أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

حمزه نايل عبدالله العمرو
القوات المسلحة
خالد يوسف الزعبي
جامعه موته
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغايه جمع البيانات، حيث تم استخدم عينةً طبقيةً عشوائية لفروع مؤسسة الضمان الاجتماعي في المحافظات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (282) استبياناً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصّورات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى توافر عناصر تعزيز الحوكمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة، والمساواة، المساءلة، الشفافية).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها، تعزيز عمليات تقدير جهود العاملين وذلك من خلال الثناء عليهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء عالية، عن طريق المشاركة فى رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها ، و التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين وإدراك إدارة مؤسسات الضمان الاجتماعي لنظام الحوافز وقدرته فى تعزيز مقومات الحوكمة من خلال توفر العدالة والمساواة بين العاملين لتحفيزهم على الأداء الجيد فى المنظمة من خلال وجود نظام حوافز يؤدي إلى دعم الحوكمة من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة في المنظمة وخاصة التعليمات المتعلقة فى واجبات وحقوق العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية والمعنوية , الحوكمه, مؤسسه الضمان الاجتماعي.

Abstract

The Effect of Financial and moral Promotions on Reinforcing Governance Elements Within the Social Security corporation in Jordan

This study aimed to identify the effect of material and moral incentives on reinforcing governance elements (participation, justice, accountability, and transparency) within the social security corporation. to achieve the goals of the study, a questionnaire for the purpose of data collecting was developed as the researcher used a categorical proportional sample for the branches of the social security corporation in the governorates The valid questionnaire for analysis were 282 questionnaire and the (SPSS.16) software package was used for data analysis . The study revealed a group of results among which :

1. The perspectives of the participants came high regarding the level of financial and moral promotions' significance and the extent of the availability of governance elements within the social Security corporation.
2. The was a significant effect for applying the system of financial and moral promotions on reinforcing governance elements (participation, justice and equality, accountability, and transparency).

In light of the results of the study, the researcher concluded with a group of recommendations

among which : reinforcing the processes of estimating workers efforts by awarding and promoting them which in turn achieves a high level of performance by participating in drawing the institution's policies and in decision making process. In addition , the researcher recommended the emphasis on meeting the needs and requirements of employees and the necessity for the management of the institution . The system of promotion should reinforce governance elements by enhancing justice and equality among workers better performance within the institution through the existence of promotion system That will lead to support governance by applying the rules and instructions and in particular those related to the employees' rights and duties .

Key words: material and moral incentives, governance, social securitycorporation.

مشكله الدراسة واهميتها

مقدمة:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد, ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المنشود كان لا بدَّ لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة العمل على تحفيز العاملين للاستمرارية في الأداء الجيد والفعال, وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها (المادية والمعنوية) تعد واحدة من أهم المتغيرات الايجابية في الدافعية للعمل.

ويُعبر مفهوم الحوكمة بشـــكل عام عن (مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضـــمن الإطار العام للحوكمة أو الإدارة الرشـــيدة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة ومدراء وغيرهم من ذوي العلاقة)، إضـافةً إلى أنه يعمل على بلورة وإرسـاء قواعد وإجراءات صـناعة القرار في تلك المنظمة (خورشيد ويوسف،2009).

مشكلة الدراسة:

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز لرفع مستوى أداء الموظفين, وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف إدراك ومعرفة أثر الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن, إذ أنّ عدم تقدير الحوافز وحسن توزيعها يولد آثار سلبية على أداء الموظفين ورضاهم.

أسئلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني؟

ويتفرّع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي تصورات العاملين نحو مستوى الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟
2. ما هي تصورات العاملين نحو مستوى مبادئ الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيس للدراسة في : تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية في دعم الحوكمة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، فيما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في التالي:

1- تقديم إطار نظري يسهم بشكل مباشر في أثراء المكتبة العربية حول مفهومي الحوكمة والحوافز بأنواعها المادية والمعنوية.
2- التعرف على مستوى الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
3- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
4- الخروج بتوصيات بناء على نتائج الدراسة تساهم في تزويد متخذي القرارات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة, وأثرها في تعزيز عناصر الحوكمة في تلك المؤسسات.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1. قد تمهد هذه الدراسة أمام الإداريين والمهتمّين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي في التعرف على أهم الاستراتيجيات والآليات التي توضّح دور الحوافز بأنواعها وأثرها على الحوكمة.
2. حداثة هذه الدراسة بالنسبة للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي- على حد علم الباحث - ، وهي تمثل استجابة حقيقية لإبراز القضايا والتحديات الرئيسة التي يوجهها العنصر البشري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
3. تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة الهادفة إلى دعم وتحسين الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من خلال تزويد متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما يساعد على الارتقاء بتحسين ودعم الحوكمة.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05 \geq$) للحوافز المادية بأبعادها (الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05 \geq$) للحوافز المعنوية بأبعادها(فرص الترقية والتقدم، تقدير الجهود، إشراك العاملين)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة ، المساءلة، الشفافية) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن .

الاطار النظري والدراسات السابقة.

مفهوم الحوافز :

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة, والتي تهدف للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي, والرضا للعاملين لديها, ثم ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها, بالإضافة الى الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى ضمان الرضا, وتوقع التقدير على ما يقدمونه من جهد يخدم مصالح مؤسستهم.

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز ولكن مما يجدر التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية, حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون, وهناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من عرفها على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات العمل أثناء أداء واجباتهم الوظيفية(Kreitner,2007:441).

كما تعرف الحوافز على أنها " العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد, والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية" (أبو شرخ،2010: 25).

ويُعرف (ماهر, 2010 : 248) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فأن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة, ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

كما يرى (الهيتي، 2005 : 255) بأن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية

ويعرّف (شاويش،2005: 208) الحوافز على أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين, لتثير به رغباتهم وتبتدع لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها, عن طريق الجهد والعمل المنتج, والسلوك السليم, وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع.

ويؤكد (هلال، 2009) أن الحوافز قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديداً، لقد وصفت الحوافز بأنها متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أو لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل.

تعريف الحوكمة.

تُعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميّز في الأداء. ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعيّة التي يُستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وبحسب بعض الباحثين لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه بين كافّة الاقتصاديّين والقانونيّين والمحلّلين، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيميّة والاقتصاديّة والمالية والاجتماعيّة للشركات وهو الأمر الذي يؤثّر في المجتمع والاقتصاد ككل.

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، فقد عرّفته مؤسسة التمويل الدوليّة "IFC" بأنه "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها"(Alamgir, 2007). في حين عرفتها منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بأنه "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين" (Jan,2008).

مبادئ الحوكمة

تقوم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) على ثلاثة مبادئ :

أولاً- الشفافية: وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتُعد من المعايير العالمية المهمّة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات (بزاوية وسالمي، 2011). إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز الأفراد للحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010).

ثانيا- المشاركة: وهي إتاحة مجالس الحوكمة المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة (Lee & Land, 2010)، وإتاحة الفرص للعاملين أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، ولا بد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة الإدارة.

ثالثا- المُساءلة: وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل المنظمة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2009). فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في المنظمة. وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (آل عباس، 2010).

الدراسات السابقة

دراسة (الجساسي،2011) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان."

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسن أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم. وإقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي.

وأجرى (مياس، 2012)، دراسة بعنوان" دور الحوكمة في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر من وجهة نظر مدراء شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الدور الذي تحققه الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من وجهة نظر مدراء شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي, توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، إنّ الحوكمة تحقق دوراً في جذب الاستثمار الأجنبي بمستوى مرتفع، وأوصت الدراسة ببذل الجهود من اجل تبنى وترسيخ مبدأ الحوكمة على مستوى الدولة، ومراجعة الوضع التنافسي للأردن، والذي تعكسه المؤشرات والتقارير الدولية، مثل مؤشر الحوكمة، وتقرير التنافس العالمي، وتقرير الأعمال، لمعرفة نقاط القوة والسعي لتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف والسعي لحلها ، والعمل على تحسين مكانة الأردن فيها.

أجرى (Zhiguo,2014) دراسة بعنوان :

Uncertainty, Risk, and Incentives: Theory and Evidence

" عدم اليقين , المخاطر، والحوافز: نظرية وقواعد الإثبات"

هدفت الدراسة إلى فهم ودراسة الحوافز التنفيذية وما لها من آثار مختلفة على المخاطر، وبينت الدراسة أنّ هناك تفاعل بين عدم اليقين والربحية والمخاطر ، وكما بينت الدراسة أن المستثمرين الذين يواجهون مزيدا من الشكوك وعدم اليقين لديهم رغبة التعلم بشكل أسرع، وبالتالي تقديم الحوافز الإدارية للحث عن بذل جهد أكثر، وعلى النقيض من المعيار السلبي للمخاطر حيث شكل حافز ، إذ أن التعليم بالممارسة له علاقة ايجابية مع عدم اليقين والحوافز.

وجاءت دراسة (Jamba& ,et.al, 2013) بعنوان :

"IT Governance Practices and Enterprise Effectiveness in Zimbabwe: a Case of a Zimbabwean Bank"

" ممارسات حوكمة تقنية المعلومات و فعالية المؤسسة في زيمبابوي : حالة من مصرف زيمبابوي"

الهدف العام من هذه الدراسة هو إيجاد إلى أي مدى تتغير ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فعالية المنظمة، وكيف تتأثر هذه المشاريع من قبل القيادة على مستوى مجلس الإدارة, وأجريت مقابلات مع الإدارة العليا الذين كانوا مع المنظمة لمدة خمس سنوات على الأقل ، ويتم الإجابة على الاستبيانات الخطية المقدمة، أظهرت النتائج أن مشاركة الإدارة العليا في قضايا حوكمة تقنية المعلومات تساهم بشكل كبير في فعالية المؤسسة, واوصت الدراسة بالاهتمام بحوكمه المعلومات على مستوى مجالس الإدارة لزياده فاعليه المنظمة.

منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالحوافز المادية والمعنوية والحوكمة وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن

ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة، ومنهج البحث الميداني والذي خلصت اليه الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها .

مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الفروع الرئيسة التابعة للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي المنتشرة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (1190) موظفاً موزعين على (12) محافظة بناءً على "إحصائيات مؤسسة الضمان الاجتماعي لعام 2014" ، أما عينة الدراسة فقد تم اخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة (27%) من العاملين في هذه الفروع والبالغة (320) موظفاً.

جدول رقم (1) وصف خصائص لعينة الدراسة الصالحة للتحليل

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	121	%42
	أنثى	161	%58
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	95	%34
	بكالوريوس	160	%56
	دراسات عليا	27	%10
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	45	%16
	6-10 سنوات	82	%29
	11-15 سنة	103	%36
	16 سنة فأكثر	52	%19
العمر	18-30 سنة فأقل	39	%14
	31-40	89	%31
	41-50	113	%40
	51 فأكثر	41	%15
المستوى الوظيفي	مدير	17	%6
	مساعد مدير	28	%10
	رئيس قسم	4	%17
	موظف	188	%67
	المجموع	**282**	%100

أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، لتقيس مستوى الحوافز المادية والمعنوية والحوكمة والإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية، النوع الاجتماعي المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: فيقيس مستوى الحوافز المادية والمعنوية، حيث تم الاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة (الجساسي،2011).

الجزء الثالث: فيشتمل على متغيرات الدراسة التابعة لعناصر تعزيز الحوكمة، حيث تمت الاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة (مطر ونور،2007).

صدق الاستبانة :

تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية المختصين بالإدارة والقياس والتقويم وعددهم (9) محكمين، وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغوياً ومضموناً ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، وتم تعديل الأداة في ضوء آراء المحكمين.

ثبات الاستبانة :

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة استخراج الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول (2)

قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل من الحوافز المادية والمعنوية وعناصر الحوكمة

المتغير		ألفا
الحوافز المادية	الرواتب والأجور	0.87
	التعويضات	0.85
	العلاوات والمكافآت	0.87
الحوافز المعنوية	فرص الترقية والتقدم	0.87
	تقدير الجهود	0.79
	إشراك العاملين	0.89
الحوكمة	المشاركة	0.92
	الشفافية	0.92
	المسائلة	0.89
	العدالة	0.92

ومن الجدير بالذكر إن قيمة كرونباخ الفا المقبولة هي (60%) حسب (Sekeran, 2010)، إذ يلاحظ أنّ كل قيم كرونباخ الفا هي أعلى من النسبة المقبولة.

عرض النتائج :

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيثُ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
2.49 فأقل	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة على أسئلة الدراسة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أولاً: ما هي تصورات العاملين نحو مستوى الحوافز المادية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المادية كما في الجدول(4).

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أبعاد الحوافز المادية (الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
الرواتب والأجور	3.87	1.07	1	مرتفع
التعويضات	3.65	1.08	3	مرتفع
العلاوات والمكافآت	3.67	1.10	2	مرتفع
الحوافز المادية (الكلي)	3.73	.0.99		مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن أبعاد الحوافز المادية (الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى الرواتب والأجور بمتوسط حسابي (3.87)، يليه العلاوات والمكافآت بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة مرتفعة وأخيراً جاءت التعويضات بمتوسط حسابي (3.65) ودرجة مرتفعة، وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد الحوافز المادية بالتفصيل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هي تصورات العاملين نحو مستوى مبادئ الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المادية كما في الجدول(12)

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أبعاد عناصر الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة ،العدالة والمساواة)في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
المشاركة	3.81	1.04	4	مرتفعة
الشفافية	4.16	0.87	2	مرتفعة
المساءلة	4.21	0.85	1	مرتفعة
العدالة	4.04	0.99	3	مرتفعة
الحوكمة (الكلي)	4.05	0.85		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن أبعاد عناصر الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) ودرجة مرتفعة ، يليه بعد الشفافية بمتوسط حسابي (4.16) ودرجة مرتفعة، ثم يليه بعد العدالة بدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء بعد المشاركة بمتوسط حسابي (3.81) ودرجة مرتفعة.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية بأبعادها(الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(5) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر للحوافز المادية بأبعادها (الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت)، في تعزيز عناصر الحوكمة

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.488	**0.119**		12.512*	**0.000**
الرواتب والأجور	0.648	0.250	**0.045**	0.315	5.561*	**0.000**
التعويضات		0.109	**0.052**	0.138	2.107*	**0.036**
العلاوات والمكافآت		0.328	**0.048**	0.424	6.873*	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغير المستقل الحوافز المادية بأبعادها كان لها أثر في تعزيز عناصر الحوكمة بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي الظاهرة في الجدول، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية بأبعادها(الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(6) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر للحوافز المعنوية بأبعادها(فرص الترقية والتقدم، تقدير الجهود، إشراك العاملين)، في تعزيز عناصر الحوكمة

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.472	0099.		14.948*	0.000
فرص الترقية والتقدم		0.177	0.043	0.252	4.156*	0.000
تقدير الجهود	0.741	0.212	0.052	0.256	4.064*	0.000
إشراك العاملين		0.302	0.052	0.400	5.819*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغير المستقل الحوافز المعنوية بأبعادها كان لها أثر في تعزيز عناصر الحوكمة بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي الظاهرة في الجدول، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية بأبعادها(فرص الترقية والتقدم، تقدير الجهود، إشراك العاملين)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

ما هي تصورات العاملين نحو مستوى الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمستويات كل من الحوافز المادية والمعنوية، حيث حصل كل منهما على التساوي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الحوافز لا تقل أهمية بالنسبة للعاملين، فالحوافز المادية هي بالأصل قد تم الحصول عليها، وبالتالي فان معظم

المبحوثين يرون أن مشاركتهم ودفعهم للإنجاز وحصولهم على الترقيات أمر هام لا يقل أهمية عن الحوافز المادية، لأن الفرد بطبيعته الدافعية في حالة تحصيل الحاجات الفسيولوجية فانه بطبعه يميل إلى تحقيق الذات وتحسين وضعه الاجتماعي داخل مجتمعه ومنظمته العامل فيها.

ما هي تصورات العاملين نحو مستوى مبادئ الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

دلت النتائج الظاهرة أن مستوى تصورات العاملين لمدى توافر عناصر الحوكمة لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي جاءت بدرجة عالية ،ويمكن تفسير ذلك ان العاملين نتيجة ما حصلوا عليه من امتيازات مادية ومعنوية فان ذلك سيسهم كذلك في تعزيز الجوانب المتعلقة بمفهوم الحوكمة في منظومة القيم الديمقراطية من جانب ومؤشرات شرعية النظام والمساءلة من جانب أخر، ومشاركة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين مكونات الحوكمة وعناصرها، وأما بخصوص حصول متغير المسائلة على أعلى درجة هو درجة حرص الإدارة تأصيل المساءلة اجتماعية حول الأعمال التي يقومون قبل المسائلة المادية، وعلى أنها محط أنظار الخارج على إنها قد تكون أحد مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان على مقدرات ومدخرات الأفراد وبما تقوم به من أعمال مالية تستوجب أكبر قدر ممكن من المسائلة.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة .

أولاً : أشارت النتائج إلى وجود أثر للحوافز المادية بأبعادها(الرواتب والأجور، التعويضات، العلاوات والمكافآت)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الحوافز المادية لها القدرة على تمكين الأفراد من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية للأفراد مقابل ما أنجزوه من أعمال و التزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية بالقوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الأفراد، ولها القدرة على تعزيز الرضا على مستوى الفرد و الجماعة، وبث روح التعاون وروح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد وزيادة السلوكيات الإيجابية التي تدفع الأفراد باتجاه تحقيق النتائج المرغوبة في ظل وجود قيمة وعدالة الحوافز الممنوحة في المنظمة وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقى يتسم بمشاركة وإتاحة الفرص للعاملين فى المؤسسة أن يكون لهم دور فى عملية صنع القرار ضمن وسائل احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح و جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (الجساسي،2011) .

ثانيا : أشارت النتائج إلى وجود أثر للحوافز المعنوية بإبعادها(فرص الترقية والتقدم، تقدير الجهود، إشراك العاملين)، في تعزيز عناصر الحوكمة (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وترى الدراسة أن الحوافز المعنوية ترضي الحاجات الذاتية للعاملين إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل والتي تسهم في الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات وتطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة بكل وضوح وشفافية.

التوصيات :

1. تعزيز عمليات تقدير جهود العاملين وذلك من خلال الثناء عليهم وتحفيزهم الذين يحققون مستويات أداء عالية.
2. مزيد من الاهتمام لنظام الحوافز فى مؤسسات الضمان الاجتماعى وقدرته في تعزيز مقومات الحوكمة من خلال توفر عدالة ومساواة بين العاملين لتحفيزهم على الأداء الجيد في المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق(2010)، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

آل عباس، محمد (2010). **حوكمة الجامعات**. تم الاسترجاع من maalabbas@kk.edu.sa.

ألطائي، علي وحمد، علاء (2010). أبعاد الحوكمة المحليّة في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية**, مجلة كلية بغداد الاقتصادية،** (25)، 41-68.

ألهيتي، خالد عبد الرحيم(2005)، **إدارة الموارد البشرية،** عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

بزاوية، عبد الحكيم، وسالمي، عبد الجبار (2011). **جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات,** الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي.

الجساسي، عبد الله حمد محمد(2011). **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،** رسالة ماجستير غير منشوره، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.

خورشيد، معتز، ويوسف، محسن (2009)**. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر,** مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظّمه منتدى الإصلاح العربي ,مكتبة الإسكندرية.

شاويش، مصطفى نجيب (2005). **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد،** عمان، الأردن، دار الشروق.

ماهر، احمد(2010). **نظم الأجور والتعويضات،** الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

مطر، محمد، ونور، عبد الناصر(2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي، **المجلة الأردنية في إدارة العمال،** 3 (1)، 46-71.

مياس، محمد احمد (2012). **دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من وجهة نظر مدراء شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشوره في الجامعة الأردنية عمان , الاردن.

هلال، محمد عبد الغني(2009). **التفكير والتخطيط ألاستراتيجي،** القاهرة : مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.

Alamgir, M. (2007).Corporate Governance: A Risk Perspective , paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, Cairo.

Jamba, F., Colletor ,T., Chipfumbu, T., & Patrick, M . (2013) . IT Governance Practices and Enterprise Effectiveness in Zimbabwe: a Case of a Zimbabwean Bank, European Journal of Business and Management, 5, (20) .

Jan, C. (2008) . Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors , Roulette Media Group, [on line], Available at www.papers.ssrn.com.

Kreitner. (2007) . Management , E10,Houghton Mifflin.

Lee, L., & Land, M, H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States?. Online Submission, Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin, China) .

Sekaran, U. (2010). Research Methods For business: A skill building approach. NewYork, NY: John Willy and Jons.

Zhiguo, H., Si Li., B. (2014) .Uncertainty, Risk, and Incentives: Theory and Evidence, Management Science, 60 (1), 206-219.