

The effect of negative incentives on job stability – An applied study on Saudi Post in the Asir region –

Ali Yahya Zureik

Ibrahim Abdulhamid Salama Abu Al-Sondos

Ibn Rushd College of Administrative Sciences || KSA

Abstract: The objectives of the study are to identify the reality of the implementation of negative incentives and studying the effect of negative incentives in achieving the stability of workers, in addition, to determine the differences in the level of job stability as a result of different demographic variables of the employees of the Saudi Postal Sector in Asir. The study's hypothesis is that there is a high-level implementation of negative incentives in Saudi Post sector, as well as the existence of a statistically significant effect of negative incentives on job stability. In addition, there are significant differences in the level of job stability due to differences in the demographic variables in the Saudi Post Sector in Asir Region. The study population in Saudi Postal Sector, Asir Region, attain to (263) employees, which (95) chosen from the study community, including directors and heads of departments and staff and technicians, of which 5 questionnaires are invalid, the analytical descriptive approach and SPSS were used. The researcher used the descriptive-analytical method. Also prepared the questionnaire, which confirmed its validity and the stability by arbitrating by number of arbitrators. As well as to ensure stability, where the coefficient of stability (0.90). The results of the research show that there are statistically significant differences in the negative incentive practices which account for (72%) of the overall performance variance, also there are statistically significant differences at the level of 0.00 and lower among the attitudes of the study personnel working in the Saudi Postal Sector in Asir region. The most important recommendations are to continue and follow the policy of maintaining the high level of negative incentive practices in the Saudi postal sector in Asir.

Keywords: negative incentives, job stability.

أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي – دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير –

علي يحيى زريق

إبراهيم عبد الحميد سلامة أبو السندس

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز السلبية ودراسة أثر الحوافز السلبية في تحقيق استقرار العاملين، إلى جانب تحديد الفروق في مستوى استقرار الوظيفي الناتجة عن اختلاف المتغيرات الديموغرافية للعاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير، وتتمثل فرضيات الدراسة في وجود تطبيق الحوافز السلبية بمستوى عالٍ، ويتكون مجتمع الدراسة العاملين في قطاع البريد السعودي على مستوى منطقة عسير، تم توزيع استبانة على مديري ورؤساء أقسام وموظفي وفنيي مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بإعداد الاستبانة حيث تأكد من صدقها

وثباتها وذلك بتحكيم عدد من المحكمين وكذلك التأكد من ثباتها، وقد توصل الباحثان إلى وجود دلالة إحصائية لممارسات الحوافز السلبية بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير يفسر بنسبة (78%) من التباين الكلي لتحسين الأداء، وكذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة، ومن أهم توصيات الباحث المواظبة على إتباع سياسة المحافظة على المستوى المرتفع من ممارسات الحوافز السلبية بقطاع البريد السعودي بعسير.

الكلمات المفتاحية: الحوافز السلبية، الاستقرار الوظيفي.

مقدمة:

تعد الحوافز إحدى أهم المقومات لعمل المنشآت وبدونها لا يمكن للمنشأة تحقيق كامل أهدافها، فهي تعبير جيد للمنشأة تجاه موظفيها وعمالها عن مدى التقدير لأعمالهم المميزة والمتقنة كل في مجال عمله، إن موضوع الحوافز من الأمور الهامة التي تم طرحها في الكثير من المجالات الاقتصادية سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو التطبيقية، حيث اكتسب هذا الجانب الأهمية والقوة العلمية لما صاحب النمو الاقتصادي في الآونة الأخيرة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتوسع الذي ترتب عن ذلك في مختلف أنواع الإنتاج وما صاحب ذلك من ازدياد القوى العاملة في تلك المنشآت. ومما لا شك فيه أن الجانب الإنساني كذلك يساهم في زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي والكفاءة الإنتاجية للمنظمة، لذلك على الإدارة بذل الجهود لتحسين بيئة العمل من حيث تجهيزها واستخدام نظم متطورة من بينها التحفيز والترقيات (المزاوي، 2013).

وقد اكتسب نظام الحوافز أهميته مع موجات الإصلاح والتحديث الاقتصادي في المنشآت الناجحة مما انعكس إيجاباً في تطوير ونمو القوى الإنتاجية في اقتصاديات المنشآت والدول وزيادة الدخل القومي ونموه. ومع سير معظم القطاعات في هذا الاتجاه فقد تعددت أنواع الحوافز الإيجابية مما حفز العاملين على الإبداع وزيادة الإنتاج فطبيعة الإنسان مواصلة تقديم العمل الجيد ورفع مستواه وكفاءته الإنتاجية في عمله يحتاج إلى الحوافز التي تتمثل في الكسب المادي، أو المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما (العامري، 2007).

مشكلة الدراسة:

يعد البريد السعودي بمنطقة عسير من القطاعات التي أثبتت نجاحها في اتباع سياسة تطبيق الحوافز السلبية بصورة متوازنة وفاعلة، وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لبيئة الدراسة، اتضح أن الفجوة البحثية للدراسة تتمثل في الجدول السائد بين الباحثين، فبينما توصلت بعض الدراسات السابقة مثل (عوض الله، 2012)، (حمدان والساكت، 2011) أن الحوافز بصفة عامة خاصة السلبية منها لها تأثير إيجابي على الاستقرار الوظيفي للعاملين، وعلى الجانب الآخر هناك بعض الدراسات مثل (الأمين، وموساوي، 2016) توصلت إلى أن هناك تأثير سلبي على الاستقرار الوظيفي نتيجة عدم تقديم الحوافز الكافية خاصة استخدام الحوافز السلبية.

أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

هل يتم تطبيق الحوافز السلبية في قطاع البريد السعودي وهل تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على العاملين

في هذا القطاع؟

وتنبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق الحوافز السلبية بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير؟
- 2- ما أثر الحوافز السلبية في تحقيق استقرار العاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الاستقرار الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (التعليم، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- 1- يوجد تطبيق للحوافز السلبية بمستوى عالٍ بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي نتيجة الاختلاف في المتغيرات الديموغرافية (التعليم، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي) للعاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق الحوافز السلبية بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير.
- 2- دراسة أثر الحوافز السلبية في تحقيق استقرار العاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير.
- 3- تحديد الدلالة الإحصائية للفروق في مستوى الاستقرار الوظيفي الناتجة عن اختلاف المتغيرات الديموغرافية للعاملين بقطاع البريد السعودي.

أهمية الدراسة:

1- من الناحية العلمية:

1. الاستفادة من نتائج الدراسة في كشف الكثير من جوانب القصور والعلل في موضوع الدراسة.
2. الوصول للحلول والتوصيات التي يتوصل إليها الباحث في استنتاجاته من خلال هذه الدراسة ورؤيته للقواعد والمبادئ المتعلقة بالحوافز السلبية، وأثر ذلك على الاستقرار الوظيفي، وأسلوب تطبيقه في الدوائر الحكومية.

2- من الناحية العملية:

تأتي أهمية هذه الدراسة في توضيح النواحي الإيجابية للإدارة وسير العمل بمكاتب البريد السعودي بعسير لتفعيلها وزيادة تجويدها، وكذلك توضيح النواحي السلبية التي تعيق سير العمل حتى يتسنى للقائمين بأمر هذه المكاتب تلافي السلبيات وتجويد الأداء والسير قدماً في سبيل رقي خدماتها وتلافي اخفاقاتها.

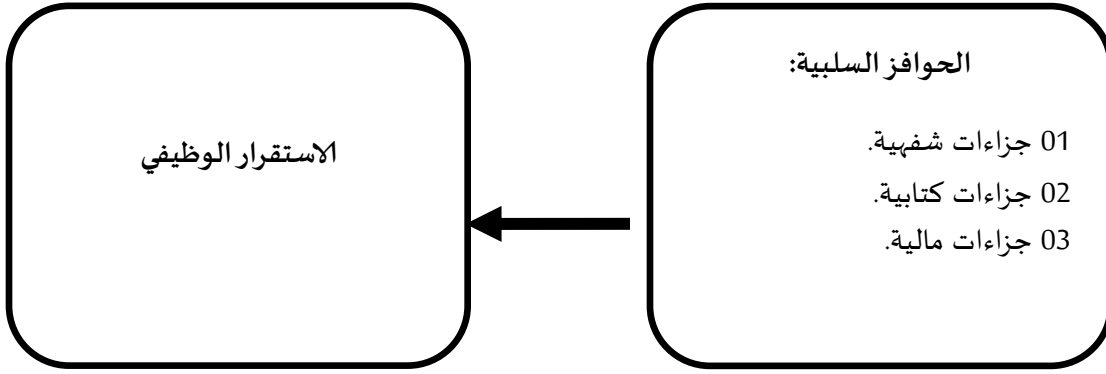
3- بالنسبة للباحثين:

تعتبر هذه الدراسة فرصة جيدة للباحثين حتى ينهلا من معين هذا الجانب من الإدارة الحديثة والإمام بالجوانب العلمية والعملية في إدارة هذا القطاع الخدمي الهام وزيادة المعرفة والتحصيل العلمي، كما أن هذه الدراسة من متطلبات الباحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتخصص إدارة الموارد البشرية.

نموذج الدراسة:

من واقع الدراسات السابقة ضمن مجال هذه الدراسة، فيما يلي التصميم الخاص بنموذج الدراسة الذي يشمل (المتغير المستقل) وهو عبارة عن الحوافز السلبية والتي يبدو من تسميتها أنها ليست حوافز حقيقية تحمل معنى

الشكر والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين لتؤدي إلى تغير السلوك الذي من أجله تم معاقبة الموظف أو العامل وتحسين الصورة المأخوذة عنه (الفقي، 2011)، أما (المتغير التابع) فيمثل الاستقرار الوظيفي بما يحقق القدر الجيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المنشأة وتعزيز قدرتها في مواجهة المشاكل والتحديات عن طريق رضا العاملين واستقرارهم وبالتالي استقرار المؤسسة ونجاحها (الساحة العمانية، 2010)، ويلخص الشكل رقم (1) ما سبق:



الشكل (1): نموذج الدراسة

(المصدر: من إعداد الباحثين)

إن المتغير المستقل هو الذي يبدأ بالحدث ومن ثم يؤثر في المتغير التابع نتيجة لتأثره بفعل المتغير المستقل، ويطلق مسمى المتغير المستقل (Independent Variable) على العوامل المثيرة والمؤثرة في المتغير التابع (Dependent Variable) والذي نسميه متغير الاستجابة بحكم أنه الناتج عن مفعول المتغير المستقل، ويتأثر بتغير قيمة المتغير المستقل (منسي، 1999).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- حدود بشرية: وتشمل تطبيق على العاملين في البريد السعودي دون غيرهم.
- حدود مكانية: وتشمل قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير دون غيره من مناطق المملكة.
- حدود زمنية: الفترة الزمنية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وذلك خلال شهر ستة من عام 1439 هـ.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

إدارة الحوافز السلبية:

وهي إحدى الوسائل الإدارية للحفاظ على هيبة المؤسسة وإحداث التوازن في عملية التحفيز حيث أنها تذكر الأفراد بأنه مثلما يحفزون على الأداء الجيد فإنهم يعاقبون كذلك على الأداء الضعيف، وبالتالي فالعامل حين يتجنب العقاب فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفي القويم، يرى الباحثان أن الحوافز السلبية لها أهمية بالغة في تحفيز الموظفين ولا تقل أهمية عن الحوافز الأخرى.

من أساسيات عمل إدارة الحوافز القيام بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف لتطبيق الحوافز السلبية للعاملين مع مراعاة العدالة والمساواة في ذلك بصورة منتظمة طبقاً لدورهم وممارساتهم الخاطئة في المنظمة لتحفيزهم للإضافة والارتقاء بأداء المنظمة، ومن مهام إدارة الحوافز تحسين أداء المنظمة ومجموعات وأفراد العمل المختلفة، وهذه الإدارة من المحاور الرئيسية لإدارة الحوافز في إدارات الموارد البشرية، وهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تناولها فيما يلي (درويش، 2010):

- القيام بدعم استراتيجيات المنظمة.
- التنسيق والربط ودراسة مدى فاعلية الحوافز السلبية من عدمها وما يقوم الفرد من إنجازات.
- العمل على سياسة تطوير سياسات العاملين.
- تعظيم دور الحوافز السلبية وغيرها وتأثيرها على العاملين.
- تطوير المهارات والقدرات لدى العاملين بهدف زيادة الموارد المتاحة والإمكانات (درويش، 2010).

مفهوم الحوافز:

المفهوم الدارج للحوافز السلبية يتلخص في مجموعة العقوبات التي تطبق على العامل نتيجة عدم قيامه بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو بالجودة المطلوبة، واختلاف نوع العقوبة يكون باختلاف نوع المخالفة، لذلك فإن الحوافز السلبية تحقق الآتي (مجلد الحوافز، 1987):

- تنبيه العامل لضرورة قيامه بالتزاماته المكلف بها.
- شعور العامل بالخوف من العقوبة التي تلازمه في حالة تكرار الخطأ.
- في حالة عدالة الجزاء الواقع على العامل يقتنع بأنه يستحق هذا الجزاء وبالتالي يتلافى مستقبلاً الوقوع فيه.
- يكون مقتنعاً بالجزاء وتناسبه مع قيمة الخطأ.

وَيُنظَرُ إلى التحفيز أو الحفز السلبي على أنه استحداث وسائل وأساليب رادعة تطبق بحق العاملين في حالات التقصير ووسائل أخرى كحوافز إيجابية بسبب شحذ همم القوى البشرية للمزيد من البذل والعطاء وتحسين الدورة الإنتاجية، وذلك بتقديم العصا والجزرة في وقت واحد، بمعنى أنه: يا أيها العامل إذا كنت فاعلاً ومنجزاً ستنال ما يرضيك من أنواع الحوافز المختلفة المادية منها والمعنوية، وإذا كنت كسولاً أو مهملاً أو متمرداً في العمل فسوف تنال ما تستحقه من الجزاءات الرادعة والعقوبات التي تناسب فعلتك، والتحفيز يكون بعضها إيجابياً والأخرى منها سلبية وهي ما يخلصنا في دراستنا هذه، وهذه الحوافز تكون عادة رادعة لإعادة مرتكب المخالفة إلى جادة الطريق ليكون فاعلاً ومنتجاً ومساهمياً جنباً إلى جنب مع زملائه في الإنتاج والسير قدماً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتأتي أهمية الحوافز بأنها تحقق نتائج مفيدة منها زيادة الإنتاج كمياً ونوعاً وتخفيض فاقد العمل، وإشباع احتياجات العمال والشعور بروح العدالة، كذلك تنمية وتفصيل روح التعاون (الوليد، 2009).

قواعد وأسس الحوافز السلبية:

يتم منح الحوافز السلبية بناء على نظام حوافز مدروس وفعال يتم إنشائه على قواعد عديدة لتحقيق الفعالية المرجوة، ويجب أن يتسم النظام بالعديد من الخصائص والمقومات لضمان النجاح، وفيما يلي بعض تلك القواعد والخصائص (الوليد، 2009):

1. ضرورة تحديد الهدف من نظام الحوافز السلبية على المدى القصير والبعيد بهدف تحقيقه من قبل جميع الأطراف.

2. لا بد لنظام الحوافز السلبية أن يتسم بالعدالة وذلك لمحاسبة المستحقين دون فرز او محسوبية، والالتزام بالأسس والمعايير المحددة، ومن صور هذه القاعدة معاملة جميع الأطراف بالتساوي.
3. يتم تطبيق الحوافز السلبية بناء لقدرات وتصرفات كل فرد أو جماعة على حدة، مع مراعاة تطبيق هذه الحوافز بالقياس مع النتائج والتصرفات والوسائل الفردية المتبعة والمجهود المبذول.
4. يتم تطبيق سياسة الحوافز السلبية مقابل تصرفات العاملين السلبية وعدم جديتهم واستعدادهم للإنتاج أو التعاون مع زملائهم.
5. تقوم بعض المنظمات بتقديم حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات عليا أو دورات تدريبية أو من يقدمون للمنظمة حلولاً أو أفكاراً لمشكلات العمل (الوليد، 2009).

مفهوم الحوافز السلبية:

تستخدم الحوافز السلبية لمنع حدوث السلوك السليبي أو تكراره، كذلك لتقويمه والحد منه ومن أنواع السلوك السليبي الإهمال والتساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية والانصياع لتوجيهات وأوامر المسؤولين وتعليماتهم، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وتستخدم الحوافز السلبية كعقاب لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، والحوافز السليبي يتضمن سياسة العقاب التي تجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة وحتى لا يقع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السليبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب (الباحث).

مفهوم الاستقرار الوظيفي:

تعددت حالات الاستقرار الوظيفي واختلفت آراء المفكرين والباحثين في ذلك، وهناك بعض أنواع الحوافز في العمل تعمل في حالة وجودها على تحقيق درجة عالية من الرضا تحفز الأفراد وتدفعهم للعمل البناء، وأطلق "هرزبرج" على مثل هذا النوع بالعوامل الحافزة والتي تعمل على تعزيز درجة عالية من الرضا وتحفيز الأفراد مما يجعلهم يشعرون بالرضاء نتيجة انجازاتهم في العمل والاقتران الشخصي بقيمة العمل الذي يؤديه وطبيعة عمله والاحساس بالمسؤولية والرغبة في إحراز التقدم وتطوير العمل ونمو شخصيته وثقته في قدراته، كما أن العوامل الوقائية تؤدي إلى عدم الرضا والاستقرار الوظيفي عند انعدامه، غير أنها لا تؤدي عند توافره لتحفيز ورضاء العامل (البيان، 2013).

دور السياسات التنظيمية في الاستقرار الوظيفي:

من أهم تلك السياسات وضوح الأهداف ورؤية ورسالة المنظمة للعاملين، حينها سيدشعرون أنها يملكون القدرة على تسيير أعمالهم بحرية بدلاً عن انتظار توجيهات مشرفهم، وتحتاج الإدارة العليا للمنظمة إلى الإجماع حول رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وقيمها التي تسعى لتحقيقها، مما يترتب معه تحدي العاملين لبذل قصارى جهدهم لتحسين أدائهم وأداء المنظمة، إن وضوح وتحديد أهداف المنظمة يجعل من السياسات التنظيمية أكثر تميزاً وقابلة للقياس، كما أن مرونتها تساعد الأخذ في اعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق، ومن المتفق عليه ضرورة تحديد الأهداف لمنع سوء الفهم والمجادلات الدفاعية بين أفراد المنظمة مما ينتج عنه دافعية أكثر وصرعاً أقل واستخدام أقل للوقت مما يزيد معه فرصة الإبداع والابتكار، كما أن من أهم العوامل المؤثرة في السياسات التنظيمية وبالتالي الاستقرار الوظيفي وضوح الأهداف مما يكون دافعاً لتوجيه سلوك الأفراد لتنفيذ النشاط

المطلوب، ويتم القيام بذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في وقت واحد، وتصميم الأهداف ووضوحها يقود للفهم المتبادل بين العمال ومديريهم (أبو هتلة، 2012).

دوافع الاستقرار الوظيفي:

يرى الباحث أن من أسباب الاستقرار الوظيفي تصميم الوظائف وإسنادها لأفراد يتقنونها ولديهم الرغبة الشخصية في أداءها، وخلق الحوافز المثيرة ومعرفة دوافعهم وإشباع حاجاتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لكسب رضا العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي، فإحساس الموظف أو العامل بالرضا وإنما يكون ناتجاً من طبيعة العمل وبيئة العمل، وقد يكون من عوامل الاستقرار الوظيفي توفير الحوافز المالية والمادية، (الطائي، 2004م).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (صالح وكريوسة، 2013) تحت عنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهي مذكرة تقدم بها الباحثين كمتطلب لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2013، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز بشقيه الإيجابي والسلبي من العوامل المهمة والمؤثرة على أداء العاملين ومن العوامل التي تعتمد عليها نجاح المؤسسات ويعطي دافعاً هاماً للإنجاز المتميز وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وكذلك من أسباب نجاح أو فشل المؤسسات، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على أنواع الحوافز المختلفة من إيجابية وسلبية والمقدمة للموظفين، وكذلك معرفة مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وأثر ذلك على الاستقرار الوظيفي.
- دراسة (أبو شرخ، 2010) بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وهي مذكرة تقدم بها الباحث كمتطلب لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر . بغزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوافز وأهميتها بمختلف أنواعها السلبية منها والإيجابية وأداء الموظفين، من أهمية الدراسة حداثة موضوعاتها وما يمكن أن تتوصل له هذه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية كونها من التحديات الرئيسية التي يواجهها العنصر البشري، كما يمكن لهذه الدراسة أن تفتح المجال أمام باقي الباحثين لإيجاد الحلول لبعض القضايا والتحديات المتعلقة بموضوع البحث، كما تتيح هذه الدراسة أفقاً رحباً لباقي الباحثين للخوض في مجال الحوافز السلبية على وجه الخصوص وأثرها على الاستقرار الوظيفي خاصة لندرة موضوع البحث ودعوة للباحثين الجدد للتعمق وتقديم بحوث جديدة أكثر تخصصاً.
- دراسة (الدرايع، 2009) بعنوان أثر الحوافز على عند معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الحوافز السلبية والإيجابية على الرضى والاستقرار الوظيفي، والسعي نحو تفعيل مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم والمتغيرات الفردية والجماعية، والتأثير في سلوك العاملين لتفعيل الخصائص المميزة للمنظمة، وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي في المعالجة الإحصائية توصل بموجبه أن الراتب الذي يتقاضاه المعلم جاء في المرتبة الأولى كأهم أولوياتهم في العمل الوظيفي لما له الدور الأساسي في تأمين سبل العيش الكريم له ولأفراد أسرته.
- دراسة (شراب، 2007) بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة، وقد هدفت الدراسة لتحديد نقاط القوة والضعف في نظم الحوافز المتبعة في بلديات قطاع غزة، والتعرف على مدى تأثير نظام تقييم الأداء على تحفيز العاملين والترابط بين أداء الموظفين والحوافز، ومدى دور الحوافز في تشجيع الموظفين على العمل والإبداع، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، ومن أهم

النتائج التي توصل إليها أن عينة الدراسة يولون أهميتهم للراتب الشهري يليه في الأهمية الحوافز المادية والمعنوية والشعور بالاستقرار والأمن، ويرى الباحث أن وضع الراتب في المركز الأول يأتي نتيجة النقص في الإشباع الذي توفره العوائد المادية للموظفين وكذلك عدم وجود فرص عمل بديلة.

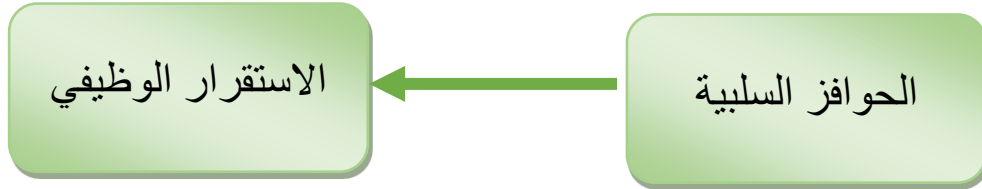
ما تميزت به الدراسة:

تميزت الدراسة أنها طبقت في أحد القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث يرى الباحث أن هذه الدراسة هي الأولى في قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

المنهج العام للدراسة:

بتحديد متغيرات الدراسة في متغيرين اثنين، الأول الحوافز السلبية كمتغير مستقل، أما المتغير الثاني فهو الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع، والشكل رقم (6) يوضح متغيرات الدراسة.



شكل رقم (4) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات والمقارنة فيما بينها حسب طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع المعاش، وذلك بالتعبير عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بوصفها رقمياً لتوضيح حجمها ودرجات الارتباط مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج الوصفي التحليلي ليس الغرض منه مجرد وصف الظواهر والواقع، بل يتجاوز ذلك للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره، كذلك تحقيق هدف الدراسة للصلة الوثيقة بين الدراسات والإحصاء في العلوم الإنسانية والتربوية والنفسية (منسي، 1999).

مجتمع الدراسة وعينتها.

اشتمل مجتمع الدراسة على (263) موظفاً من موظفي قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير اختار الباحث عينة مكونة من (91) فرداً وهي التي أجريت عليها الدراسة، وقد تم الاعتماد على الأسلوب العلمي في اختيار حجم العينة وفق المرجع الأشهر في مجال البحث العلمي في قطاع الأعمال (سكران، 2013).
قام الباحث بنشر عدد (95) استبانة ورقية على العينة المستهدفة وجاءت محصلة الردود عدد (91) والصالح منها كامل الردود.

الوسائل الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا للتحقق من صدق وثبات الاستبانة والاتساق الداخلي، لكي تقوم أسئلة الاستبانة لقياس ما وضع من أجله، وذلك بوضوح فقرات الاستبانة ومفرداتها وأن تكون واضحة وسهلة لمن سوف

يشملهم الاستبانة وكذلك صالحة للتحليل الإحصائي، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد قام الباحث بعرضها على الدكتور المشرف على الدراسة للتأكد من مدى فعاليتها وتحقيقها هدف الدراسة ودقة قياسها للغرض الذي تم إعدادها من أجله، حيث قام الباحث باستخدام وسيلة معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ).

صدق أداة جمع البيانات وثباتها:

الثبات:

جاء اعتماد الباحث على حساب الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة (Cranach's alpha)، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (1) معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

م	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
1	مستوى تطبيق الحوافز السلبية بالبريد السعودي	6	0.515
2	تأثير الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي	8	0.762
3	الفروق ذات الدلالة الإحصائية نتيجة اختلاف المتغيرات الديموغرافية	5	0.881
4	الأداء ككل	19	0.699

المصدر: من إعداد الباحثين.

بعد تفريغ البيانات للجدول رقم (1) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، يتضح أن الأداء لمستوى تطبيق الحوافز السلبية 0.515، تأثير الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي 0.762، فروق ذات الدلالة الإحصائية لاختلاف المتغيرات الديموغرافية 0.881 والأداء ككل 0.699.

الصدق:

الصدق الظاهري:

يهدف التأكد من حساب صدق الاستبانة، فقد تم عرض الاستبانة بعد إعدادها بصورتها الأولية على عدد (2) من المحكمين ممن لهم خبرة في هذا المجال من أعضاء هيئة التدريس، والذين لهم الدراية الكافية بموضوع الدراسة بكلية ابن رشد للعلوم الإدارية بأبها بهدف تقييم أبعاد وعبارات أداة الدراسة ومدى صدقها وتقييم أبعاد وعبارات أداة الدراسة بهدف معرفة هل العبارات مناسبة تحت جميع أبعاد الدراسة، وكذلك سلامتها لغويًا ووضوح صياغتها، إلى جانب ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، مع إمكانية التعديل والحذف لبعض العبارات ونقلها من بعد لآخر وغيرها من الملاحظات التي يبديها المحكم، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم حول الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة ومن ثم عرضها للمشرف في شكلها النهائي وتعديلها وصياغتها في نموذج الاستبيان الإلكتروني مما يعد كافيًا لأغراض صدق الأداة الذي تم توزيعه على العينة المستهدفة لجمع البيانات التي تفيد الباحث في رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بغرض معرفة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بإجراء حساب (معامل الارتباط) بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه للتأكد من اتساق الأبعاد مع العبارات في قياس نفس الصفة وذلك لاستقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ ومدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان في حالة تطبيقه لأكثر من مرة في ظروف مماثلة، وتم في ذلك استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov Smirnov) حيث يقيس مدى التناسق في إجابات العينة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			العبارة
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.000	91	.814	.000	91	.253	تطبيق الحوافز السلبية بمستوى عالٍ بقطاع البريد السعودي

المصدر: من إعداد الباحثين.

بعد تفرغ البيانات للجدول رقم (2) باستخدام الاختبارات المعلمية وغير المعلمية، اختبار كولموجروف - سمرنوف فإن الفرضية الصفرية للبيانات المتعلقة بالأوزان تخضع للتوزيع الطبيعي، الفرضية البديلة: البيانات الخاصة بالأوزان لا تخضع للتوزيع الطبيعي، علماً بأن قيمة الاختبار $Z = 0.25$ ومستوى المعنوية 0.814، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 عليه نقبل الفرضية الصفرية.

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			العبارة
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.000	91	.832	.000	91	.242	تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بعد تفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS

بعد تفرغ البيانات للجدول رقم (3) باستخدام الاختبارات المعلمية وغير المعلمية، اختبار كولموجروف - سمرنوف فإن الفرضية الصفرية للبيانات المتعلقة بالأوزان تخضع للتوزيع الطبيعي، الفرضية البديلة: البيانات الخاصة بالأوزان لا تخضع للتوزيع الطبيعي، علماً بأن قيمة الاختبار $Z = 0.24$ ومستوى المعنوية 0.832، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 عليه نقبل الفرضية الصفرية.

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			العبارة
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.000	91	.784	.000	91	.273	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي نتيجة الاختلاف في المتغيرات الديموغرافية (التعليم، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي) للعاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير.

المصدر: من إعداد الباحثين بعد تفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS

بعد تفرغ البيانات للجدول رقم (4) باستخدام الاختبارات المعلمية وغير المعلمية، اختبار كولموجروف - سمرنوف فإن الفرضية الصفرية للبيانات المتعلقة بالأوزان تخضع للتوزيع الطبيعي، الفرضية البديلة: البيانات

الخاصة بالأوزان لا تخضع للتوزيع الطبيعي، علماً بأن قيمة الاختبار $Z = 0.27$ ومستوى المعنوية 0.784 ، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 عليه نقبل الفرضية الصفرية.

الإجراءات:

قيام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية والقيام بتحليلها ورصدها، ثم بتقديم الأداة على عدد (3) من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص، قام بعده بتجهيز الدراسة بهيئتها النهائية بعد العمل بتوجيهات المحكمين وبعد إجراء ثباتها وصدقها وقدرتها لقياس الأهداف المرجوة من إعدادها، وقد تم حصول الباحث على خطابات الموافقة لنشر أداة الدراسة بعد حصول الموافقة اللازمة من كلية ابن رشد بأبها وكذلك مجتمع الدراسة (قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير، بعدها قام الباحث بتوزيع الاستبانات الورقية ومتابعة تعبئتها واستلامها، حيث حث الباحث عينة الدراسة لتعبئة نماذج الاستبيان والدقة في ذلك لانعكاس ذلك على النتائج والمساعدة في اتخاذ القرار الموضوعي (منسي، 1999).

بعد استلام الردود حتى وصولها العدد المناسب واختيار طبيعة البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب، قام بإجراء التحليل والمعالجات الإحصائية اللازمة لها، كما قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها، بعدها قام بعمليات الربط لتلك النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة بغرض التفسير ومقارنة التشابه والاختلاف.

تحليل البيانات:

لتحليل البيانات التي تم جمعها وللتأكد من طبيعتها استخدم الباحث اختبارين في هذا المجال، هما اختبار $(Kolmogorov-Smirnov^a)$ واختبار $(Shapiro-Wilk)$ للقيام باختبار الاعتدالية في توزيع البيانات وكذلك لمعرفة مدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5) نتائج اختبارات الاعتدالية لبيانات البحث

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0	91	.814	0	91	.253	الفرضية الأولى
0	91	0.83	0	91	0.230	الفرضية الثانية
0	91	0.83	0	91	0.248	الفرضية الثالثة

يتضح من الجدول دلالة اختبارات الاعتدالية للمتغير المستقل (الحوافز السلبية)، بينما غير دالة بالنسبة للمتغير التابع الاستقرار الوظيفي، مما يعني أن بيانات المتغير المستقل لا تتطابق مع التوزيع الاعتدالي التطبيقي، أي أنها لا تحقق شرط الاعتدالية، وهذا على عكس بيانات المتغير التابع، عليه فإن الباحث سيحاول الاعتماد على (الإحصاء اللابرامتري) لاختبار صحة الفروض الواردة بالبحث.

الإحصاء الوصفي للبيانات الشخصية:

جدول (6) البيانات الشخصية

Sum	Std. Deviation	Median	Mean	N		العبارة
				Missing	Valid	
210	.951	2.00	2.31	0	91	السن

Sum	Std. Deviation	Median	Mean	N		العبارة
				Missing	Valid	
171	.987	2.00	1.88	0	91	المؤهل العلمي
258	.719	3.00	2.84	0	91	سنوات الخبرة
216	.890	2.00	2.37	0	91	المستوى الوظيفي

4- عرض النتائج ومناقشتها.

1.1.4 الإحصاء الوصفي لكل من متغيري الدراسة ودرجة الممارسة والترتيب حسب الأهمية:

جدول (7) الإحصاء الوصفي للفرضية الأولى:

يوجد تطبيق للحوافز السلبية بمستوى عالٍ بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير

SUM	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
235	1.550	2.00	يتم تطبيق الحوافز السلبية بمستوى مرضٍ بالبريد السعودي بمنطقة عسير
325	1.423	4.00	هناك العديد من أنواع الحوافز السلبية التي يتم تطبيقها بالبريد السعودي بعسير
261	1.462	3.00	حقق البريد السعودي نتائج مرضية في ممارسة الحوافز السلبية
339	1.383	4.00	يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا بتطبيق الحوافز السلبية بالبريد السعودي بمنطقة عسير
356	1.161	4.00	الحوافز السلبية المستخدمة كافية وتفي لتحقيق الأهداف المرجوة
255	1.439	3.00	يوجد توعية وتثقيف بأساليب تطبيق الحوافز السلبية بالبريد السعودي بمنطقة عسير

جدول (8) الإحصاء الوصفي للفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي

SUM	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
284	1.555	4.00	للحوافز السلبية الأثر الكبير واللافت على الاستقرار الوظيفي بالبريد السعودي
358	1.153	4.00	الحوافز السلبية المادية في خصم الراتب تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين
355	1.202	4.00	الحوافز السلبية المادية في الترقية والحرمان من العلاوة تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين
341	1.270	4.00	الحوافز السلبية الكتابية مثل توجيه إنذار أو إجراءات لفت الانتباه

SUM	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
			تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين
350	1.210	4.00	3.85 تطبيق الجزاءات الشفهية للفت انتباه العامل عند تقصيره في العمل تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين
341	1.244	4.00	3.75 تطبيق الحوافز السلبية يؤدي لتحسين سلوك الأفراد والجماعات مما يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين
350	1.341	4.00	3.85 تطبيق الجزاءات في ظل انعدام الدراسات المتأنية نتائجها تكون سلبية على الاستقرار الوظيفي
364	1.085	4.00	4.00 بعض أساليب الحوافز السلبية تتسبب في عدم الإحساس بالرضا مما يؤثر على الاستقرار الوظيفي

جدول (9) الإحصاء الوصفي للفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (التعليم، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي) للعاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير

SUM	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
300	1.609	4.00	3.30 أشعر بوجود استقرار وظيفي عالي المستوى بالبريد السعودي
280	1.447	4.00	3.08 أشعر بوجود قرارات إدارية تساهم في رفع مستوى الاستقرار الوظيفي
265	1.458	3.00	2.91 أعمل ضمن بيئة عمل تساهم في رفع وتعزيز مستوى الاستقرار الوظيفي
333	.957	4.00	3.66 تؤثر علاقات العمل الاجتماعية مع الزملاء على مستوى الاستقرار الوظيفي
258	1.522	3.00	2.84 لاحظ اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مستوى الاستقرار الوظيفي

فحص فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى:

والتي تنص على أن: " يوجد تطبيق للحوافز السلبية بمستوى عالٍ بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير".
لاختبار هذا الفرض وصحته فقد قام الباحث باستخدام اختبار ذات الحدين (Binomial Test)، وذلك بعد
تحديد نقطة قطع أو حد كفاية يرضيه الباحث وفق المرجع الأشهر (سكران، 2013)، وتم تحديد تلك النقطة على
النحو التالي:

جدول (10/ أ) اختبار ذات الحدين

عدد القيم	الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Minimum أقل قيمة	Maximum أكبر قيمة	
FREE	19	42.6354	1.61356	64.60	46.58

المصدر: من إعداد الباحثين.

جدول (10) اختبار ذات الحدين

		الفئات	(N) القيمة	Observed Prop.	Test Prop. الاحتمال	نتيجة الاختبار (ذو اتجاهين)
FREE	G. 1	49.88	6	.34	.52	.798
	G. 2	46.83	8	.40		
	G. 3	47.50	5	.26		
	Total			1.00		

المصدر: من إعداد الباحثين.

جدول (11) حدود فئات الاستجابة على أداة الدراسة لتحديد نقطة القطع

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة (الفئة)
44.46-49.2	38.33-49.21	34.54-65.68	42.74- 64.2	38.90-42.80	حدود الفئة

المصدر: من إعداد الباحثين.

وقد اختار الباحث بداية فئة (موافق) = 66.42 كنقطة قطع، بما يعني أنه إذا بلغت استجابة العينة هذه النقطة فذلك يعني أن مستوى الاستخدام وصل للحد الذي يرتضيه الباحث، والعكس صحيح، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12) نتائج اختبار ذات الحدين للمقارنة بين متوسط استجابات العينة

المتغيرات	المجموعات	التصنيف	العدد	الاحتمال المشاهد	الاحتمال المتوقع	مستوى الدلالة
فرضيات الدراسة	مجموعة 1	$37.54 \leq$	6	0.54	0.52	.000
	مجموعة 2	$37.54 >$	8	0.52		
	مجموعة 3	$65.68 \leq$	5	0.61		

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول رقم (12) أن واقع تطبيق الحوافز السلبية وصل حد الكفاية (نقطة القطع)، حيث جاء تكرار الفرق بين تكرار استجابات العينة على البند أصغر من أو تساوي نقطة القطع، والأخرى أكبر من نقطة القطع، والثالثة أصغر من أو تساوي نقطة القطع، دالاً لصالح التكرارات الأعلى، مما يعني عدم صحة الفرضية، وبالتالي فموظفي البريد السعودي بمنطقة عسير لا يمارسون الحوافز السلبية بدرجة عالية أي بنسبة $52/91 = (57.1\%)$ وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (حمدان والساكت، 2011) حيث أنها تتفق تماماً مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوافز وأثرها بصفة عامة على مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق الدراستان كذلك في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تميزت في كلتا الدراستين بأنها تحمل الطابع الإداري، والدراستان تسعيان لتحديد أنماط الحوافز الأكثر تأثيراً على فعالية الحوافز والأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين علماً بأن الباحثين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي.

كما أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة (عوض الله، 2012) والتي توصلت إلى أن دور واقع ممارسات الحوافز بصفة عامة محدود بين العاملين في مجتمع الدراسة، وكذلك الاختلاف في نوع المهام والحوافز المقدمة، ودراسة (شراب، 2007) تختلف مع الدراسة الحالية أنها طبقت على شريحة من شاغلي مراكز وظيفية عليا بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها على شريحة متفاوتة المستوى من حيث التعليم والمستوى الوظيفي. والباحث يفسر ذلك بأن قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير بالرغم من محاولاته التقيد بتطبيق الحوافز السلبية مستعيناً بذلك على آراء الموظفين القدامى والاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال، والاهتمام بإتاحة العاملين فرصة التعبير عن الآراء والأفكار مع السعي الجاد بمختلف الوسائل إلا أنه لم ينجح بالدرجة المطلوبة في تطبيق أنواع الحوافز السلبية، وهو في حاجة للقيام بتقديم ثقافة الحوافز السلبية وتقويم أداء العاملين، كما أن على القائمين على أمر قطاع البريد تفادي الأساليب القديمة في تطبيق الحوافز السلبية واستخدام الوسائل الحديثة التي تنال استحسان العاملين وعندم نفورهم من العمل.

نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه: " ما هو أثر الحوافز السلبية في تحقيق استقرار العاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير؟"، لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (13) ملخص نموذج الانحدار

ر	مربع "ر"	مربع "ر" المصحح	الخطأ المعياري
.211 ^a	1	.89	.000

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول السابق، أن النموذج قد فسر (89%) تقريباً من التباين الكلي.

جدول (14) معاملات الانحدار

N		Sig. (1-tailed)		ارتباط بيرسون		
91	91	.00	.00	.459	1.000	الحوافز السلبية
91	91	.00	.00	1.000	.459	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول أعلاه أن **الارتباط متوسط عند المستوى 1، ومعادلة التأثير في النموذج هي:

$$\text{درجة تقييم الاستقرار الوظيفي} = 459 \times \text{درجة ممارسة الحوافز السلبية} + 99.$$

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الأمين وموساوي، 2016) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الحوافز بنوعها السلبية والإيجابية على تحسين أداء الموارد البشرية والرضا الوظيفي، والتي اهتمت بتناول مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمات وكذلك على الجانب السلوكي لأداء العاملين، ودور الحوافز الذي ينتج عنها الاستقرار الوظيفي كمتغير (تابع)، ودراسة (الحلابية، 2013) التي تناولت أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، وكذلك تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء والتعرف على مستوى الأداء، وأيضاً تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء إلى جانب كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء.

نتائج اختبار صحة الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي نتيجة الاختلاف في المتغيرات الديموغرافية (التعليم، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي) للعاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

التباين	الانحراف	N
34.040	5.834	5

يفسر الباحث إلى أن نجاح المنشأة يتوقف على جهود الجميع ومشاركتهم في تقديم الحوافز بعد دراستها والتأكد من نتائجها، كما تبين الباحث بعدم ضرورة ربط ذلك بالحوافز السلبية التي قد تأتي بنتائج عكسية وتتسبب في نفور العامل وعدم رغبته في الإنتاج، حيث أن الحوافز السلبية يمكن أن تكون نتائجها آنية وقد تأتي بنتائج سلبية في المستقبل القريب، ويكون الحل في توفير الوقت والجهد والأدلة التوضيحية لتنظيم العمل وإجراءاته وسرعة اتخاذ القرار وتحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى المهارات الفردية.

مناقشة النتائج:

تأتي دراسة (صالح وكربوسة، 2013) تحت عنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2013، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن التحفيز بشقيه الإيجابي والسلبي من العوامل المهمة والمؤثرة على أداء العاملين ومن العوامل التي تعتمد عليها نجاح المؤسسات ويعطي دافعاً هاماً للإنجاز المتميز وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وكذلك من أسباب نجاح أو فشل المؤسسات، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على أنواع الحوافز المختلفة من إيجابية وسلبية والمقدمة للموظفين، وكذلك معرفة مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وأثر ذلك على الاستقرار الوظيفي، في حين أتت

دراسة (الدرايع، 2009) بعنوان أثر الحوافز على عند معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الحوافز السلبية والإيجابية على الرضى والاستقرار الوظيفي، والسعي نحو تفعيل مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم والمتغيرات الفردية والجماعية، والتأثير في سلوك العاملين لتفعيل الخصائص المميزة للمنظمة، وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي في المعالجة الإحصائية توصل بموجبه أن الراتب الذي يتقاضاه المعلم جاء في المرتبة الأولى كأهم أولوياتهم في العمل الوظيفي لما له الدور الأساسي في تأمين سبل العيش الكريم له ولأفراد أسرته، وأتت دراسة، الباحث بتناول الدراسات الحديثة وبناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث تم وضع التوصيات التي يمكن أن تساعد قطاعات البريد بمنطقة عسير وكذلك المؤسسات المهتمة بموضوع الحوافز السلبية للاستفادة من طاقات وقدرات الأفراد وسبل ممارسة التحفيز السليبي بما يعود بالفائدة المرجوة وتحسين سير العمل الإداري مع رفع كفاءات العاملين بهذه القطاعات وبالتالي تعود الفائدة على المجتمع، هذه الدراسة خلصت وتوصلت إلى أن موظفي قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير يمارسون الحوافز السلبية بمستوى متوسط، بما يعني أن درجة ممارستهم للحوافز السلبية لا ترقى للمستوى المطلوب، كما توصلت إلى أن تأثير الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي غير فاعل حسب إفادات عينة الدراسة، وكذلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاختلاف المتغيرات الديموغرافية مقبولة.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث ونتائج الدراسات السابقة إلى جانب الإطار النظري فيما يلي:

النتيجة الأولى:

توصل الباحثان إلى عدم صحة الفرضية الأولى بأن موظفي البريد السعودي بمنطقة عسير يمارسون الحوافز السلبية بدرجة عالية، حيث جاءت نتيجة تحليل إجابات العينة بنسبة $52/91=57.1\%$ ، عليه فإن الموظفين في قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير يمارسون الحوافز السلبية بمستوى متواضع مما يدل على أن هذا القطاع لا يبذل المجهود الكافي ولا تتضافر جهود إدارية ومنسوبيه للوصول لدرجة مرضية من ممارسات الحوافز السلبية، علماً بأن هذه النتيجة تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة واختلفت من بعض الدراسات الأخرى التي تم ذكرها في الفصل الثاني بالتفصيل، وبإيجار في الفصل الرابع.

النتيجة الثانية:

جاء متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز السلبية في تحقيق استقرار العاملين بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير بدرجة تقييم 0.46% ، وكذلك تفصي أثر الحوافز في تحقيق الاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء، وتحديد العلاقة بين الحوافز والاستقرار الوظيفي إلى جانب كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز السلبية يتضح من خلال نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة بأن الحوافز السلبية لم تحقق الاستقرار للعاملين في قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير، كما يتضح عدم الترابط الوثيق بين الحوافز السلبية والاستقرار الوظيفي للعاملين، بالرغم من أن ممارسة الحوافز بشقها السلبي والإيجابي كان من الممكن إيجاد استقرار وظيفي جيد في وسط العاملين، ويؤيد ذلك ما تعرض له الباحث في محور الحوافز السلبية، وهذه النتيجة تشابهت مع كثير من تلك الدراسات السابقة واختلفت مع بعض تلك الدراسات التي تم ذكرها في الفصل الثاني بالتفصيل، وبإيجار في الفصل الرابع.

النتيجة الثالثة:

ويفسر الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الاستقرار الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية لافتقار قطاع البريد السعودي بمنطقة عسير لذوي الكفاءات العالية وعدم الاهتمام الكافي لتقديم الحوافز بعد الدراسات العلمية للتأكد من نتائجها، وقد تأكد للباحث عدم جدوى الحوافز السلبية في غياب الوعي والتثقيف حيث أنها تأتي بنتائج عكسية وتسبب في نفور العامل وانصرافه عن الإنتاج.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الفرعية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- بلغت نسبة أولئك الذين أعمارهم (26-35) أعلى نسبة في المشاركة في عينة البحث حيث بلغت (40.7%).
- بلغت نسبة حاملي مستوى دبلوم أو أقل في العينة نسبة (45.1%) وهي النسبة الأكبر.
- بلغت نسبة أصحاب الخبرة من (10 إلى أقل من 15) سنة كأعلى نسبة في العينة حيث بلغت (46.2%).
- مثل الموظفون أعلى نسبة في العينة بإجمالي (50.5%).
- مستوى تطبيق الحوافز السلبية بالبريد السعودي بلغ درجة من الثبات قدرها (515%).
- تأثير الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي بلغ درجة من الثبات قدرها (907%).
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية نتيجة اختلاف المتغيرات الديموغرافية بلغ درجة من الثبات قدرها (881%).

التوصيات والمقترحات.

- بناء للنتائج التي توصل إليها الباحثان، يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:
1. حث المهتمين في مجال البحث العلمي التركيز على موضوع الدراسة الحالية نسبة لقلّة وندرة الدراسات التي تناولت موضوع البحث.
 2. متابعة سياسة الارتقاء والعمل على رفع مستوى ممارسات الحوافز السلبية بقطاع البريد السعودي بعسير.
 3. العمل على تبني الأساليب الحديثة وتكثيف الجهود لترقية ممارسات الحوافز السلبية وذلك باتباع الوسائل الحديثة ومتابعة وسائل الاتصالات والمعلومات والمنشورات الدورية الخ...
 4. تشجيع الموظفين القدامى مادياً ومعنوياً بدافع تحفيز زملائهم الجدد وتوضيح الهدف من اتباع سياسات الحوافز السلبية وأن الغرض من ذلك مصلحة العمل.
 5. ضرورة تحليل ودراسة حالات الإخفاق السابقة في تطبيق سياسات الحوافز السلبية من أجل الاستفادة منها واتباع الأساليب التي تعود بالنفع لقطاع البريد السعودي بعسير.
 6. مواصلة اتباع سياسات الحوافز السلبية مع دعمها بالدراسات الفاحصة والمتأنية.
 7. إصلاح وتعديل ما ثبت فشله من ممارسات الحوافز السلبية وتطبيقه بالطريقة التي تعود بالفائدة على قطاع البريد السعودي بعسير.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو هتلة، خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012م
- درويش، د. عبد الكريم أبو الفتوح، الفكر الشرطي، المجلد (19) العدد (73) 2010م.
- سكران، أوما، مناهج بحوث الأعمال، (المراجع الأشهر في مجال البحث العلمي في قطاع الأعمال) الطبعة السادسة، 2013م.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1980م.
- الطائي، الأستاذ الدكتور/ محمد عبد حسين آل فرج، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004م.
- عبد الوهاب، علي، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري ممتاز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000م.
- عبد ربه، رائد محمد، مبادئ إدارة الأعمال، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013م.
- العمري، إبراهيم، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1982م.
- الفقي، إبراهيم، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011م.
- الكلالده، طاهر محمد، أساسيات إدارة الموارد البشرية، عمان، 2010.
- المزوي، نجم عبد الله، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- منسي، حسن، مناهج البحث التربوي، دار الكندي، الطبعة الثانية، 1999م.
- الوليد، د. بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009م.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Oxford, (2003), Worked Power Dictionary, for Learner of English, Oxford University Press.
- Rowden, R.W., (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, The Leadership and Organization Development Journal, vol.21, no.1.
- Tolentino, Rebecca (2013), Organizational Commitment and Job performance of the Academic and Administrate
- Wagner, I, John, A. &Hollenbeck, J.R., (1992), Organizational Behavior, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hell. Inc.