدم اهتمام الإدارة بها الاهتمام الكافي لذلك كان لا بد من الباحث دراسة هذا الموضوع، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

أولاً : ما هي العلاقة بين الأجور و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ؟

ثانياً : ما هي العلاقة بين المكافآت و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ؟

ثالثاً : ما هي العلاقة بين التأمين الصحي و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ؟

رابعاً : ما هي العلاقة بين السكن والنقل و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ؟

متغيرات البحث:

المتغير المستقل الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، التأمين الصحي، السكن والنقل) المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

فرضيات البحث :

من المشكلة المطروحة سابقاً ومن متغيرات البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجر كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافآت كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأمين الصحي كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .

الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السكن والنقل كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .

أهمية البحث :

تتبع أهمية دراسة دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس في ما يلي :

الأهمية النظرية :

تتبع من أهمية متغيري الدراسة وهما الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين، حيث أن التركيز على تحسين أداء العاملين من خلال الاهتمام بالحوافز المادية وربطها بأداء العامل يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهود وإلى تحسين أدائهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء الفندق بشكل عام ، كما تظهر الأهمية النظرية من خلال محاولة الباحث تقديم إطار نظري حول متغيري الدراسة مما يجعله مرجعاً يثري المكتبة العلمية في مجال الحوافز المادية و أداء العاملين.

الأهمية العملية :

يستمد البحث أهميته العملية من كونه يسعى لدراسة دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس محل الدراسة وبالتالي يمكن أن يمثل هذا البحث بنتائج مرجحاً لهذه الفنادق لتعديل سياستها المتعلقة بطريقة تحفيز عمالها بالطرق المادية وتحسين أداء عاملها.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين الحوافز المادية و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ويتحقق هذا الهدف من خلال :

- 1- دراسة العلاقة بين الأجر و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .
- 2- دراسة العلاقة بين المكافآت و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.
- 3- دراسة العلاقة بين التأمين الصحي و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .
- 4- دراسة العلاقة بين السكن والنقل و تحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس والجدول التالي يبين مجتمع البحث:

الجدول رقم (1) مجتمع البحث

فنادق الثلاثة نجوم في مدينة طرطوس	
فندق الصالح	عدد العاملين 25
فندق بلوي	عدد العاملين 35

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من الفنادق المذكورة ومديرية سياحة طرطوس

عند الرجوع إلى مديرية سياحة طرطوس تبين أنه يوجد فقط الفندقين المذكورين في الجدول رقم (1) من سوية ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس، بالإضافة إلى فندق طرطوس الكبير ولكن عند البدء بإجراء البحث كان الفندق خارج الخدمة بسبب الصيانة لذلك لم يدخل ضمن الدراسة .

عينة البحث : استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في الفنادق محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات على العاملين في جميع الأقسام باستثناء المدراء وبلغت الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل 50 استبيان .

منهج البحث وأدواته

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمراجع العربية و الأجنبية والمقالات المتعلقة بمتغيري البحث ، أما البيانات الأولية تم جمعها من خلال اللقاءات الأولية و استطلاعات الرأي مع بعض عمال فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس بالإضافة إلى أن الباحث أعد استبياناً يتضمن أسئلة حول محوري البحث (الحوافز المادية : الأجور ، المكافآت ، التأمين الصحي ، السكن والنقل) و (تحسين أداء العاملين). ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (spss23) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات البحث.

حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية : فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس .
- 2- الحدود الزمانية : تم إنجاز البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2021/11/20 الى 2021/12/31.
- 3- الحدود العلمية: تتمثل بالمتغير المستقل للبحث (الحوافز المادية: الأجور، المكافآت، التأمين الصحي السكن والنقل) والمتغير التابع للبحث (تحسين أداء العاملين).

القسم النظري

تعريف الحوافز المادية

فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم الحوافز المادية :

تعرف الحوافز المادية بأنها: هي حوافز تشجع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتقاء بمستوى كفاءتهم (لوزي ، 1995، ص376)، كما تعرف بأنها: هي كل حافز نقدي حيث تتعدد أشكالها وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في يومنا هذه لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي

تعتبر مجردة (السلمي، 2010، ص18)، ويبين (ماهر، 2010، ص27) أن الحافز المادي هو كل حافز يشبع حاجات الفرد المادية ويحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه .

أنواع الحوافز المادية :

أولاً: الحوافز الفردية :

1-الأجور :

هي المقابل المالي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلفه به من اعمال متفق عليها (الصيرفي، 2006، ص149)، أو هو الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل (السلمي، 2010، ص19)، أو هو ما يحصل عليه العامل ، وهو ما يصرف يومياً أو اسبوعياً أو شهرياً (عبوي، 2007، ص37).

وتظهر أهمية الأجور كأحد أنواع الحوافز المادية من خلال : (الصيرفي، 2006، ص149) العنصر الاقتصادي :حيث أن الأجر عنصر أساسي في العمل من أجل تغطية تكاليف المعيشة ، بالإضافة إلى تغطية جزء من تكاليف الرفاهية .

العنصر المعنوي : ينظر العامل إلى الراتب على أنه انعكاس لقيمه وأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به ، وتعتبر الزيادات التي يحصل عليها اعتراف بإنجازاته .

2-المكافأة :

وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه لجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة استطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافأة ، ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية ، وهذا يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما يستوجب من ضرورة في تطوير المهارات باستمرار، وما لا شك فيه أن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي (مصطفى، 2005، ص12).

ليست هنالك نسبة معينة لمقدار المكافآت التي يمكن تقديمها ولكن قد يكون للمستوى الإداري أهمية كبيرة في تحديد مقدار المكافأة فكلما ارتفع المستوى الإداري زادت المكافأة (الصيرفي، 2006، ص150).

3-العمولات : (الصيرفي، 2006، ص151)

في وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على اجره بناء على النتائج التي يحققها ، حيث يحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها أو الديون التي يحصلها .

وعادة ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة حيث أن الراتب الثابت يعمل على إشباع حاجاته الاساسية .

4-العلاوات : ولها أربع أنواع (حباس، 2012، ص53)

- علاوة الكفاءة : يمنح العامل زيادة على مرتبه تعادل علاوة دورية نتيجة للكفاء الادارية خلال سنة.
- علاوة الأقدمية : هي حافز سنوي ، تقدمه الادارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وسلوكه يزيد على المستوى المطلوب.
- العلاوة الاستثنائية : وهي نوع خاص من العلاوات ، تمنح للعامل في أي وقت عند توفر سبب منطقي لذلك وتأخذ غالباً شكل المبالغ النقدية .

- علاوة غلاء المعيشة : تمثل الزيادة في الأجر تطبيقاً لسياسة الحكومة أو الإدارة في إعطاء العاملين زيادة تتلاءم مع ارتفاع مستويات الاسعار .

ثانياً : الحوافز الجماعية

1-المشاركة في الأرباح : هي نسبة مئوية من الأرباح تحدها المنشأة ليجري توزيعها ويتم احتساب هذه النسبة أما على اساس الأرباح الاجمالية أو الأرباح الصافية . (حباس، 2012،ص56)

يمثل شعار ربط الأجر بالإنتاج الأب الشرعي لمفهوم ربط الحوافز بالإنتاج ويمكن إرجاع هذا المفهوم إلى القرنين التاسع عشر والعشرين حيث ضغطت الصراعات بين الملاك والإدارة في جانب والعمال ونقاباتهم في جانب وذلك لضرورة التوفيق بينها، فالملاك والإدارة يريدون الأرباح وربما بجشع، والعمال ونقاباتهم يريدون رواتب عالية للعاملين حتى ولو كانت تؤدي إلى خسارة الإدارة والملاك، هنا بدأت تظهر ممارسة إدارية جديدة تحاول التوفيق بين الجهتين وهي أنه يمكن للعمال في حالة تحقيقهم لإنتاجية ربحية معينة يشاركون الإدارة والملاك في جزء منها، وبذلك ظهر مفهوم المشاركة في الأرباح (سالم، 2008،ص38).

2- ملكية العاملين لاسهم الشركة : (سالم، 2008،ص38)

تعتبر من أكثر الطرق مثالية ، حيث ان في هذه الطريقة يحق للعاملين امتلاك شركتهم .

3-الخدمات المقدمة للأفراد : تصنف إلى قسمين رئيسيين : (حباس، 2012،ص58)

❖ برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة :

1-مدفوعات الاجازات والعطلات : تتعدد وفقاً لأنظمة الدول والمنظمات الداخلية وتشمل الإجازات المرضية و إجازات الولادة والأمومة والإجازات الدينية ، أما العطلة فهي الإجازة الطويلة التي يستحقها الموظف سنوياً .

2-الراتب التقاعدي :حيث تلتزم المنظمة بدفع علاوة تقاعدية اضافة الى ما يستقطع من راتب الموظف شهريا الى مديرية التقاعد العامة لاستثمارها ثم تدفع للموظف عند استحقاقه للتقاعد على شكل رواتب تقاعدية شهرية .

3-التأمين : تتعدد أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها العامل ، كذلك تتراوح أهمية أنواعها زمن الحاجة لبعضها من بلد الى اخر ،ومن أهمها التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتأخذ هذه التأمينات صفة الجماعية لا الفردية .

4-مكافآت الاقتراحات البناءة : بتقديم مكافآت للاقتراحات التي تساهم في تحسين الأداء .

❖ برامج الخدمات الاجتماعية :

الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية .

السكن والنقل المجاني ووجبات الطعام المجانية أو المخفضة .

النوادي الرياضية و الخدمات الخاصة برعاية الاطفال .

النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين

خدمة الشراء المخفض من منتجات الشركة .

الحوافز المادية السلبية :

اولاً : حوافز سلبية بسيطة : (حباس، 2012،ص63)

- الخصم من الأجر: تسعى المنظمة بهذه الطريقة إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع . والذي يمثل الخصم في الأجر أي الجزاء المادي ، حيث تضع المنظمة قواعد تبين التجاوزات والعقاب المصاحب لها .

- الحرمان من الاجر : يمكن للمنظمة حرمان العامل من الاجر لشهر او اكثر حسب درجة الخطأ المرتكب .
 - الحرمان من المكافآت و العلاوات : وفق قواعد وقوانين تبين حرمان العامل في حال وقوعه في أخطاء .
- ثانياً : حوافز سلبية قاسية : (حباس، 2012، ص67)

النتزير : العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات اجر أقل .
الاستغناء : أي عملية اسقاط الفرد من قوائم الاجور وهي وسيلة للتخلص من الافراد الغير مرغوب في سلوكهم .
الفصل : تلجأ المؤسسة لفصل العاملين بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها .

أهمية الحوافز المادية: تكمن أهمية الحوافز المادية في الآتي: (ابراهيم، 2011، ص28)

- 1- المساهمة في إشباع رغبات العاملين و تعجير قدرتهم و تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد.
- 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- 3- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين .
- 4- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة .
- 5- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها .
- 6- الاختيار الدقيق للحوافز المادي المناسبة يؤدي إلى دفع العاملين لبذل مجهود أكبر

تعريف الأداء :

فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه : هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة(حسن، 2002، ص209)، وكما يعرف بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي اربط وظيفته بها(برونطي ، 2001، ص 10).

أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع : (Robert,2007 ,p32)

1. أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبيئات والخدمات ، والبيع ، وجر المخرزون، إدارة التابعين ، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء ، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو .
2. الأداء الظرفي : هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة ، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات ، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء ، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص ، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل ، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة ، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية ، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

3. الأداء المعاكس أو المجابهـ: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. (Wayne, 2006, p67)

تعريف تقييم أداء العاملين :

تعددت تعريف تقييم أداء العاملين و فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم تقييم أداء العاملين: يعرف تقييم أداء العاملين بأنه: هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل (نايف، 2004، ص378)، كما يعرف بأنه: هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، في شتى المجالات (الطائي، العبادي، فضل، 2006، ص47).

أهمية تقييم الأداء:

- تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:(ماهر، 2003، ص373)
1. رفع معنويات العاملين: إن وجود جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندها يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
 2. دعم إجراءات الترقية والنقل: تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
 3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
 4. استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقارير حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده ، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
 5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
 6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم : ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

النتائج والمناقشة :

أولاً : أداة الدراسة : بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث ومن خلال استطلاعات الرأي المبدئية قام الباحث بإعداد استمارة استبيان حول محاور البحث أربعة محاور فرعية للمتغير المستقل (لمحور الأجور سبعة عبارات ، ومحور المكافآت ستة عبارات ، ومحور التأمين الصحي خمسة عبارات ، ومحور السكن والنقل ستة عبارات) وللمتغير التابع (تحسين أداء العاملين أربعة عبارات) و تم توزيع الاستبيان على عينة البحث في الفترة الممتدة من 3 / 12 / 2021 إلى 16 / 12 / 2021 وبلغ عدد استمارات

الاستبيان الموزعة (60) استمارة، وتم استبعاد (10) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات ووجود أكثر من إجابة على نفس السؤال ليلعب عدد الاستمارات التي تم تحليلها إحصائياً (50) استمارة، حيث تم جمع الاستمارات وتفريغ بياناتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS 23 وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان ، والجدول التالي يوضح استمارات الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل.

الجدول رقم (2) عدد استمارات الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل

الفندق	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل
فندق الصالح	30	28
فندق بلو بي	30	22
المجموع	60	50

المصدر: من اعداد الباحث

الجدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق جدا	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم (4) المتوسط المرجعي ودلالته

غير موافق اطلاقاً	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,49 إلى 4,19
موافق جدا	من 4,40 إلى 5

المصدر : العيد الله ، عيدو ، مقياس ليكرت ، رابط الوصول :

(https://www.facebook.com/928701163862433/posts/150727300600524)

ثانياً : اختبار صدق وثبات الاستبيان :

تم التأكد من صدق الاستبيان بعد أن قام الباحث بعرضه على ثلاثة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية من كلية الاقتصاد في جامعة طرطوس، وفي ضوء الملاحظات والنصائح التي قدمها المحكمين قام الباحث بإجراء بعض التعديلات بحذف عبارات وإعادة صياغة عبارات أخرى، ولحساب ثبات الاستبيان تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مؤلفة من 10 عاملين حيث تم توزيع خمسة استمارات في كل فندق من مجتمع البحث المؤلف من فندقين وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (5) نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور

عدد العبارات	Alpha Cronbach's
محور الأجور	.837
محور المكافآت	.807
محور التأمين الصحي	.702
محور السكن والانتقال	.655
محور تحسين الأداء	.650

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (5) يتبين أن معامل الفاكرونباخ لكل محور مرتفع وتتراوح القيم بين (0,65-0,83) وهي قيم مرتفعة وتدل على أن الفقرات تتمتع بالثبات ومرتبطة بالمحاور التابعة لها.

الجدول (6): نتائج معامل ألفا لمقاييس البحث

الثبات العام	عدد العبارات
28	عدد العبارات
0.889	Cronbach's Alpha

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول رقم (6) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات (28) هي (0.889) وهي مرتفعة وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع.

وبالتالي تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان ويستطيع توزيع الاستبيان على العينة النهائية ليتم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

ثالثاً : الإحصاءات الوصفية :

نتائج المحور الأول (الاجور):

جدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية لمحور الأجور

محور الاجور	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1. يتناسب أجرك مع جهدك المبذول في العمل	التكرار	0	5	10	25	10	3,80	0.881	موافق
	النسبة	%0	%10	%20	%50	%20			
2. يغطي أجرك الذي تتلقاه حاجاتك الأساسية	التكرار	0	5	10	35	0	3,60	0.670	موافق
	النسبة	%0	%10	%20	%70	%0			
3. يتناسب أجرك الذي تتلقاه مع شهادتك	التكرار	0	5	15	25	5	3,60	0.808	موافق
	النسبة	%0	%10	%30	%50	%10			
4. يزداد أجرك مع زيادة عدد سنوات عملك في الفندق	التكرار	0	5	15	25	5	3,60	0.808	موافق
	النسبة	%0	%10	%30	%50	%10			
5. يزداد أجرك مع زيادة عدد ساعات عملك في الفندق	التكرار	0	5	10	30	5	3,70	0789	موافق
	النسبة	%0	%10	%20	%60	%10			
6. يزداد اجرک مع ترفيتك إلى مستوى وظيفي أعلى	التكرار	0	5	0	35	10	4.00	0.782	موافق
	النسبة	%0	%10	%0	%70	%20			
7. يزداد أجرك مع ارتفاع وغلاء المستوى المعيشي	التكرار	0	20	30	0	0	2.60	0.495	محايد
	النسبة	%0	%40	%60	%0	%0			
نتيجة المحور									موافق
3,557									0.537

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS20

تقييم المحور الإجمالي (موافق) مما يدل على وجود قبول عام لإجراءات الأجور المطبقة من الفنادق قيد الدراسة من قبل عمال هذه الفنادق .

نتائج المحور الثاني (المكافآت):

جدول رقم (8) الاحصاءات الوصفية لمحور المكافآت

محور المكافآت	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
8. يقدم الفندق مكافآت على ساعات العمل الإضافي	التكرار	0	5	0	35	10	4.00	0782	موافق
	النسبة	%0	%10	%0	%70	%20			
9. يقدم الفندق بين الحين والآخر مكافآت للعامل النشط والتميز في العمل	التكرار	0	5	0	35	10	4.00	0.782	موافق
	النسبة	%0	%10	%0	%70	%20			
10. يقدم لك الفندق مكافآت في فترات المواسم على الجهود المبذولة	التكرار	0	5	0	35	10	4.00	0.782	موافق
	النسبة	%0	%10	%0	%70	%20			
11. يقدم لك الفندق قسائم شرائية	التكرار	20	30	0	0	0	1.60	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%40	%60	%0	%0	%0			
12. يمنحك الفندق حسومات على الخدمات الإضافية	التكرار	0	5	0	35	10	4.00	0.782	موافق
	النسبة	%0	%10	%0	%70	%20			
13. تقييم إدارة الفندق حفلات للعمال وأسرهم في الأعياد العامة وأعياد الميلاد كنوع من المكافآت	التكرار	30	20	0	0	0	1.40	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%60	%40	%0	%0	%0			
نتيجة المحور							3.16	0.499	محايد

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS20

والنتيجة العامة للمحور (محايد) وهذا ما يدل على عدم وجود قبول ورضا عن تطبيق إجراءات المكافآت بشكل عام من قبل أفراد العينة على هذا المحور (المكافآت كنوع من أنواع الحوافز المادية) .

نتائج المحور الثالث (التأمين الصحي):

جدول رقم (9) الاحصاءات الوصفية لمحور التأمين الصحي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	محور التأمين الصحي
موافق	0.782	4.00	10	35	0	5	0	التكرار	14. يوفر الفندق لك التأمين الصحي ضد حوادث وإصابات العمل
			%20	%70	%0	%10	%0	النسبة	
غير موافق بشدة	0.495	1.60	0	0	0	30	20	التكرار	15. يشمل التأمين الصحي الذي يقدمه لك الفندق شراء الأدوية المختلفة عند المرض
			%0	%0	%0	%60	%40	النسبة	
غير موافق بشدة	0.495	1.60	0	0	0	30	20	التكرار	16. يوفر لك التأمين الصحي إجراء الفحوصات والتحليل المختلفة عند المرض
			%0	%0	%0	%60	%40	النسبة	
غير موافق بشدة	0.495	1.40	0	0	0	20	30	التكرار	17. يقدم لك التأمين الصحي إجراء العمليات والإقامة في المشفى
			%0	%0	%0	%40	%60	النسبة	
غير موافق بشدة	0.495	1.60	0	0	0	30	20	التكرار	18. يشمل التأمين الصحي طبابة اسرتك كاملة
			%0	%0	%0	%60	%40	النسبة	
غير موافق	0.381	2.04	نتيجة المحور						

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS20

والنتيجة العامة للمحور (غير موافق) وهذا ما يدل عدم وجود قبول ورضا عن تطبيق اجراءات التأمين الصحي بشكل عام من قبل أفراد العينة على هذا المحور (التأمين الصحي كنوع من أنواع الحوافز المادية)

نتائج المحور الرابع (السكن والنقل):

جدول رقم (10) الاحصاءات الوصفية لمحور السكن والنقل

محور السكن والنقل	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
19. توفر لك إدارة الفندق وسيلة نقل من منزلك إلى مكان العمل وبالعكس	التكرار	20	30	0	0	0	1.60	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%40	%60	%0	%0	%0			
20. تقع مصروفات النقل من منزلك إلى مكان العمل وبالعكس على عاتق إدارة الفندق	التكرار	30	20	0	0	0	1.40	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%60	%40	%0	%0	%0			
21. تقدم إدارة الفندق غرف مخصصة لراحة العمال وتناول طعامهم وتبديل ملابسهم في الفندق	التكرار	0	5	0	35	10	4.00	0.782	موافق
	النسبة	%0	%10	%0	%70	%20			
22. تقدم إدارة الفندق لك قروضاً بشراء منازل	التكرار	20	30	0	0	0	1.60	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%40	%60	%0	%0	%0			
23. تساعدك إدارة الفندق في العثور على منزل قريب من مقر الفندق لاستئجاره	التكرار	20	30	0	0	0	1.60	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%40	%60	%0	%0	%0			
24. توفر لك إدارة الفندق سكناً ضمن الفندق في حال كنت أعزباً	التكرار	20	30	0	0	0	1.60	0.495	غير موافق بشدة
	النسبة	%40	%60	%0	%0	%0			
نتيجة المحور									غير موافق

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS20

والنتيجة العامة للمحور (غير موافق) وهذا ما يدل على عدم وجود قبول ورضا عن تطبيق إجراءات السكن والنقل بشكل عام من قبل أفراد العينة على هذا المحور (السكن والنقل كنوع من أنواع الحوافز المادية) .

نتائج المحور الخامس (تحسين الأداء):

جدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية لمحور تحسين الأداء

محور تحسين الأداء	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
25. تشجعتي الأجور التي اتقاضاها على تحسين أدائي	التكرار	0	4	3	43	0	3,78	0.582	موافق
	النسبة	%0	%8	%6	%86	%0			
26. يحفزني نظام المكافآت المتبع من قبل إدارة الفندق على تحسين أدائي	التكرار	0	4	0	46	0	3,84	0.548	موافق
	النسبة	%0	%8	%0	%92	%0			
27. يحفزني التأمين الصحي المقدم من إدارة الفندق على تحسين أدائي	التكرار	8	42	0	0	0	1.84	0.370	غير موافق
	النسبة	%16	%84	%0	%0	%0			
28. تحفز السياسة المتبعة من قبل إدارة الفندق فيما يتعلق بالسكن والنقل أدائي	التكرار	11	39	0	0	0	1.78	0.418	غير موافق بشدة
	النسبة	%22	%78	%0	%0	%0			
نتيجة المحور									محايد
2.81									0.301

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS20

والنتيجة العامة للمحور (محايد) الأداء بدرجة متوسطة يتناسب مع إجراءات الحوافز المادية المطبقة من قبل الفنادق قيد الدراسة.

رابعاً : اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجر كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ومن خلال دراسة معامل ارتباط بيرسون كانت النتائج التالية:

الجدول رقم (12)معامل ارتباط بيرسون بين الاجور وتحسين الأداء

Correlations			
		محور الاجور	تحسين الأداء
محور الاجور	Pearson Correlation	1	.671**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
تحسين الأداء	Pearson Correlation	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS20

من الجدول السابق يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور الاجور وتحسين الأداء بلغت 0.671 وهي تدل على علاقة طردية، ومن خلال دراسة المعنوية الاحصائية تبين ان قيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تدل على أن هناك ارتباط للأجور مع تحسين الأداء وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجر كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافآت كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس، ومن خلال دراسة معامل ارتباط بيرسون كانت النتائج التالية:

الجدول رقم (13) معامل ارتباط بيرسون بين المكافآت وتحسين الأداء

Correlations			
		تحسين الأداء	المكافآت
تحسين الأداء	Pearson Correlation	1	.486**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
المكافآت	Pearson Correlation	.486**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS20

من الجدول السابق يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور المكافآت وتحسين الأداء بلغت 0.486 وهي تدل على علاقة طردية ولكن ارتباط طردي متوسط ، ومن خلال دراسة المعنوية الاحصائية تبين ان قيمة المعنوية بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تدل على أنه هناك ارتباط للمكافآت مع تحسين الأداء وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافآت كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأمين الصحي كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ومن خلال دراسة معامل ارتباط بيرسون كانت النتائج التالية:

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين التأمين الصحي وتحسين الأداء

Correlations			
		تحسين الأداء	التأمين الصحي
تحسين الأداء	Pearson Correlation	1	.922
	Sig. (2-tailed)		.014
	N	50	50
التأمين الصحي	Pearson Correlation	.922	1
	Sig. (2-tailed)	.014	
	N	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS20

من الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور التأمين الصحي وتحسين الأداء بلغت (0,922) وهي تدل على علاقة طردية قوية و موجبة ، ومن خلال دراسة المعنوية الاحصائية تبين ان قيمة المعنوية بلغت 0.014 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تدل على أن هناك ارتباط للتأمين الصحي مع تحسين الأداء وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأمين الصحي كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس محل الدراسة.

الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السكن والنقل كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.

من خلال دراسة معامل ارتباط بيرسون كانت النتائج التالية:

الجدول (15) معامل ارتباط بيرسون بين السكن والانتقال وتحسين الأداء

Correlations			
		تحسين الأداء	السكن والانتقال
تحسين الأداء	Pearson Correlation	1	.745
	Sig. (2-tailed)		.046
	N	50	50
السكن والانتقال	Pearson Correlation	.745	1
	Sig. (2-tailed)	.046	
	N	50	50

المصدر: الباحث باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS20

من الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور السكن والانتقال وتحسين الأداء بلغت (0.745) وهي تدل على علاقة طردية قوية وموجبة ، ومن خلال دراسة المعنوية الاحصائية تبين ان قيمة المعنوية بلغت 0.046 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تدل على أنه هناك ارتباط للسكن والانتقال مع تحسين الأداء وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السكن والانتقال كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.

النتائج :

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجر كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافآت كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأمين الصحي كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السكن والنقل كأحد أنواع الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس.

التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بعد دراسة علاقة الحوافز المادية (الأجر ، المكافآت ، التأمين الصحي ، السكن والنقل) وتحسين أداء العاملين في فنادق ثلاثة نجوم في مدينة طرطوس ، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعمل على زيادة تطبيق الحوافز المادية في الفنادق قيد البحث سعياً لتحسين أداء العاملين في الفترات المقبلة :

1. مراجعة نظام الأجر المطبق في الفنادق والسعي وبشكل جاد من قبل إدارة الفنادق لكي يتلاءم الأجر مع الجهد المبذول و الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي يعيشه العامل .
2. التركيز على المكافآت والتوسع في صرفها للعاملين وعدم حصرها بمواسم عمل معينة .
3. التعاقد مع شركات التأمين الصحي والمشافي والصيديات لعلاج العمال والتخفيف من العبء المادي عليهم في حال وقوع حوادث و إصابات العمل .
4. السعي لتأمين السكن والنقل للعاملين من وإلى العمل لضمان راحة العامل أثناء تواجده داخل العمل لأن رضا العامل وراحته داخل العمل ينعكس على أداءه وهذا ما يعني تعامله بأفضل صورة مع عملاء وضيوف الفندق .
5. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز المادية ودورها في تحسين أداء العاملين لما لهذا الموضوع من أهمية في مجال العمل الفندقي.

المراجع :

المراجع العربية:

1. ابراهيم ، ميرفت ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2011
2. بالي ، عمار ، زلاسي ، وريدة ، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين ، رسالة ماجستير قدمت للحصول على درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2017
3. برنوطي، سعاد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001
4. حباس ، عبد الناصر ، دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2012
5. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003
6. خزعلي ، علي ، عادل ، علي ، دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير قدمت لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2017
7. سالم ، سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب للنشر ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2008
8. السلمي ، علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 2010
9. الصيرفي ، محمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2006
10. الطائي ، يوسف ، العبادي ، هاشم، فضل ، مؤيد / إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق بغداد ، العراق ، ط1 ، 2006
11. عبوي ، زيد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الكنوز للنشر ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2007
12. لوزي ، موسى ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية ، دار العلوم الانسانية ، عمان ، الاردن ، ط6 ، 1995
13. لصعد، فيصل ، مصباح ، عبد الوهاب، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير قدمت لنيل درجة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2018
14. ماهر ، أحمد ، نظام الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2010
15. ماهر ، أحمد، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، دار الجامعة، الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة، 2003
16. مصطفى ، احمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر ، مصر ، القاهرة ، ط1 ، 2005
17. مكيد ، علي ، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد7 جامعة الوادي ، الجزائر ، الجزائر ، 2014
18. نابف ، سعاد ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2004 .

المراجع الأجنبية:

1. Agarwal, Robert): "*Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance* 'Eight edition , USA , 2007
2. Chepkemoi: "*The effect of material incentives on employee performance at Kenya service Uasin Gishu connty*,2018
3. Choe,Wayne : "*Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm performance* , university of Newsouth wales new jersey , 2006
4. K.hem Kheme. "*Le Dinarigue du controle de GESTION* , Dunod ,paris ,1986

المواقع الإلكترونية :

1. المصدر : العبد الله ، عبدو ، مقياس ليكرت ، رابط الوصول :
(<https://www.facebook.com/928701163862433/posts/150727300600524>)