



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة المؤسسة الوكالة الولائية للتشغيل فرع الوادي وقمار

إشراف الأستاذ:

د. عيشوش محمد الحافظ

إعداد الطالب:

- قروي عبد الجبار
- العيس عبد المولى
- قيدوس الاخضر

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
احمد عازب الشيخ	استاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عيشوش محمد الحافظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
مسعودي زكريا	استاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم الحمد لله المنان ، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والايام، مصرف الشهور والاعوام، قدر الامور فأجراها على احسن نظام ما شاء الله كان وما لم يشاء لم يكن، الحمد لله على من انعم به من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على انجاز هذا العمل الذي نحتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصا لوجهه الكريم .

الحمد لله الذي اعاننا على انتهاء هذا العمل بفضل الله اولا ثم بفضل ارشادات استاذنا الكريم المشرف الدكتور : **عشوش محمد الحافظ** فنتقدم له بخالص الشكر وعظيم الامتنان على ما قدمه لنا من علم نافع وعطاء متميز وإرشاده المستمر على ما بذله من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى اتمام هذا العمل، فمهما جادت اقلامنا من عبارات وجمل فان كلمات الشكر تظل عاجزه عن إفاء حقه فجازره الله عنا كل خير وجعل ذلك في موازين حسناته .

وكذا الشكر موصول إلى الأساتذة المناقشين الذين زادوا للعمل رونقا وجمالا بمدخلاتهم القيمة وإرشاداتهم البناءة .

كما نتقدم بالشكر من قريب أو بعيد من قدم لنا النصيحة و يد العون وأسدى لنا معروف وكانت إسهامه صغيرا أو كبيرا في هذا العمل المتواضع فله منا خالص الشكر والتقدير الى كل من كانت له يد المساعدة في توجيهنا وحثنا على طلب العلم وقدم لنا كل غالي ونفيس وكان لهم الفضل بعد الله فيما وصلنا اليه الان فلا نملك لهم إلا الدعاء لهم بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان .

أخيرا الحمد لله رب العالمين اولا واخرا وظاهرا وباطنا عدد خلقه ورضاء نفسه وزنه عرشه ومداد كلماته

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين .

الاهداء

- بسم الله الرحمن الرحيم -

الى من قال فيهم الله عز وجل * ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا *
الى من قال فيهما الرسول صلى الله عليه وسلم * امك ثم امك ثم امك ثم اباك *
الى من حققت فيهما الطاعة بعد الله ورسوله
الى اعلى شيء في قلبي موجود لكن ليس معي موجود
امي الغالية بن موسى خديجة وأبي الغالي : قروي بوبكر .
الى من يسر لي درب المعرفة وبادر بوفاء واخلاص ليوصلني إلى مبتغاي إلى من انار لي
حياتي ومهد لي الطريق العلم والمعرفة
اخوتي : نصيرة ، شعيب، مسعودة، حورية ، ناديه
الى اخي رحمه الله : قروي الازهر
الى زوجتي التي أتبعته بأعبائي وتكاليفي
إلى ابنائي : محمد ياسين، موسى، مهيب الرحمان، إلى مهجة القلب صغيرتي، العزيزة
على قلبي حفظها الله بنتي الغالية : * خديجة *
الى الام الثانية أحسبها عند الله كذلك : جناد نعيمه الملقبة : صبيرة
رحمها الله واسكنها فسيح جناته
الى زوجه الاخ وبنت العم : كوثر
الى كل ابناء وبنات الاخوة كلهم بأسمهم على حد سواء
الى كل من قاسمني جهدي وزرع معي بذره هذا العمل المتواضع
الى رفقاء الدرب واصدقاء جمعني الله بهم في الجنان ان شاء الله :
مهرية عبد الجبار، زيتون صالح، محمد غريب ، بن الزين محمد (التقري)
الى أصدقاء دفعتي كلا باسمه ماستر إدارة أعمال جامعة حمة لخضر الوادي .
الى كل حبيب وصديق، إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي
اهدي ثمره جهدي المتواضعة .

قروي عبد الجبار

الاهداء

- بسم الله الرحمن الرحيم -

الى كل من كان سنداً لنا في هاته الحياة ووقف إلى جانبي في كل لحظة
الى كل من قدم لي الدعم والمشورة: أمي ، أبي العزيزين
أهدي لكم هذا العمل المتواضع .
الى أخوتي وأخواتي زوجتي وأبنائي الذين كانوا عوناً لي في مسيرتي
الدراسية
شكراً لكم على دعمكم وتشجيعي
الى أساتذتي الأفاضل وزملائي الأعزاء
الذين ساهموا في إثراء هذا العمل
أهدي لكم هذا الجهد راجياً من الله تعالى أن ينال إعجابكم .

فنسأل الله التوفيق

لعيس عبد المولى

الاهداء

- بسم الله الرحمن الرحيم -

الحمد لله عز وجل على منه وعونه لاتمام هذا العمل
الى روح امي الطاهرة رحمه الله عليها
اهدي ثمره جهدنا هذا إلى كل من علمنا في هذه الحياه
والذي العزيز اطل الله في عمره الذي انار دربنا وعلمنا الصبر والاجتهاد
الى كل الاخوة والاخوات

الى زوجتي واولادي : سيرين، بسمية، محمد عبد الجواد، نهال .
الذين انقصنا من وقتهم .

الى كل من ساندنا طيلة فتره اعداد المذكرة
الى زميلي في المذكرة : قروي عبد الجبار، لعيس عبد المولى
الى كل زملائي في الدراسة : ماستر اداره اعمال بجامعة حماة لخضر بالوادي
الى كل اساتذة الذين لم ييخلوا علينا والتوجيه
الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع

فنسال الله العلي القدير ان يجعلنا من الشاكرين لنعمه

قيدوس لخضر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مع التركيز على حالة المؤسسة الوكالة الولائية للتشغيل فرع الوادي وقمار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة من خلال عرض مختلف المفاهيم، بالإضافة إلى المنهج التحليلي لتعقيب على ما تم وصفه وتحليل الأشكال والجداول الواردة، خاصة المتعلقة بالبيانات التطبيقية.

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين بالفرع الولائي لوكالة التشغيل، والذي يضم 30 موظفًا. تم معالجة المعطيات باستخدام برنامج SPSS v.25 ، حيث تم تحويلها إلى جداول ورسمها بيانياً لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل.

خلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لكل من الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. وقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين بالمؤسسة. كما تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

تؤكد هذه النتائج على أهمية التحفيز كأداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة رضا الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

تحفيز - أداء - أداء العاملين

Summary

This study addresses the role of motivation in enhancing employee performance, focusing on the case of the Wilaya Employment Agency branch in El-Oued and Guemar. The study employed a descriptive approach to describe the phenomenon under investigation by presenting various concepts, along with an analytical approach to discuss and analyze the figures and tables presented, particularly those related to the applied data.

The study population consisted of all employees at the Wilaya Employment Agency branch, totaling 35 employees. Data was processed using SPSS v.25, where it was transformed into tables and represented graphically to facilitate observation and analysis.

The findings revealed a positive significant effect of both material and moral incentives on employee performance. The first sub-hypothesis was accepted, indicating a statistically significant relationship at the significance level of $0.05 \geq \alpha$ between material incentives and employee performance at the agency. The second sub-hypothesis was also accepted, indicating a statistically significant relationship at the same level between moral incentives and employee performance.

These results emphasize the importance of motivation as an effective tool for improving job performance, contributing to the achievement of institutional goals and increasing employee satisfaction.

Keywords:

Motivation – Performance – Employee Performance

فهرس المحتويات:

I.....	شكر وعرفان
II.....	الاهداء
V.....	ملخص:
VII	فهرس المحتويات:
X.....	فهرس الجداول
XI.....	فهرس الأشكال
أ-ج.....	مقدمة عامة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتحفيز والأداء الوظيفي للعاملين

02.....	تمهيد:
13.....	المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة
13.....	المطلب الأول: مفهوم وأنواع التحفيز في المؤسسة
13.....	الفرع الأول: مفهوم التحفيز في المؤسسة
15.....	الفرع الثاني: أنواع التحفيز في المؤسسة
16.....	أولاً- الحوافز حسب طبيعتها:
18.....	ثانياً- الحوافز حسب فاعليتها: سلبية - إيجابية
19.....	ثالثاً- الحوافز حسب المستفيدين منها: فردية جماعية
21.....	المطلب الثاني: نظريات التحفيز في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه
21.....	الفرع الأول: نظريات العملية التحفيزية:
24.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التحفيز
26.....	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين في المؤسسة
26.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
26.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء:
29.....	الفرع الثاني: أنواع الأداء:

30.....	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
33.....	المطلب الثالث: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين
36.....	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

38.....	تمهيد:
39.....	المبحث الأول: عرض الدراسات الخاصة بالتحفيز وأداء العاملين
39.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية
42.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية
44.....	المبحث الثاني: الفجوة المعرفية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
44.....	المطلب الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
44.....	1- أوجه التشابه
44.....	1-1- منهج وأداة الدراسة:
44.....	1-1-1- أداة جمع البيانات
44.....	1-1-2- المنهج المتبع
45.....	1-1-3- أداة تحليل البيانات
45.....	1-2- بيئة ومجتمع الدراسة:
45.....	1-2-1- البيئة
45.....	1-2-2- مجتمع الدراسة
46.....	1-2-3- متغيرات الدراسة
45.....	المطلب الأول: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
49.....	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

51.....	تمهيد:
52.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
52.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوكالة الوطنية للتشغيل الفرع الولائي للتشغيل لولاية

52.....	الوادي الملحقة المحلية للتشغيل قمار
54.....	المطلب الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
54.....	الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة
56.....	الفرع الثاني: مصادر المعلومات
56.....	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
57.....	الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
59.....	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة
61.....	المبحث الثاني: النتائج المتوصل اليها ومناقشتها
61.....	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات الدراسة
63.....	المطلب الثاني: قياس أداة الدراسة
64.....	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الإستبيان
68.....	الفرع الاول : الخصائص العامة لعينة الدراسة
74.....	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77.....	خلاصة الفصل الثالث:
78.....	خاتمة عامة :
79.....	خاتمة عامة:
82.....	قائمة المراجع والمصادر
86.....	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.	(1-3)
62	يوضح درجات مقياس ليكارت	(2-3)
63	معيار مقياس التصحيح وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	(3-3)
64	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول	(4-3)
65	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني	(5-3)
66	درجة الارتباط الكلية للمحور الثالث	(6-3)
67	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	(7-3)
67	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	(8-3)
68	توزيع العينة حسب متغير العمر.	(9-3)
68	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	(10-3)
69	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.	(11-3)
69	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية .	(12-3)
70	عرض البيانات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية	(13-3)
72	عرض البيانات المتعلقة بأداء العاملين	(14-3)
74	نتائج تقدير الانحدار المتعدد لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين	(15-3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	حلقة السلوك الإنساني	(1-1)
15	أنواع الحوافز وفقا للمعايير التالية	(2-1)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الجدول
01	طلب تسهيل الحصول على معلومات
02	إستمارة تحكيم الإستبانة
03	مخرجات برنامج SPSS25
04	اسماء الاساتذة المحكمين

مقدمة عامة

توطئة

يعتبر التحفيز من المفاهيم التي تعود جذورها إلى الفلسفات القديمة، حيث كان يُنظر إليها كآلية لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة. بدأ اهتمام العلماء بدراسة التحفيز في أوائل القرن العشرين، مع ظهور نظريات سلوكية تناولت كيفية تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على سلوك الأفراد.

أول من قدم نموذجاً علمياً للتحفيز كان عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو¹، الذي طور نظرية "هرم الاحتياجات" التي تبرز كيف تسهم تلبية الاحتياجات الأساسية في تعزيز دافع الأفراد لتحقيق المزيد من الإنجازات. وفقاً لهذه النظرية، تتدرج احتياجات الإنسان من الأساسية مثل الطعام والمأوى، إلى احتياجات أعلى مثل التقدير والإنجاز.

مع مرور الوقت، تطورت المفاهيم المتعلقة بالتحفيز، حيث ظهرت نظريات أخرى مثل نظرية دافع الإنجاز ونظرية العدالة، والتي تناولت كيف يمكن أن يؤثر التحفيز على الأداء والإنتاجية. تشير الأبحاث إلى أن التحفيز ليس مجرد حافز خارجي، بل يشمل أيضاً الدوافع الداخلية التي تُعتبر محورية في تعزيز الالتزام والولاء.

في السياق الحديث، أصبح التحفيز عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير برامج تحفيزية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي، هذه البرامج بمختلف أنواعها يدفعنا الى طرح التساؤل التالي :

يُعتبر التحفيز اليوم أداة استراتيجية تُستخدم لتحقيق الأهداف المؤسسة، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وتشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تُعزز من برامج التحفيز لديها مستويات أعلى من الإنتاجية، حيث يُفترض أن توفير بيئة عمل تحفيزية يُسهم في زيادة الرضا الوظيفي، بدوره، مرتبط بشكل وثيق بالولاء والالتزام، مما يؤدي إلى تقليل معدلات التغيب والاستقالة.

علاوة على ذلك، فإن هناك الكثير من الأبحاث حاولت إبراز علاقة التحفيز على التعاون وروح الفريق بين العاملين، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والاعتراف بجهودهم. وبالتالي، فإن التحفيز لا يُحسن الأداء الفردي فقط، بل يُسهم أيضاً في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز من الابتكار والإبداع .

❖ المشكل الرئيسي :

كما حاولت الكثير من الدراسات أن تولي اهتمام كبيراً لمشكلة نقص التحفيز في المؤسسات الاقتصادية واحدة من أبرز التحديات التي تواجهها في العصر الحديث. حيث يتزايد الضغط على المؤسسات لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار، لكن كثيراً ما تُظهر الدراسات أن العاملين لديهم مشكل من نقص عامل التحفيز، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء العام .

وانطلاقاً مما سبق ذكره ، يمكن صياغة الإشكالية التالية :

كيف يمكن للتحفيز أن يؤثر في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الولائية للتشغيل

فرع الوادي - قمار

وللإلمام بجمع النواح التي تتضمنها هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أنواع التحفيز التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في المؤسسات

الاقتصادية؟

2. كيف يُمكن قياس تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي والإنتاجية؟

3. ما هي العوامل التي تجعل بعض برامج التحفيز أكثر فعالية من غيرها؟

❖ ما هي العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والإنتاجية في مؤسسة الوكالة

الولائية للتشغيل فرع الوادي وقمار؟

❖ فرضيات البحث :

لغرض الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية اعتمدنا في دراستنا على الفرضيات التالية:

1. وجود برامج تحفيز فعالة يُسهم في زيادة مستوى الإنتاجية لدى العاملين.
2. يؤدي التحفيز المادي إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
3. يؤدي التحفيز المعنوي إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن تقدمها على المستويين النظري والتطبيقي.

1- الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- تضيف الدراسة إلى الأدبيات الأكاديمية حول التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، مما يُساهم في تطوير نظريات جديدة أو تحديث النظريات الحالية.
- تساعد في تحديد العوامل المتعددة التي تؤثر على التحفيز، مما يُمكن الباحثين من فهم العلاقات المعقدة بين الدوافع والأداء.
- توفر الأسس اللازمة لدراسات مستقبلية قد تُعالج جوانب جديدة من التحفيز أو تستكشف تأثيرات أخرى لم تُدرس بعد.
- تساهم في تحسين أساليب البحث المستخدمة في دراسة التحفيز، من خلال تقديم أدوات قياس جديدة أو تقنيات تحليلية.

2- الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- تساعد المؤسسات في تصميم برامج تحفيز فعالة تعكس احتياجات الموظفين، مما يُعزز من فعالية إدارة الموارد البشرية.
- يمكن أن تُساعد استراتيجيات التحفيز الفعالة في تعزيز ولاء العاملين، مما يُقلل من التغيير الوظيفي ويُحسن من استقرار الفرق.

- تُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعاون والتواصل الفعال، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة.
- من خلال تحسين الأداء والولاء، تُساعد الدراسة المؤسسات على تحقيق نمو مستدام في بيئتها التنافسية.

❖ أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من دراستنا الحالية يتمحور حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ويتضمن هذا المسعى أيضا تحقيق الأهداف التالية:
- دراسة كيفية تأثير أنواع مختلفة من التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- تحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وتقديم توصيات مبنية على الأدلة.
- معرفة اثر التحفيز على أداء العاملين .
- دراسة كيف تؤثر الثقافة المؤسسية على فعالية برامج التحفيز واستجابة العاملين لها.
- إيجاد طريقة يُمكن أن تستخدم من قبل المؤسسات لتصميم برامج تحفيز تتناسب مع احتياجاتها واحتياجات العاملين.
- دراسة العلاقة بين ارتباط برامج التحفيز ومعدلات الاستقالة والتغيب، وكيف يمكن أن تُساعد في تحسين الاحتفاظ بالموظفين.
- تقديم بيانات ومعلومات قابلة للتطبيق تُساعد صانعي القرار في تحسين سياسات التحفيز في مؤسساتهم.

❖ مبررات اختيار الدراسة :

من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه ومن هذه الأسباب ما هو موضوعي وما هو ذاتي، حيث يمكننا حصرها في ما يلي:

1- المبررات الموضوعية

- التحفيز يُعتبر عنصراً أساسياً في تحسين أداء العاملين، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والربحية في المؤسسات.
- تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في جذب والاحتفاظ بالمواهب، مما يجعل دراسة أساليب التحفيز ضرورة ملحة لتحسين بيئة العمل.
- تختلف استراتيجيات التحفيز الفعالة بناءً على طبيعة العمل والثقافة المؤسسية، مما يُتيح مجالاً واسعاً للدراسة والتحليل.
- هناك حاجة ملحة لتحديث وتوسيع الأبحاث حول التحفيز، حيث يُمكن أن تُقدم نتائج جديدة تُساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية.
- التحفيز يرتبط بعوامل نفسية وسلوكية معقدة، مما يُعزز من أهمية فهم هذه العلاقات لتحسين التفاعل بين العاملين والإدارة.

2- المبررات الذاتية

- لدينا اهتمامات شخصية بمجال إدارة الموارد البشرية وكيفية تحسين بيئات العمل، مما يُحفزني على دراسة تأثير التحفيز بشكل أعمق.
- نطمح إلى المساهمة في تحسين الاستراتيجيات الإدارية في المؤسسات، مما يُمكن أن يُحدث فرقاً إيجابياً في حياة العاملين.
- تساهم دراسة هذا الموضوع في تعزيز مهارتنا ومعرفتنا في مجال إدارة الأعمال، مما يُساعدنا على تحقيق أهدافنا المهنية.
- قد تكون هناك تجارب سابقة لي أو لأشخاص أعرفهم تتعلق بتأثير التحفيز على الأداء، مما يُعزز من رغبتني في استكشاف هذا الموضوع.

❖ حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل الدراسة، تم وضع حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع التحفيز من (مفهومه وأنواعه ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه)، وتأثيره على تحسين أداء العاملين بأبعاده (مفهوم الأداء وأنواعه وتقييم أداء العاملين) في المؤسسات الاقتصادية، من خلال التركيز على التحفيز بأنواع المادية والمعنوية ثم إبراز مدى تأثيره على أداء العاملين، والوصول إلى نموذج مقترح للعلاقة بينهما.

2- الحدود المكانية:

تم اجراء هذه الدراسة على مستوى وكالة التشغيل بولاية الوادي، وتوزعت على مستوى فرعي الوادي و قمار.

3- الحدود الزمنية:

تم اجراء هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على مدى 3 أشهر ابتداء من 2025/02/12 إلى غاية 2025/05/15 على مستوى وكالة التشغيل بولاية الوادي، وتوزعت على عمال الوكالة بفرعيه الوادي وقمار.

4- الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على موظفي وكالة التشغيل بولاية الوادي (فرعي الوادي وقمار) حيث مست هاته الدراسة كل الموظفين بالمؤسستين.

❖ منهج وأدوات البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع وهو يصف الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا.

ويستخدم منهج دراسة الحالة في التعقيب على ما تم وصفه في الدراسة(الأشكال والجداول) خاصة المتعلقة ببيانات الاستبانة، أي يعتمد على الملاحظة والاستقصاء من خلال الدراسة، فالمنهج التحليلي قائم على تصنيف البيانات وتبويبها حيث يتم تحليل المعطيات التي جمعها، حتى يتمكن الباحث من إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة

❖ صعوبات الدراسة:

إن لكل عمل بحثي يواجه صعوبات ومعوقات قد تعيق الأهداف المرجوة منه، وقد واجهنا مجموعة من الصعوبات أثناء انجاز هذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. تختلف استراتيجيات التحفيز من مؤسسة لأخرى، مما يجعل من الصعب تحديد أيها الأكثر فعالية في سياقات مختلفة.
2. تتأثر دوافع الأفراد بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية، مما يُعقد عملية تحليل العلاقة بين التحفيز والأداء.

3. مواجهة صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة من الموظفين، بسبب المخاوف من عدم الخصوصية أو ردود الفعل السلبية.
4. التغيرات السريعة في بيئات العمل، مثل التحولات الاقتصادية أو التكنولوجية، قد تؤثر على نتائج الدراسة وتجعلها غير قابلة للتعميم.
5. العوامل الاقتصادية والسياسية يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم، مما يُعقد فهم تأثير برامج التحفيز.

❖ هيكل الدراسة :

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة والأسئلة المتفرعة عنها، سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حسب منهجية (IMRAD) كالاتي:

نستهل هذه الدراسة بمقدمة تتناول تمهيدا حول موضوع الدراسة، وإشكالية الدراسة وفرضياتها الرئيسية والفرعية، مع تحديد متغيراتها وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى ذلك تقديم مبررات ودوافع إختيار موضوع الدراسة وتوضيح المنهج المختار في الدراسة وحدودها، مع عدم إهمال الصعوبات التي تعرض لها الباحث أثناء قيامه بإنجازها.

1- الفصل الأول:

يتعلق هذا الفصل بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للتحفيز، أما المبحث الثاني تمثل في عرض الأدبيات النظرية لأداء العاملين.

2- الفصل الثاني:

خصص هذا الفصل لعرض الدراسات السابقة، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني تناول عرض للفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومناقشتها ومجالات الإستفادة منها.

3- الفصل الثالث:

يتناول هذا الفصل عرض لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، إذ تم في المبحث الأول تناول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة من خلال تقديم المؤسسات محل الدراسة مروراً بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة، إضافة إلى عرض مفصل لمجتمع وعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول عرض لأدوات المعالجة الإحصائية التي إعتمدت في تحليل بيانات الدراسة من خلال تقديم البرامج الإحصائية المستعملة في معالجة بيانات هذه الدراسة إضافة إلى عرض مفصل لمنهجية نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة في الدراسة.

وأخيرا ختمنا هذه الدراسة ككل الدراسات بخاتمة خلصت فيها إلى مجموعة من النتائج
مكننا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا
بطرح بعض الآفاق المستقبلية تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتحفيز
والأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

يُعتبر التحفيز أحد الركائز الأساسية التي تؤثر في أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية. في ظل التنافسية المتزايدة والسعي المستمر لتحقيق التميز، تبرز أهمية التحفيز كوسيلة فعالة لتعزيز الإنتاجية والابتكار. يُعرف التحفيز بأنه مجموعة من العوامل التي تؤثر في دوافع الأفراد للعمل بجِد وتحقيق أهداف المؤسسة.

تتعدد أشكال التحفيز، حيث يمكن أن تكون مادية مثل المكافآت المالية، أو معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود. إن وجود نظام تحفيزي فعال يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين. فكلما شعر الموظف بالتقدير والدعم، زادت رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.

كما أن التحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين. فالعاملون يسعون إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية، مما يجعل فهم هذه الديناميكيات أمراً بالغ الأهمية. إذ إن الشركات التي تستثمر في تطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة غالباً ما تحقق نتائج إيجابية، مثل تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الولاء المؤسسي.

وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم العامة للتحفيز وأداء العاملين، وكذا أهم الأبعاد التي تناولت هذا الموضوع، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى بحثين:

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين في المؤسسة .

المبحث الأول: التحفيز في المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث الى ابراز دور التحفيز كعنصرًا حيويًا في بيئة العمل، حيث يلعب دورًا محوريًا في تعزيز أداء العاملين. فهو الدافع الأساسي الذي يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف. إن فهم طبيعة التحفيز وتأثيره على سلوك الأفراد يعد أمرًا ضروريًا لضمان نجاح المؤسسات واستدامتها في ظل التنافسية العالية.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع التحفيز في المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب الى عنصر التحفيز مفهومًا وأنواعًا من اجل ادارة فعالة إذ أن استراتيجيات التحفيز المناسبة يمكن أن تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين على تحقيق أفضل أداء ممكن. في هذا الفصل، سنستعرض مفهوم التحفيز، وأنواعه المختلفة.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز في المؤسسة

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرّفها:

• أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد¹.

• الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة الحافز على قدرة كفاءة في الأداء².

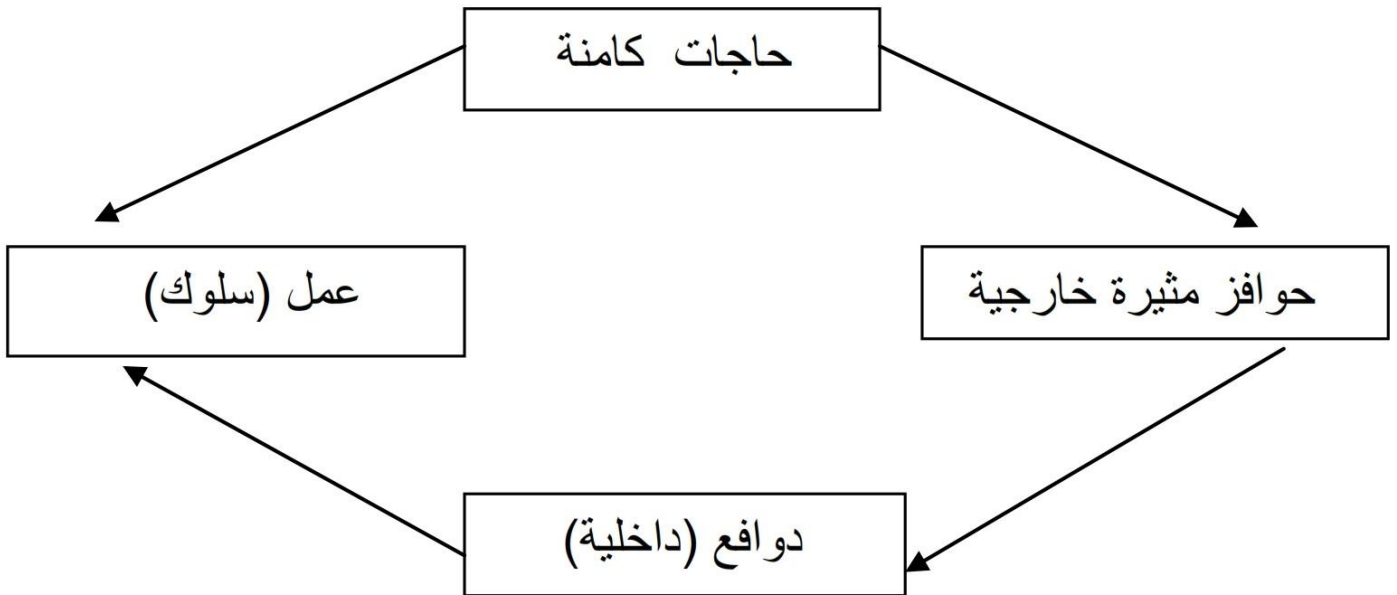
¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة، غريب، القاهرة، 1992، ص209.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص248.

- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة¹.

يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة وهذا ما نجده في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر، 2004، ص 24.

ومما سبق يمكننا تعريف التحفيز على أنه هو العملية التي تهدف إلى تعزيز رغبة الأفراد في تحقيق الأهداف والمهام المحددة. يمكن تعريفه إجرائياً بأنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى زيادة مستوى الدافع لدى الأفراد من خلال تقديم حوافز مادية أو معنوية.

¹ مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص 476.

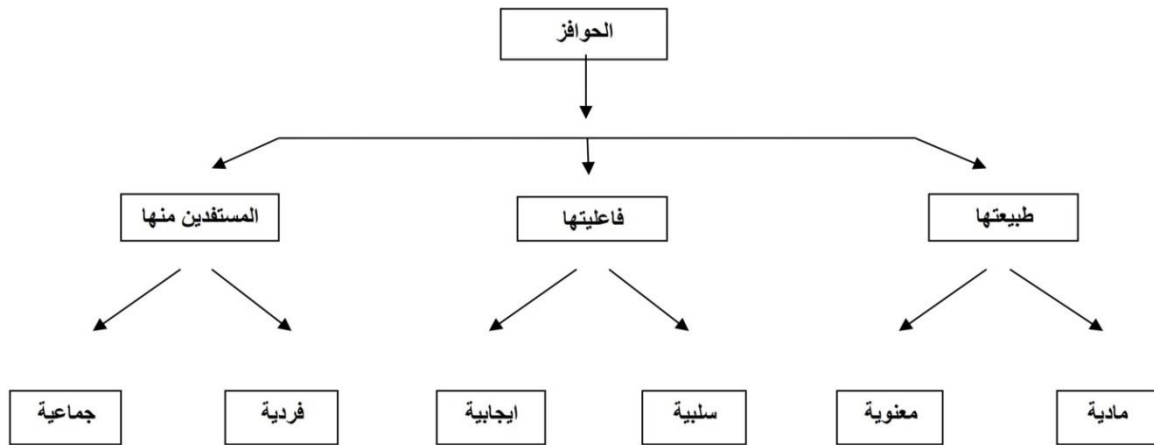
كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:¹

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليل الهدر في الوقت الإنتاج والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة.
- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

الفرع الثاني: أنواع التحفيز في المؤسسة

الشكل رقم (2-1): أنواع الحوافز وفقا للمعايير التالية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المصدر: فهمي منصور، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ط3.

¹ هادي مشعان ربيع ربيع، علم النفس الإداري مكتب المجتمع العربي، عمان، 1، 2008، ص201.

أولاً- الحوافز حسب طبيعتها:

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية واخرى معنوية

1- الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز الراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات، المشاركة في الارباح والمكافآت عن الاقتراحات، يمكن للحوافز ان تكون مباشرة كالأجر الاضافي، العلاوات، المكافآت، الارباح البدلات وغير مباشرة التغذية، الاسكان المواصلات، القروض، الاعانات، العلاج ومن الاشكال المختلفة للحوافز المادية ما يلي:¹

- الاجر: هو الاكثر اندفاعا وتأثير في اندفاع الافراد للعمل وزيادة كفايتهم الانتاجية ويضمن تحقيق الحاجيات والرغبات الأولية للعاملين...
- المكافآت: يتحصل عليها العامل مقابل أداء أو انجاز مميز غير عادي مثلاً زيادة في الانتاج، السرعة في الانجاز، الاقتصاد في الموارد الأولية، الاختراع.
- المشاركة في الارباح: اقتطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين نقداً اما مرة واحدة أو عدة دورات في السنة
- الخدمات الاجتماعية: تهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية بمعنى تحقيق المصلحة الخاصة مثلاً: الكراء، المواصلات..

2- الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال لإثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. لا تقل الحوافز

¹ فهمي منصور، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص335.

المعنوية اهمية عن الحوافز المادية بل ان المادية منها قد لا تقدم ولا تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية، ومن الحوافز المعنوية ان يشعر العامل بأنه بشر وليس جزءا من آلة ومن الاشكال المختلفة للحوافز المعنوية ما يلي: ¹

- الوظيفة المناسبة: تجانس الفرد مع وظيفته يسمح باستغلال كل طاقته الكامنة وقدراته
- الاثراء الوظيفي: اي التجديد في الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات تجعل من الفرد مهياً ومستعداً للتطور والتجدد
- المشاركة في اتخاذ القرارات: اشتراك العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله ووظيفته
- الباب المفتوح: تقديم الآراء والاقتراحات المناسبة للرؤساء
- لوحات الشرف: تقسيم العاملين المتميزين بحيث هذا يزيد من الولاء ولمزيد من العمل
- الترقية: زيادة في المسؤولية والاعباء وااثبات الذات
- المركز الاجتماعي: يعتبر من الأمور التي يسعى الفرد إلى تحقيقها كونه يشجع الحاجات المتنوعة ويمثل حافزا ايجابيا
- تسلم الاوسمة: تمنح للأفراد الذين كانت خدماتهم كبيرة لإبراز قدراتهم بالاحترام والتقدير.

¹ المرجع سابق، ص 335.

ثانيا - الحوافز حسب فاعليتها:

تصنف الحوافز من حيث فاعليتها إلى نوعين هما: ¹

1- حوافز ايجابية:

تمثل تلك الحوافز التي تلبي حاجات العاملين ودوافعهم لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقديم الاقتراحات والافكار البناءة وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الاداء العمل من خلال التشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك ان الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الافراد العاملين وحثهم على احداث السلوك المرغوب فيه. وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة عن سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الايجابي في السلوك ما لم تتوفر على شرطان:

- ان تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على الاداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الانتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز
- ان تؤدي الحوافز إلى اشباع حاجة معينة تشعر العامل بضرورة اشباعها فإذا لم يستطع الحافز اشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فانه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.

❖ الحوافز الإيجابية وتتمثل في:

- ان يكون الأجر مناسباً وعادلاً
- اشعار الفرد بإنجازه
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين
- ان يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الانتاجية
- استقرار العامل في عمله
- توفر فرص الترقية امام العاملين

¹ Felix Kessler *Executive parks under fire fortune* ،Vol 22 ،1985 ،PP 42-47 .

2- حوافز سلبية: ¹

الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه ومن امثلة السلوك السلبي التكاسل، التساهل، الاهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات الاوامر، التعليمات، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الافراد نحو تحسين الاداء والوصول إلى الهدف المنشود والمرغوب به فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ، حيث يجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ المخالفة والأداء.

ومن الناحية العلمية فان الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل، وانما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم، انما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل الموافق التي توقعه في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف مثلا من الفصل وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى اقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل. والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بانهم مثلما يثابون على الاداء الممتاز، فانهم يعاقبون على الاداء الضعيف، فتحفظ الادارة رهبتها وتضمن جدية العامل.

ثالثا- الحوافز حسب المستفيدين منها:

في هذا النوع من الحوافز سنتطرق إلى الفئات المستفيدة منها كما يلي:

1- الحوافز الفردية:

تعرف الحوافز الفردية بأنها الحوافز التي تعمل على اشباع رغبات الفرد واحتياجاته باعتباره انسان له كيانه المستقبلي وشعوره ورغباته واحتياجاته الخاصة وذلك بقصد زيادة الانتاج ورفع مستوى الكفاءة فالفرد لا يقدم احسن ما عنده الا اذا اقتنع بان نتيجة ذلك اشباع رغباته واحتياجاته والحوافز الفردية قد تكون: ايجابية أو سلبية مادية أو معنوية، فيأخذ

¹ ميرفت توفيق، إبراهيم عوض هل، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك. كوبنهاجن الدانمارك، 2012، ص 47.

العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرارات أو حل مشكلة معينة وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية كما توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة انتاجه أمثلة عنها:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج افضل انتاج
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة
- اعطاء هدية لأفضل موظف في القسم

2- الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن امثالها المزايا العينية، الرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة الافراد في وحدة ادارية أو قسم واحد أو ادارة واحدة، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الادارة والانتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. ان هذا النوع من الحوافز قد يؤدي إلى انتشار روح الاتكال والاهمال والخمول والتهرب من المسؤولية، وكبح الروح الابتكارية والتجديد أو المهارة الفردية كما ان التوزيع الغير العادل لها (قراة محسوبة...) يؤدي إلى عدم الرضا ونقص الرغبة والادارة في العمل¹.

¹ Fanally Nguyen Thanh ، «La communication : une stratégie au service de l'entreprise ،economica ، Paris،1991 p 88 .

المطلب الثاني: نظريات التحفيز في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

سنستعرض في هذا المطلب أهم نظريات التحفيز، وكيف يمكن تطبيقها في بيئات العمل المختلفة. كما سناقش العوامل التي تؤثر على التحفيز وكيفية استثمارها لتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

الفرع الأول: نظريات العملية التحفيزية:

تناولت هذه النظريات طريقة التحفيز، وأبرز هذه النظريات، نظرية التوقع، نظرية العدالة، ونظرية التعزيز.

أولاً - نظرية التوقع: (Espectancy Theory)

صاحب هذه النظرية هو "فكتور فروم" (Victor room) ومفادها أنّ الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، وذلك بأنّ العمل ستنبه نتائج معينة وعلى رغبة الفرد في تلك النتائج¹، أي أنّ الاندفاع للعمل هو تتابع لرغبة الفرد في شيء، وتقديره لاحتمال أن سلوكه سيحقق له ما يريد.

ويمكن القول أنّ هذه النظرية ركّزت على تفسير عملية التحفيز من خلال العلاقات المتبادلة بين ثلاثة عوامل يتوقعها الفرد قبل تحديد الجهد المطلوب منه لبلوغ مستوى معين من الأداء، وتتمثل هذه العوامل في: "التوقع، قوة التأثير، المكافأة"².

• التوقع: أي أن يتوقع الفرد أنّ الجهد المبذول من طرفه سيؤدي إلى مستوى مرضي من العمل.

• قوة التأثير: اعتقاد الفرد أن الأداء الناجح سيؤدي إلى مكافأة مجزية.

• المكافأة: تقدير الفرد للمكافأة وقوة تأثيرها على إشباع حاجاته.

¹ محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2018، ص 180.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1997، بيروت، ص 166.

ثانيا - نظرية العدالة: (Equity Theory)

صاحب هذه النظرية هو "آدامز" (Adams)، ومفادها أن السلوك يتم دفعه عن طريق الرغبة في الانتقال نحو تبادل اجتماعي عادل أي مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات للفرد، مع نسبة المدخلات إلى المخرجات لأفراد آخرين مهمين بالنسبة له". ويمكن أن نقول أن هذه النظرية تقوم على أساس أن الأفراد يميلون إلى تحقيق العدالة في المكافآت الممنوحة، بحيث يقومون بمقارنة ما قدّم إليهم من مكافآت على جهدهم المبذول، مع أفراد آخرين في مواقع متشابهة الجهد المبذول، ليكونوا بهذا شعورا بالعدالة أو عدمها.

وأهم النتائج المترتبة عن عدم عدالة المكافأة، إحساس الفرد بالظلم واللامساواة مما يؤثر سلبا على أدائه، أما عدالة المكافأة فتضمن شعور الفرد بالراحة والأمان.

ثالثا - نظرية التعزيز: (Reinforcement Theory)

وصاحبها "سكينر" (B. Skinner)، ومفادها أن العوامل البيئية هي التي تحدّد السلوك، فالمعزّزات تتحكّم في السلوك، أي أن النتائج التي تسبق استجابة الفرد، تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك مستقبلا¹.

أي أن العوامل الخارجية، والظروف المحيطة بالفرد هي التي تحدّد سلوكه، وليست التوقعات والحاجات فالسلوك الذي يتبعه ثواب فإن احتمال تكراره كبير جدا، في حين أن السلوك الذي يليه عقاب فاحتمال تكراره ضعيف جدًا.

وعلى هذا الأساس حدّدت هذه النظرية طريقة تعامل الأشخاص مع الآخرين، وذلك بتعزيز سلوكياتهم الإيجابية وتقويتها، لضمان تكرارها من قبل الأشخاص المحفّزين، وإضعاف السلوك المرفوض بالاعتماد على أساليب محفّزة لتركه نهائيا.

¹ المرجع السابق، ص 181.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التحفيز

هناك عوامل كثيرة ومتنوعة تؤثر في فعالية التحفيز ونجاحه، نذكرها على النحو التالي:¹

أولاً- فورية التحفيز (Immediacy of motive):

إنّ فورية التحفيز من العوامل الجدّ مؤثرة في عملية التحفيز، وهي أن تقدّم الحوافز مباشرة بعد حدوث السلوك المرغوب في تحفيزه، إذ أنّ "التأخر في تقديم الحوافز قد ينتج عنه تحفيز سلوكيات غير مستهدفة " لا نرغب في تقويتها.

ثانياً - انتظام التحفيز (Consistency of motive):

لنجاح عملية التحفيز يجب أن نستخدم المحفّزات على نحو منتظم، وفقاً لقوانين معينة يتمّ تحديدها قبل البدء بتنفيذ عملية التحفيز، حتّى لا تتصف هذه العملية بالعشوائية، ومن المهم تحفيز السلوك بتواصل في مرحلة اكتسابه، ثمّ بعد ذلك ننقل إلى التحفيز المتقطع للمحافظة على استمرارية السلوك ".

ثالثاً - كميّة التحفيز (Quantity of motive):

يجب على الشخص المحفّز تحديد كمية التحفيز التي ستعطى للعامل، وهذا يعتمد بالضرورة على نوع المحفّز أو الحافز، فتكون فعالية التحفيز أكثر كلما كانت كميّة التحفيز اكبر مادامت هذه الكمية ضمن حدود معينة. اما اذا اعطيت كمية كبيرة جدّاً من المحفزات في فترة زمنية قصيرة، فقد يؤدّي هذا إلى الإشباع، وبالتالي فقدان المحفّز قيمته.

رابعاً - مستوى - الحرمان الإشباع (Deprivation – Satiation level):

ويعني هذا العامل أنّه كلّما كان حرمان العامل اكبر بمعنى الفترة الزمنية التي مرّت عليه دون الحصول على محفّزات أكبر كان التحفيز أكثر فعالية وتأثيراً.

¹ سامي محمد ملحم، سيكولوجية التعلم والتعليم: الأسس النظرية والتطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 281.

خامسا - درجة صعوبة السلوك (Complecity of behavior):¹

إن المحفز ذو الأثر البالغ عند تأدية سلوك بسيط، قد لا يكون فعالا عندما يكون السلوك المستهدف سلوكا معقدا، أو يتطلب جهدا كبيرا، ولهذا وجب ملائمة المحفزات مع الجهد المبذول.

سادسا - التنوع (Variation):

لتكون الحوافز ذات تأثير كبير يجب أن تكون متنوعة ومتعددة، لان استخدام أشكال متنوعة من المحفزات تعتبر أكثر فعالية من استخدام شكل واحد من هذه الأشكال المحفزة.

سابعا - التحليل الوظيفي (Functional Analysis):

" يجب أن تستخدم المحفزات بالاستناد إلى الظروف البيئية المحيطة، وأن ندرس احتمالات التحفيز المتوقعة في تلك البيئة، فهذا يساعد على تحديد المحفزات الصحيحة"، ويزيد من احتمال تعميم السلوك المكتسب.

¹ المرجع السابق، ص 281.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين في المؤسسة

يمثل أداء العاملين مجموعة السلوكيات والنتائج التي ينتجها الأفراد في بيئة العمل، ويتأثر بعوامل متعددة مثل المهارات والدوافع والبيئة التنظيمية. يُعتبر الأداء الجيد مؤشراً على التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. من جهة أخرى، يُعد تقييم أداء العاملين عملية منهجية لقياس فعالية الأفراد، حيث يستخدم أدوات مثل التقييم الذاتي والمراجعات الإدارية. يساعد هذا التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح للمؤسسات توجيه جهودها نحو تحسين الأداء وتعزيز التطوير المهني.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

يُعد الأداء مفهوماً مركزياً في عالم الأعمال، حيث يعكس كفاءة الأفراد والفرق في تحقيق الأهداف المحددة. يشمل الأداء جميع الأنشطة والسلوكيات التي تؤدي إلى نتائج ملموسة، ويتأثر بعوامل متنوعة مثل المهارات، والدوافع، والبيئة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية *to perform* وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة¹.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل، الجيد، الكفاء... الخ².

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"³.

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط1، بيروت، دار الآداب، 2003، ص 895 .

² Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P 32.

³ عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص 35 .

أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹.

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين:²

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية...) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"³.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244 .

² P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P219

³ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص 290.

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين:¹

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.

- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

ومما سبق من تعريفات يمكننا تعريف الأداء أنه المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة..) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء.

¹ H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, ed Economica, Paris, 1998, PP 318- 319.

الفرع الثاني: أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، وينقسم إلى قسمين: ¹

أولاً- حسب معيار المصدر :

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ عادل عشي، الأداء المالي المؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 5

ثانياً - حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي: ¹

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو عملية حيوية تهدف إلى قياس كفاءة الأفراد في إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة. يُعتبر هذا التقييم أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الإنتاجية. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، يمكن للمؤسسات توجيه جهودها نحو تطوير المهارات وتوفير الدعم اللازم.

هناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين وأضفت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره اللبنة الأساسية لتقييم الأداء نعرضها فيما يلي ونحاول تبين مفهوم موحد يلم بكل الجوانب:

¹ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، بدون ط، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56 .

تقييم أداء العاملين هو "تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه"¹.

وفي نفس السياق يقول جاري ديسلر (Gary Dessler) عن تقييم أداء العاملين أنه: "تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"².

وكذلك في نفس المعنى يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجزي مكافآته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به"³.

وفي نفس الصدد يقول أنه: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"⁴.

كما يضيف: "تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة".

أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظريته حول مفهوم تقييم أداء العاملين كما يلي:⁵

¹ Anne RIBEROLLES, *Evaluer, Evoluer*, Opcit, P 19.

² ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2016، ص 270.

³ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، 2004، ص 53.

⁴ نفس المرجع، ص 56.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000، ص 331.

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."
فالتقييم بما يهيئوه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقييم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.
وعملية تقييم أداء العاملين على هذا النحو هي جزء من عملية أشمل للتنمية المستدامة والمستمرة لهم، تضم ضمن ما تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية الموظف وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم.

أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد وتلقى قدرا مناسباً من التدريب يستطيع أن يعمل أو يتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة، وأن يستخدم أدوات العمل ويتبع تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره - إن وجدت - ومساعدته على تداركها، وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤوسيه ويتعين أن يرى في تقييم الأداء مرؤوسيه سبيلا إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمته الذي ما تفتأ أن تنتهي في نفس النقطة.

ويعرفه أيضا عبد المحسن توفيق محمد كما يلي: ¹

• أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.

• أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملاءمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، المرجع السابق، ص 55-56.

• عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ومما سبق يمكننا تعريف تقييم أداء العامل على انه عملية منتظمة ودورية تُجرى خلال فترات محددة، تتعلق بطبيعة الأعمال في المنظمة. يشمل التقييم الأداء الفعلي للمهام المكلف بها العامل، وسلوكه، وقدراته الذاتية، بما في ذلك الإبداع والابتكار. تهدف هذه العملية إلى تحليل السمات النوعية للموظف وعلاقتها بالشخصية، مما يساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتعزيز فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين¹

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم، وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتنجح المؤسسة عندما تنسق بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد، فمثلاً يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المؤسسات أيضاً تمتلك حاجات غير مشبعة والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم.

¹ محمد السلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 301.

التحفيز في العمل، كما رأينا هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وإطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد، همة ونشاط، بالتالي تحقيق ما يصبون على تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، استحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات لكل فرد والمؤسسة وبالإضافة لأهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية هناك جانب التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل.

لكن في الواقع العلمي كثيرا ما نسمع أن المديرين يشكون من أن العاملين لا يعملون بأقصى طاقتهم، من الواقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز.

و هذه الأسباب هي:¹

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين بها، ذلك لأنه من الأخطاء شائعة الافتراض بأن العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين عليهم، بينما في الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحوافز المادية بينما البعض الآخر قد يرغب في الغير المادي
- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء، وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو أي حافز بالأداء والإنتاج فإنه نادرا ما يتم الربط في الواقع العملي.
- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز ومزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

¹ المرجع السابق، ص 301.

- ضعف إشراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا.
- نستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء، يتم ذلك
- بالاعتماد على جودة الخدمات، بالإضافة إلى إمكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمؤسسة¹.

¹ دحو زين العابدين، حاج محمد بوشكاره أحمد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2015/2016، ص 38-39.

خلاصة الفصل الأول

يتناول الفصل موضوع التحفيز وأداء العاملين في المؤسسات من خلال مبحثين رئيسيين. في المبحث الأول، يُعرّف التحفيز بأنه عنصر أساسي لتعزيز فعالية الأفراد في بيئة العمل، حيث تشمل أنواعه التحفيز المادي والمعنوي. كما يستعرض الفصل نظريات التحفيز المختلفة، مثل نظرية ماسلو وهيرزبرج، ويحدد العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين، مثل البيئة التنظيمية والدوافع الشخصية.

في المبحث الثاني، يتم التركيز على مفهوم الأداء وأنواعه، حيث يُعرّف الأداء بأنه فعالية الأفراد في إنجاز المهام، ويشمل الأداء الفردي والجماعي. يُظهر الفصل كيف أن الأداء الجيد يعتمد على توازن التحفيز والمهارات، مما يؤثر بشكل مباشر على نتائج المؤسسة. كما يناقش الفصل أهمية تقييم أداء العاملين كعملية منهجية تهدف إلى قياس كفاءة الأفراد. يستعرض أدوات التقييم المختلفة، مثل التقييم الذاتي والمراجعات الإدارية، ويبرز دور التغذية الراجعة في تحسين الأداء. في النهاية، يؤكد الفصل أن فهم التحفيز وتقييم الأداء يساهمان في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالتحفيز وأداء العاملين من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تركزت على هذا الموضوع. في المبحث الأول، يتم تحليل مجموعة من الأبحاث التي تناولت تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين، مما يساهم في فهم العوامل الرئيسية التي تعزز الدافع والإنتاجية في بيئات العمل المختلفة.

في المبحث الثاني، يُستعرض الفجوة المعرفية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث يتم تحديد النقاط التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. يتضمن ذلك مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة لتحديد الاختلافات والتطورات الجديدة التي تقدمها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة تساهم في توجيه الأبحاث المستقبلية وتعزيز الفهم العلمي لموضوع التحفيز وأداء العاملين.

المبحث الأول: عرض الدراسات الخاصة بالتحفيز وأداء العاملين

المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية

من أهم الدراسات التي تناولت التحفيز وأداء العاملين في البيئة العربية نذكر:

- 1- الوابل، عبد الرحمن بن علي الماحي، إبراهيم عبد الله مشرف (2005). دراسة بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج".

أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة: لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج، أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية، أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء في موسم الحج، توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية، أن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدايات، وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات وفقاً لعدد مرات المشاركة في موسم الحج، وفي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من: الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة التي يعولها، وعدد مرات الاشتراك في موسم الحج والعمرة .

من توصيات الدراسة أن تصرف الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، بحيث تكون هناك تفرقة بين الضابط المجتهد في العمل وغير المجتهد؛ صرف بدل عدوى للضباط المشاركين في موسم الحج؛ توزيع الحوافز بناء على موقع عمل الضباط في مكة والمشاعر المقدسة وصعوبة عمله؛ الإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير؛ أن تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتأكيد من العدالة في التوزيع¹.

¹ المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ISSN: 2709- International Journal of Research and Studies Publishing

2- دراسة الجساسي (2011-2012)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اغراض دراسته، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة، ليتوصل في آخر الدراسة إلى النتائج المتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي¹.

3- دراسة سلامة واحمد (2015-2014) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهميتها تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء على نظم حوافز العاملين المطبقة فعلياً داخل المؤسسات الفندقية مع اقتراح برامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق بالاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها تم اختيار عدد 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ والغردقة وبلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة، تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام (SPSS16) ليتوصل في آخر الدراسة إلى استنتاج أنه لا توجد معايير

¹ المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المرجع السابق، ص46.

للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق . كما ان للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين¹.

4- دراسة جمال مراد (2009-2010) تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس LASA نموذجاً " شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية سنة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة بين التحفيز والولاء المؤسسي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في جمعه للمعلومات على اداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- رغم أن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية ولا تلبّي تطلعات العاملين الا انه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة، وهو الولاء العاطفي، وهو ما يظهر في المجهود المعتبر الذي يبذلونه من أجل انجاح المؤسسة وعدم اعطاء قيمة كبيرة للعائد.
- نمط الاتصال الجيد للعاملين داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها.
- تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير الاقدمية في الرفع من روح الولاء.
- كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير ضغوطات العمل على الشعور بالولاء².

¹ قدامان لميس ريان، حرش منال، اثر التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران EPO، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي، ص27.

² قدامان لميس ريان، حرش منال، نفس المرجع، ص28.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية

من أهم الدراسات التي تناولت التحفيز وأداء العاملين في البيئة الأجنبية نذكر:

1- دراسة (kim, T 2014) بعنوان: تقييم الأداء: محددات قبول الموظفين العموميين

Performance Appraisal: Determinants of Public Employees' Acceptance

هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهة نظر العاملين حول تقييم الأداء، وتقتض هذه الدراسة أن العاملين عندما يتعرفون على فائدة عملية تقييم الأداء فإن كفاءة العاملين ستتحسن، وهدفت الدراسة أيضا على أهمية قبول العاملين لعملية تقييم الأداء من حيث عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحية الأداة المستخدمة في عملية التقييم. وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- إن زيادة قبول العاملين بتقييم الأداء من ناحية عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحية الأداة المستخدمة في عملية التقييم، عندما يتم استعمال تقييم الأداء لتحسين وتطوير أداء العاملين؛
- بينت الدراسة أن هناك اصطفا ما بين مهام العاملين وأهداف المنظمة؛ العاملون لديهم الفرصة في التعبير عن مخاوفهم ونقض القرارات من خلال التظلمات والمشاركة في وضع المعايير وأهداف تقييم الأداء.
- هناك علاقة ممتازة مبنية على الثقة ما بين المشرفين كمقيمين والعاملين كمقيمين.

2- دراسة (Janssen, P 2016) بعنوان: أثر تقييم الأداء على الدافعية الذاتية

للموظفين: الدور التعديلي لنظرية الشخص الضمني للمديرين

The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين في أربع منظمات غير ربحية، وفرضت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ما بين المشرفية والعاملين بسبب ضغط المشرفين على العاملين للحصول على نتائج معينة في العمل، وتزيد العلاقة السلبية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يدرك العاملون نظرية الشخصية الضمنية، أي ان

الناس يمكن أن يتغيروا اعتقادهم بأن المدير لا يتغير أي ثابت، وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- بينت الدراسة أنه لا يوجد هناك أي تأثير هام ما بين تقييم الأداء والتحفيز؛
- لا يوجد هناك أي تأثير للنظرية الضمنية على أداء العاملين؛
- يوجد هناك علاقة إيجابية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يوجد تعليقات إيجابية، وخاصة عند دعم المشرف للعاملين.

3- دراسة (Jarunee Saetang 2010) بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء

الوظيفي المتصور بين الموظفين: دراسة حالة مركز بان كارونا للتدريب المهني للأحداث للبنين.

factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys

- دراسة المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- ركزت الدراسة على تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية (تحديد الأهداف وغموض الدور)¹.

4- دراسة (David Giaque 2008) بعنوان: روافع الأداء الفردي والجماعي في

المنظمات العامة السويسرية.

les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses

ركزت الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية لدراسة أي منها له علاقة بالأداء الفردي والجماعي وطبقت على أربعة مؤسسات سويسرية عمومية، وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها طرح دور العوامل التنظيمية في تحليل الأداء الفردي والجماعي وهذه العوامل هي (فهم العمل التحفيز مناخ العمل، أسلوب القيادة والإدارة)².

¹ Jarunee Saetang et al factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna. juvenile vocational Training center for boys, The Journal of Behavioral Science, vol5, Nol, 2010(

المبحث الثاني: الفجوة المعرفية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنسلط الضوء في هذا المبحث على الفجوات المعرفية في الأدبيات السابقة، ونستعرض كيفية مساهمة دراستنا في سد هذه الفجوات وتقديم رؤى جديدة.

المطلب الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية وإبراز أهم أوجه الشبه والاختلاف نوردها فيما يلي:

1- أوجه التشابه

تمثلت أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نقاط نذكر أهمها:

1-1- منهج وأداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المجالات نذكر:

1-1-1- أداة جمع البيانات

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على استخدام استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة الوابل (2005)، دراسة الجساسي (2012/2011)، دراسة سلامة وأحمد (2025/2014)، دراسة جمال مراد (2010/2009)، ومع دراسة Kim (2014)، دراسة Janssen (2016)، دراسة Saetang (2010).

1-1-2- المنهج المتبع

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تشابهت مع دراسة الوابل (2005)، دراسة الجساسي (2012/2011)، دراسة سلامة وأحمد (2025/2014)، دراسة جمال مراد (2010/2009)، ومع دراسة Kim (2014)، دراسة Janssen (2016)، دراسة Saetang (2010).

² David Giauque, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique, 4-n128,2008

1-1-3- أداة تحليل البيانات

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث اتفقت مع دراسة الوابل (2005)، دراسة الجساسي (2011/ 2012)، دراسة سلامة وأحمد (2014/2025)، دراسة جمال مراد (2009/ 2010) ومع دراسة Kim (2014)، دراسة Janssen (2016)، دراسة Saetang (2010).

1-2- بيئة ومجتمع الدراسة:

1-2-1- البيئة

لم تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها بيئت عربية ووطنية تشترك الدراسات بل تناول بيئات عمل متنوعة كدراسة الوابل تناولت بيئة العمل في الأمن العام خلال موسم الحج، ودراسة الجساسي تناولت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ودراسة سلامة وأحمد بحثت في المؤسسات الفندقية المصرية، ودراسة جمال مراد تناولت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ودراسة Kim (2014) تناولت المؤسسات الحكومية، ودراسة Janssen (2016) بحثت في منظمات غير ربحية، ودراسة Saetang (2010) تناولت مركز تدريب مهني للأحداث.

1-2-2- مجتمع الدراسة

لم تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على نفس قطاع الدراسة وهو مؤسسة عمومية بل تتضمن جميع الدراسات عينات من العاملين في مجالات مختلفة كدراسة الوابل شملت ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج، ودراسة الجساسي عينة من 290 موظفًا في وزارة التربية والتعليم، ودراسة سلامة وأحمد عينة من المديرين والموظفين في 25 فندقًا، ودراسة جمال مراد شملت 86 عاملاً في مؤسسة اقتصادية، ودراسة Kim (2014) تناولت

موظفين عموميين، ودراسة Janssen (2016) عينة من موظفين في منظمات غير ربحية، ودراسة Saetang (2010) تناولت موظفين في مركز تدريب مهني.

1-2-3- متغيرات الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول جميع الدراسات متغيرات أساسية مثل الحوافز وأثرها على الأداء، حيث اتفقت مع دراسة الوابل (2005)، دراسة الجساسي (2011 / 2012)، دراسة سلامة وأحمد (2014/2025)، دراسة جمال مراد (2009 / 2010) ومع دراسة Kim (2014)، دراسة Janssen (2016)، دراسة Saetang (2010).

2 المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

1-2-1- منهج وأداة أداة جمع البيانات

1-2-1-1- أداة الدراسة :

اختلاف أدوات الجمع :

دراسة الوابل: قد تركز بشكل أكبر على آراء الضباط من خلال استبيانات موجهة، بينما دراسة جمال مراد: تستخدم مزيجاً من الاستبيانات والمقابلات، مما يوفر بيانات أكثر عمقاً.

1-2-2- المنهج المتبع

بينما تستخدم معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، قد تتبنى بعض الدراسات مناهج مختلفة. على سبيل المثال:

دراسة جمال مراد: قد تشمل استخدام المقابلات والملاحظة بجانب الاستبيانات، مما يمنحها طابعاً كيفياً أكثر.

1-2-2- بيئة ومجتمع الدراسة

اختلفت الدراسات الحالية

1-2-2- البيئة

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها بيانات متنوعة دراسة الوابل: تركز على بيئة العمل في الأمن العام خلال موسم الحج، بينما دراسة Saetang (2010) تتعلق بمركز تدريب مهني. هذه الاختلافات في البيئة تؤثر على كيفية تطبيق استراتيجيات التحفيز وأثرها.

2-2-2- مجتمع الدراسة

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختلاف حجم العينة كدراسة الجساسي: تشمل 290 موظفًا، بينما دراسة جمال مراد: تقتصر على 86 عاملاً. هذا الاختلاف في حجم العينة يمكن أن يؤثر على قوة النتائج واستنتاجات الدراسة.

2-3- متغيرات الدراسة

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع حيث اختلفت مع بعض الدراسات كدراسة الجساسي: تركز على الحوافز في إطار التعليم، بينما دراسة Kim (2014) تركز على تقييم الأداء كمتغير رئيسي. هذا التنوع يمكن أن يؤثر على النتائج النهائية.

3- ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة :

ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هو باعتبار قضية التحفيز من الموضوعات الحيوية التي تشغل بال الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية. إذ تلعب الحوافز دورًا بارزًا في تعزيز أداء العاملين، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والفعالية داخل المؤسسات. في ظل التنافسية المتزايدة في الأسواق الاقتصادية، يصبح من الضروري دراسة أثر التحفيز على أداء العاملين، خاصةً في المؤسسات الاقتصادية التي تواجه تحديات متعددة تتطلب استراتيجيات تحفيزية فعالة.

كما تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، ويمكن اجمالها في ما يلي:

- تركز دراستنا على المؤسسات الاقتصادية، مما يميزها عن الدراسات الأخرى التي تناولت بيئات مثل التعليم أو الأمن. هذا التركيز يسمح بفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التحفيز في سياق اقتصادي محدد.
- تشمل دراستنا تحليلاً شاملاً لكل من الحوافز المادية والمعنوية، مما يسمح بفهم تأثير كل نوع على الأداء بشكل منفصل، بينما بعض الدراسات الأخرى قد تركز على نوع واحد.
- تتناول الدراسة على العوامل المؤثرة الأخرى مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، وضغوط العمل، مما يوفر رؤية شاملة حول كيفية تأثير التحفيز على الأداء.
- تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الاقتصادية، مما يجعلها أكثر فائدة للممارسين مقارنة ببعض الدراسات التي تركز على الجانب الأكاديمي فقط.
- تشمل الدراسة عينة متنوعة من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على المؤسسات الاقتصادية بشكل أوسع.
- تسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة المباشرة بين التحفيز وأداء العاملين، مما يعزز من الفهم النظري والعملي للموضوع.
- وأخيراً تعتبر الدراسات السابقة إضافة منهجية واضحة للدراسة الحالية، حيث يأمل الباحث حسب تصوره العام لهذه الدراسة في الهيكلية المقترحة بفصولها ومباحثها بأنها ستعطي جميع العناصر النظرية العلمية والعملية لموضوع الدراسة وفق منهج البحث العلمي السليم.

خلاصة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مستندًا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين التحفيز وأداء الموظفين. كما تشير الدراسات إلى أن التحفيز يلعب دورًا حاسمًا في رفع مستوى الإنتاجية، حيث أظهرت الأبحاث أن الموظفين المحفزين يميلون إلى تقديم أداء أعلى وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت على مجموعة من الشركات أن تطبيق استراتيجيات التحفيز أثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين وأدى إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

كما تناولت الدراسات أنواع التحفيز، مشيرة إلى أهمية كل من الحوافز المالية وغير المالية. وأكدت الأبحاث أن الحوافز غير المالية، مثل التقدير والاعتراف، قد تكون لها تأثيرات قوية على التزام الموظفين ودافعهم الداخلي.

كما أظهرت دراسة أخرى أن بيئة العمل الإيجابية والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يلعبان دورًا مهمًا في تعزيز مستوى التحفيز.

في الختام، يؤكد الفصل على أهمية تطبيق استراتيجيات تحفيزية مدروسة تعتمد على البيانات والأبحاث لضمان تحسين أداء العاملين وتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للوكالة الوطنية للتشغيل فرعي
الوادي وقمار

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين، وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، وإنطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو إستكشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلاً، وذلك عن طريق الطرق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة.

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحاليل الإحصائية والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها.

وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة والمتمثلة في اختيار عينة مكونة من 30 موظف وعامل من وكالة التشغيل فرعي الوادي وقمار، والتعرف على مجتمع الدراسة ووصف عينة الدراسة وطريقة إختيارها وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الدراسة الإستطلاعية والأدوات التي تم إستخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الإستبانة وثباتها، ثم إيجازا لإجراءات تطبيق الدراسة وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة .

المبحث الثاني: النتائج المتوصل إليها ومناقشتها .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته وكذا الوصول إلى نتائج في نهاية البحث، هذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث، حيث نوضح في المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة وتقديم ميدان الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة فيها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوكالة الوطنية للتشغيل الفرع الولائي للتشغيل لولاية الوادي الملحق المحلية للتشغيل قمار أولا- تعريف الوكالة الولائية:

تعتبر الخلية الرئيسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تستقبل المتعاملين من طالبي العمل أو المؤسسة المستخدمة حيث تركز مهامها في البحث عن عمل لكل طالب عمل وذلك حسب مؤهلاته التي يمتلكها وايضا التنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي.

كما تقوم ايضا بالمشاركة في شيء تنظيم والتنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل التي تقوم الدولة والجماعات المحلية بتقريرها وانجازها كما تضمن تطبيق الرقابة المنبثقة من احكام القانون رقم : 04-19 والمتعلق بتصويب العمال ومراقبه التشغيل.¹

ثانيا- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:²

1- إسم المؤسسة : الوكالة الوطنية للتشغيل الفرع الولائي للتشغيل لولاية الوادي الملحق المحلية للتشغيل قمار.

2- نشاطها: الوساطة في تنصيب بين أرباب العمل وطالبي العمل.

3- العنوان : قمار + الوادي

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 83، 2004/12/26، ص10.

² بناء على مقابلة مع مدير وكالة التشغيل ببلدية قمار.

4- المكان : قمار + الوادي

5- تاريخ التأسيس: قمار : جوان 1992 - الوادي : مارس 1963.

6- المدير: الوادي : الساسي عبد النور - قمار : بوجلخة فيصل

7- عدد العمال الكلي: 53 عامل.

تفصيل : - 47 ذكور - 06 أنثى

- إطارات : نسبة 60 % أي عدد : 32 عامل

- عمال تحكم : 07 عامل

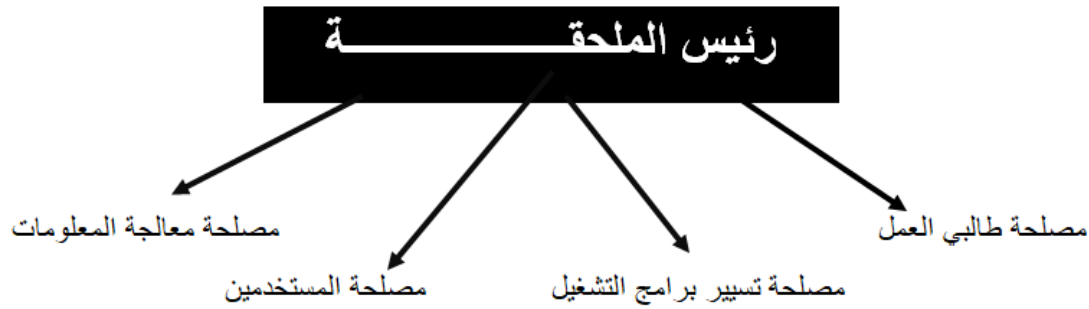
- عمال تنفيذ : 14 عامل.

8- الإنجازات : - تسيير الجهاز المساعد على الإدماج المهني أبريل 2008

- تسيير برامج منحة البطالة مارس 2022.

- الوساطة بين أرباب العمل وطالبي العمل .

9- الهيكل التنظيمي: فرع الوادي - فرع قمار



المطلب الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

يعتبر الإطار المنهجي من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميتها في توجيه الباحث نحو الوصول لأهدافه وللتحقق من التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة، لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم الخطوات البحث العلمي، حيث يتضمن هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات المراد قياسها وطريقة جمعها إضافة إلى تلخيص مختلف المعطيات المجمعة.

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

إن القيام بأي بحث علمي منظم لابد من الإعتماد على منهج معين وإتباع منهجيه للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، إذ تعتبر خطوة تحديد منهج الدراسة من بين الخطوات الحساسة في البحث والتي تحكم على مصداقية نتائج البحث من خلالها، وذلك عبر تحديده ليس في منتصف البحث أو آخره بل في بدايته.

فالمنهج هو الطريق الذي يختاره الباحث من أجل الوصول للمعلومات التي يبتغيها، وذلك إنطلاقاً من التعريف التالي: هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير يعتبر من العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة¹، كما يعرف على أنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون².

¹ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط : 03، الكويت : وكالة المطبوعات، 1997 ص10.

² علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، د س ن، الجزائر، 2006، ص74.

وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة، فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، وأيضا البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها¹

وعلى هذا الأساس نرى أن أي علم يعتمد في بحوثه ودراساته على المنهج أو عدة مناهج توفر له المعلومات والبيانات التي يمكن إختبارها والبرهنة عليها والعنصر المهم في هذه العملية هو إختيار المنهج المناسب للدراسة.

وإذا ما عدنا إلى دراستنا فقد تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة من خلال عرض مختلف المفاهيم والمنهج التحليلي القائم على تحليل المعطيات وتفسير الظواهر والمتغيرات وتركيب العمليات المجتمعة والفرضيات وتقويمها وتقديم نقد لدراسات سابقة وظواهر مشابهة ودراسة أبعادها وتقييمها.

ويستخدم المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الأشكال والجداول الواردة في الدراسة خاصة المتعلقة ببيانات الدراسة التطبيقية، وهو منهج يتبعه الباحث في تحليل القرائن والأدلة والتوفيق بينهما للوصول إلى نتيجة وهو المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية.²

¹ محمد شفيق، البحث العلمي: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر ، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص108.

² محمد فضل المولى عبد الوهاب، المرشد العلمي في كتابة البحث العلمي طرق ونماذج، السودان، 2021، ص 12.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

لقد اعتمدنا على مصدرين في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة:

1- المصادر الأولية:

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة كأداة رئيسية للدراسة ومن ثم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال إستخدام برنامج جدول البيانات (Excel Microsoft.16) إضافة إلى برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS.25).

2-المصادر الثانوية

تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ومقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، مع البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل : وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر¹. ويتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في:

- التحفيز : ويتضمن المكونات الفرعية التالية:

- التحفيز المادي: وتمثل متغير فرعي للتحفيز بوصفه أحد أبعادها.

- التحفيز المعنوي: وتمثل متغير فرعي ثاني للتحفيز بوصفه أحد أبعادها

2- المتغير التابع: وهي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك، وعلى

ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الإستجابة هي المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة للتجربة.

¹ إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق، 2000،

ويتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في:

- أداء العاملين: ويتم التعامل معه كمتغير تابع للمتغير المستقل، وبوصفه أحد أبعادها.

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

تعرف الباحثة (Grawitz Madeleine) المجتمع على أنه : مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات¹.

حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الموظفين بالفرع الولائي لوكالة التشغيل فرع الوادي وقما، والذي يتكون من (35) موظف.

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من إتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة والتي تعد إحدى دعائم الأساسية للبحث العلمي، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع إقتصاد ملموس في الموارد البشرية والإقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته².

إذ يعتبر إختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للدراسة، ولا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير في عينة الدراسة منذ البدء في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، لأن طبيعة الدراسة هي التي تتحكم في نوع العينة والأدوات المناسبة للقيام بالدراسة.

¹ مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004، ص122.

² سلاطنية بلقاسم الجيلالي، المرجع السابق، ص 118.

وتعرف العينة بأنها: عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

رغم الصعوبات التي واجهتنا في تحديد مجتمع الدراسة، إلا أننا سعينا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المعرفية و العلمية لكي تمكنهم للإجابة على الإستبيان.

لقد قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على تسليم المباشر للاستمارات على عمال الفرع الولائي للتشغيل بالوادي (فرع الوادي وقمار) وهذا ما مكننا من جمع استمارة استبيان بأقصى وقت ممكن.

بعد استرجاع استمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة ومنها الاستمارات التي لم تسترجع، والجدول يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الإستبيان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول رقم(1-3): النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	35	100%
الاستمارات الملغاة	3	9%
الاستمارات غير مسترجعة	2	6%
الاستمارات الصالحة للتحليل	30	85%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 35 استمارة منها 30 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 85%. أما الاستمارات الباقية عددها 5

¹ عبد الرحمان برقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة - الجزائر، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص206.

استمارة أُلغيت منها 3 استمارات بنسبة 9%، ولم تسترجع 2 استمارات أي ما يعادل نسبة 6%، يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع من جهة أولاً مبالاة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الإستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الإستبيان معتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقط نذكر منها ما يلي:

✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛

✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الإستبيان سليمة؛

✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الإستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين* للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.

ينقسم الإستبيان إلى جزئين:

• **الجزء الأول:** يحتوي على 5 أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

• الجزء الثاني: يتكون من محورين وهو كما يلي:

✓ المحور الأول : الحوافز المادية .

✓ المحور الثاني : الحوافز المعنوية .

✓ المحور الثالث : أداء العاملين.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال الاستمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج *Excel*، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج spss v.25، كما يمكننا اختصار الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات؛
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى إيجابيات فرض العينة؛

- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس الانحدار الخطي في الاستبيان والفروق باستخدام اختبار تحليل التباين

ANOVA؛

- اختبار F فيشر.

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للدراسة قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذا الوصول إلى نتائج في نهاية البحث هذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات الدراسة.

تعد أدوات البحث وسائل إنتاج تضمن توفير المعطيات الضرورية التي تخضع للمسائلة العلمية لإنتاج المعرفة، فهي توفر للباحث القدرة على جمع المعطيات كالبيانات والمعلومات الكمية والكيفية من المصدر محل الدراسة، حيث يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لإكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية، في حين أن طبيعة البحث تفرض على الباحث إنتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك فهذه الأخيرة عبارة عن الوسيلة التي يجمع الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث من خلال إختبار فرضيات البحث .

أولا: السجلات والوثائق

تعتبر أداة من أدوات جمع البيانات، حيث تمثل الوثائق الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، كما تمثل مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق، فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما، ويرجع الباحث إليها قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الإستمارة أو الملاحظة.¹

¹ حسين عبد الباسط، قواعد البحث الإجتماعي، د ط، القاهرة ، مصر، دار المعارف، 1990، ص 326.

ثانيا: الملاحظة

تعد الملاحظة بأشكالها المختلفة بالنسبة للباحث أداة ضرورية التي من خلالها يقوم الباحث بعملية صيد موضوع الدراسة ضمن المجال الذي يخوض فيه، وتؤهله الملاحظة المستمرة على التشبث بالموضوع، من حيث تستفزه للدخول في عملية المساءلة كالمكاشفة لتتبع مسار بناء الموضوع علميا ومنه إستشعار الإشكالية.¹

تم إستخدام الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات لوكالة التشغيل فرع الوادي وقمار، وذلك بغية تقديم الاستبيان للعمال حتى يتم الإجابة عليها، فأتثناء تجول في إدارات ومصالح المؤسسة، تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات الموظفين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للأقسام والمكاتب وعلاقات الموظفين مع رؤسائهم، ومعرفة مدى ملائمة بيئة العمل، كل هذا ساهم في صدق إجابات الأفراد، كذلك ساهم بشكل كبير إكتشاف بعض الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ثالثا: إستمارة الإستبانة

إعتمدنا في الدراسة الميدانية على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية والتي تتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة إضافة إلى التعرف على وجود ممارسات خاصة لدى الموظفين سواء كانت عن قصد أو بدون قصد.

وتعرف إستمارة الإستبانة بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف معين، ويتم تطبيق الإستبانة عن طريق تسليمها في شكل ورقي أو إرسالها إلى المستجوبين عن طريق البريد الالكتروني.²

¹ أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط : 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص131.

² الشريف محمد عبد الله، مناهج البحث العلمي، د ط، الإسكندرية، مصر، مكتبة الإشعاع، 1996، ص 118.

المطلب الثاني: قياس أداة الدراسة.

1- القياس: يعرف القياس بأنه عملية تقدير كمي للخصائص المكونة للأشياء والأفراد أو المواقف أو الأحداث أو السلع طبقا لقواعد معينة، حيث تعطي قيمة رقمية لهذه الخصائص حتى يمكن فهم وإدراك الموضوع محل القياس.¹

وبالنسبة لدراستنا هذه فقد إعتدنا على مقياس ليكارت الذي يعتبر أحد أهم مقاييس الإتجاهات من العمليات الواقعية والإدراكية والمعرفية والعاطفية التي تعبر عن رأي المستقصى منه نحو عنصر معين، إذ يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث (Rensis Likert) وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الإستبانات، ويعتبر المقياس الأكثر شيوعا في الإستخدام خاصة في البحوث المسحية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الإستبانة.

وقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي أي المكون من خمس درجات (من 01 إلى 05) لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبانة، وذلك لقياس إجابات المستجوبين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

2- المدى: بالرغم من سهولة وبساطة حساب المدى إلا أنه يعتبر من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما، وهو يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية.

¹ عبد السلام أو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص225.

❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات

التالية:

❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: 5-

$$4=1؛$$

❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80 = 5/4$ ،

فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.8 أي: $1.8 = 0.8 + 1$ وهكذا.....؛

الجدول رقم (3-3): معيار مقياس التصحيح وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

خيارات الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فئة الوسط الحسابي	4.21 - 5	3.41 - 4.2	2.61 - 3.4	1.81 - 2.6	1 - 1.8
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من

أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

❖ الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ المؤطر الدكتور عيشوش محمد الحافظ بصفة محكم

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمة لخضر بالوادي وقد استجبنا

لرايه وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان

في صورته النهائية.

❖ **صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل

من:

✓ **الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان.

الجدول رقم (4-3): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
01	الحوافز المادية	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكا دوري للعاملين المتميزين	0.706	0.000
		تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكا دوري للعاملين المتميزين		
		تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة	0.511	0.004
		عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من راتب العامل	0.346	0.050
		الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل - عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية	0.632	0.000
		أشعر بالرضاعن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي	0.628	0.000
		تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد والمناسبات	0.825	0.000
		تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع العمال على القيام بدورات تدريبية خارجية	0.820	0.000
		تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع العمال لزيادة ساعات العمل	0.829	0.000
		توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (اضاءة، تهوية، مكتب، حاسوب	0.437	0.008
		العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	0.431	0.017

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (4-3) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بالتعليم بالحوافز المادية جاءت قيمه مقبولة ذات دالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المحور الخاص بالحوافز المادية صادقا إلى حد بعيد لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (5-3): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	الحوافز المعنوية	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	0.477	0.008
		تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك	0.814	0.000
		إنزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل	0.794	0.000
		تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة باتخاذ القرارات	0.740	0.001
		تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال	0.616	0.000
		تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم	0.240	0.202
		تمنح المؤسسة إمتيازات نقل العمال لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء	0.711	0.000
		ممارسة المزيد من الرقابة على العمال لمنع تكرار نفس الخطأ	0.430	0.000
		يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند إنجاز الأهداف وتقديم أداء جيد	0.840	0.000
		تقدم المؤسسة شهادات وميداليات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	0.797	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (5-3) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالحوافز المعنوية ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، ما عدى العبارة تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم فقد جاءت غير معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور الخاص بالحوافز المعنوية صادقا إلى حد بعيد لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (6-3): درجة الارتباط الكلية للمحور الثالث

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
03	أداء العاملين	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	0.772	0.000
		يتقيد العمال بقواعد واجراءات العمل	0.427	0.019
		يتوفر لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية والاعتراف بالاطفاء	0.366	0.047
		يطور العمال ادائهم بشكل مستمر	0.646	0.000
		لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم	0.670	0.000
		أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	0.676	0.000
		عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستو أدائي	0.249	0.184
		تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لكشف التوافق بين أداء العامل وعمله	0.775	0.000
		العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية	0.648	0.000
		تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	0.799	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (6-3) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثالث الخاص بأداء العاملين ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، ما عدى العبارة عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي جاءت غير معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر محور بأداء العاملين صادقا إلى حد بعيد لما وضع لقياسه.

ب- ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج

الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (7-3): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.837	10	الحوافز المادية
0.879	10	الحوافز المعنوية
0.804	10	المحور الثاني
0.943	30	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة للمحور الأول ببعديه كذلك بالنسبة للمحور الثاني أما بالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.943 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد يتيح لها تحقيق أهداف **الدراسة** وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

الفرع الثاني: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: الجنس: كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (8-3): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	87%
أنثى	04	13%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور حوالي 87 % أما نسبة الاناث الاكبر وتمثل 13% وبالتالي أن نسبة الذكور أكثر بكثير من نسبة الاناث.

ثانيا: العمر:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان التوزيع كمايلي:

الجدول رقم (9-3): توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	7%
بين 31 و 40 سنة	8	27%
بين 41 و 50 سنة	17	56%
أكثر من 50 سنة	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الأولى تمثل نسبة 7% وتتكون من 2 فرد؛ والفئة العمرية الثانية تمثل 27%؛ تتكون من 8 أفراد والثالثة تمثل نسبة 56% وتتكون من 17 فرادا، ومن الفئة الأخيرة 10 % من أفراد العينة وأن العينة الأكثر مشاركة في الاستبيان تكون أعمارهم من 41 إلى 50 سنة.

ثالثا: المستوى التعليمي

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المستوى التعليمي وتم تقسيم وفق ما يتلاءم وأفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (10-3): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	3%
ثانوي	9	30%
جامعي	20	67%

المجموع	30	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع النسب حسب المستوى الجامعي لأفراد العينة، نجد أن غالبية أفراد العينة ذات مستوى جامعي و تمثل 20 فردا بنسبة 67% أما الفئة الثانية من مستوى ثانوي متكونة من 9 أفراد بنسبة 30%، أما مستوى متوسط فعدد 1 فرد بنسبة 3% أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي .

رابع: المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (11-3): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
إطار	21	%70
عامل تحكم	5	%17
عامل تنفيذ	4	%13
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المستجوبين من إطارات المؤسسة بنسبة 70% ثم تليه عامل تحكم بنسبة 17% ثم تليها عامل تنفيذ بنسبة 13%.

خامسا: الخبرة المهنية

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 3 فئات حسب متغير الخبرة المهنية لموظفي الشركة وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12-3): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
من 6 إلى 10 سنوات	6	%20
من 11 إلى 15 سنة	15	%50
من 16 إلى 20 سنة	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول نلاحظ أن 20% من أفراد العينة ذات خبرة مهنية بين 6 إلى 10 سنوات و 50% من افراد العينة تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة و 30% تتراوح خبرتهم من 16 إلى 20 سنة .

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

1. المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

الجدول رقم (13-3): عرض البيانات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكا دوري للعاملين المتميزين تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكا دوري للعاملين المتميزين	3.37	1.245	10	محايد
2	تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة	3.73	0.828	6	موافق
3	عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من راتب العامل	4.00	0.830	3	موافق
4	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل -عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية	3.23	1.006	13	محايد
5	أشعر بالرضاعن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي	3.13	1.074	14	محايد
6	تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد والمناسبات	3.03	1.189	15	محايد
7	تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع العمال على القيام بدورات تدريبية خارجية	3.27	1.258	12	محايد
8	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع	3.10	1.348	16	محايد

				العمال لزيادة ساعات العمل	
9	توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (اضاءة، تهوية، مكتب، حاسوب	1.03	0.964	17	معارض بشدة
10	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	4.27	0.521	1	موافق بشدة
11	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	4.17	0.791	2	موافق
12	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك	3.47	1.137	9	موافق
13	إنزال العقوبات يجعل العامل أكثر إنضباطا في العمل	3.57	1.223	7	موافق
14	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة باتخاذ القرارات	3.27	1.081	12	محايد
15	تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال	3.77	0.935	5	موافق
16	تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم	3.90	0.803	4	موافق
17	تمنح المؤسسة إمتيازات نقل العمال لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء	3.53	0.937	8	موافق
18	ممارسة المزيد من الرقابة على العمال لمنع تكرار نفس الخطأ	3.57	0.971	7	موافق
19	يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند إنجاز الأهداف وتقديم أداء جيد	3.57	1.223	7	موافق
20	تقدم المؤسسة شهادات وميداليات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	3.33	1.241	11	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (3-13) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي 4.27 عند العبارة العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية بإنحراف معياري 0.521 وبلغ أصغر قيمة له وهي 1.03 عند العبارة توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (اضاءة، تهوية ، مكتب ، حاسوب بإنحراف معياري 0.964) .

أما للانحراف المعياري فقد بلغ أكبر قيمة له و هي 1.258 عند العبارة تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع العمال على القيام بدورات تدريبية خارجية أما أصغر قيمة للانحراف المعياري فهي 0.521 عند العبارة العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية .

كما أن 50% من عبارات المحور الأول حصلت على إتجاه عام موافق (10 عبارات) و 40% من العبارات حصلت على إتجاه عام محايد (8 عبارات) و 5% حصلت على إتجاه عام موافق بشدة (1 عبارة) و 5% حصلت على إتجاه عام معرض بشدة (1 عبارة)

المحور الثاني: عرض البيانات المتعلقة بآداء العاملين

الجدول رقم (14-3): عرض البيانات المتعلقة بآداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
01	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	3.33	1.295	محايد	8
02	يتقيد العمال بقواعد وإجراءات العمل	4.03	0.669	موافق	4
03	يتوفر لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية والاعتراف بالاعطاء	3.67	0.711	موافق	6
04	يطور العمال ادائهم بشكل مستمر	3.67	0.802	موافق	6
05	لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم	3.17	1.234	محايد	7
06	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	4.07	0.907	موافق	3
07	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستو أدائي	4.13	1.042	موافق	2
08	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لكشف التوافق بين أداء العامل وعمله	3.43	1.040	موافق	8
09	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية	4.20	0.847	موافق	1
10	تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	3.73	0.785	موافق	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (14-3) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي 20.4 عند العبارة العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية بإنحراف معياري 0.847 وبلغ أصغر قيمة له وهي 3.17 عند العبارة لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم بإنحراف معياري 1.234 وهي أكبر قيمة للانحراف المعياري أما أصغر قيمة للانحراف المعياري فهي 0.669 عند يتقيد العمال بقواعد واجراءات العمل

كما أن 80% من عبارات هذا المحور حصلت على إتجاه عام موافق (8 عبارات) و20% من العبارات حصلت على إتجاه عام محايد (2 عبارات)

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

تم صياغة فرضية رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد واختبار فيشر Anova.

ولقد تم صياغة الفرضيات كمايلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ للتحفيز بآداء العاملين في المؤسسة الولائية للتشغيل بالوادي وتتنبق من هاته الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تابعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لبعد التحفيز المادي بآداء العاملين للمؤسسة الولائية للتشغيل بالوادي

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لبعد الحوافز المعنوية بآداء العاملين للمؤسسة الولائية للتشغيل بالوادي .

ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية والمعنوية) على المتغير التابع (آداء العاملين)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (15-3): نتائج تقدير الانحدار المتعدد لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

الحوافز	قيمة β	T	مستوى المعنوية SIG	معامل الإرتباط R	معامل الإرتباط R2	F
الحوافز المادية	0.330	1.74	0.033	0.33	0.7570	42.081
الحوافز المعنوية	0.718	4.054	0.000	0.615		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (15-3) نلاحظ أن:

- معامل التحديد يساوي 0.757 أي أن الحوافز المادية والمعنوي تفسر التغير الحاصل في أداء العاملين بنسبة 75.7% وهي نسبة كبيرة .

- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي معنوي لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.330$ و $\beta=0.718$ والتي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الحوافز المادية والحوافز المعنوية والذي بلغ قيمته (1.74 و 4.054) على الترتيب بمستوى دلالة معنوية (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% إلا أن هذا الأثر كان ضعيف نوعا ما بالنسبة لمتغير الحوافز المعنوية وهو ما تفسره قيمة معامل الإرتباط $r = 0.33$ ، أما بالنسبة لمتغير الحوافز المادية فقد كان الإرتباط قوي بينه وبين أداء العاملين وهو ما يفسره قيمة $r = 0.615$ أما قيمة قيمة فيشر المحسوبة فقد كانت قيمتها $F = 42.081$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية وهو ما يعني ان النموذج الإحصائي معنوي ككل $F=3.28$ وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% .

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لبعد الحوافز المادية بأداء العاملين بالمؤسسة الولائية للتشغيل بالوادي)، وهو ما أكدته دراسة دراسة سلامة واحمد (2014-2015) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في

الفنادق المصرية"، كما أن هناك أثر إيجابي ومعنوي لبعد الحوافز المادية على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.330$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الحوافز المادية والذي بلغ قيمته (1.74) بمستوى دلالة معنوية (0.033) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

- وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لبعد الحوافز المعنوية بأداء العاملين بالمؤسسة الولائية للتشغيل بالوادي)، وهو ما أكدته دراسة الوابل، عبد الرحمن بن علي الماحي، إبراهيم عبد الله مشرف (2005). دراسة بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، كما أن هناك أثر إيجابي ومعنوي لبعد الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.718$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الحوافز المعنوية والذي بلغ قيمته (4.054) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ومعامل الارتباط $r = 0.615$

خلاصة الفصل :

كان هذا الفصل محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على واقع أداء العاملين في المؤسسة الولائية للتشغيل الوادي، من خلال المعلومات المستخلصة من الاستمارات المقدمة للمستجوبين حسب مختلف تخصصاتهم ومناصبهم، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها أن للحوافز دور في تحسين أداء العاملين، حيث أن عينة الدراسة وافقت على أن أداء العاملين يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية بدرجة موافق، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد لبعدي الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين وذلك عن طريق معالجة إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري (الفصل 1 و 2) والآخر تطبيقي .في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية حيث تم التطرق في الفصل الأول والثاني إلى التعرف على الحوافز وماهيتها في المؤسسات من خلال توضيح مفهوم الحوافز ، أهميته، أهدافها وكذا إستراتيجياتها وبرامجها والتعرف على مفهوم أداء العاملين بالتطرق إلى بعض تعريفاته وتوضيح أهم محدداته كما حاولنا أيضا إبراز أحدث الدراسات السابق المتعلقة بكل متغير بالإضافة إلى الدراسات التي شملت المتغيرين معا.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم فكرة هذا البحث والتعمق في الإشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية وقد إختارنا المؤسسة الولائية للتشغيل بالوادي لتكون ميدان الدراسة لإنجاز هذا البحث.

ففي البداية قمنا بوضع الإطار المنهجي للدراسة وتقديم إطار منهجي وإحصائي لأداة الدراسة وتولى الفصل الأخير عرض وتحليل نتائج الدراسة كما سبقه تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة والوظيفية وأخيرا إختبار فرضيات الدراسة، وقد نتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج تم حصرها في ما يلي :

النتائج النظرية :

- 1- بينت الدراسة من الناحية النظرية أن الحوافز تُعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم، حيث تنقسم إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية كالأجور والمكافآت ، والمعنوية كالتقدير والثناء والترقية، ولكل منهما دور مكمل للآخر.
- 2- تبين أن الأهداف الأساسية لنظام الحوافز تتمثل في رفع الروح المعنوية، زيادة الإنتاجية، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الولاء للمؤسسة.

3- أظهرت الدراسة أن الاستراتيجيات التحفيزية الناجحة تعتمد على الجمع المتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، بما يحقق رضا العاملين ويزيد من فعالية الأداء الوظيفي.

النتائج التطبيقية : فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية مايلي :

1- هناك علاقة طردية واضحة بين فعالية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، حيث أن توفير حوافز مناسبة ومنظمة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا والإنتاجية.

2- كشفت النتائج أيضاً أن الحوافز المعنوية، رغم بساطتها، قد يكون لها تأثير كبير في تحفيز العاملين، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على التقدير والاعتراف بالمجهود أكثر من الجانب المادي.

في المقابل ، أشار بعض العاملين إلى وجود نقائص في نظام الحوافز المطبق داخل مؤسساتهم، من حيث العدالة أو الوضوح، مما ينعكس سلباً على أدائهم ومردودهم.

• بناءً على ما سبق ، توصي الدراسة بما يلي :

1- ضرورة اعتماد نظام حوافز متوازن يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة وخصوصية العاملين بها.

2- العمل على ضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز، لتقادي الشعور بعدم الإنصاف الذي قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

3- إشراك العاملين في تصميم وتقييم نظام الحوافز، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا.

4- إجراء تقييمات دورية لفعالية الحوافز وتأثيرها على الأداء، مع العمل على تطويرها وفقاً لمتغيرات بيئة العمل.

5- تكثيف الدورات التكوينية للمسؤولين عن الموارد البشرية حول آليات التحفيز الحديثة وسبل تطبيقها بفعالية.

أفاق الدراسة :

- 1-دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والانتاجية في المؤسسة.
- 2-دراسة كيفية قياس تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي والانتاجية .
- 3- دراسة العوامل التي تجعل برامج التحفيز أثر فعالية .

التوصيات : يمكن سرد بعض التوصيات بمقترحات بحثية مستقبلية من شأنها إثراء هذا الموضوع البحثي وفتح مجال أوسع لهذه الدراسة :

- 1-المقترح الأول : دراسة تأثير دمج أنظمة المكافآت المالية مع الحوافز غير المادية مثل التقدير عبر المنصات الرقمية .
- 2-المقترح الثاني : تحليل إختلاف تأثير أنماط التحفيز بين العاملين من ثقافات متعددة
- 3-المقترح الثالث : تصميم أنظمة تحفيز ذكية : Ai Driven .

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان - الأردن: مؤسسة الوراق، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000.
3. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط : 2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
4. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار العربية، الإسكندرية 2009 .
5. حسين عبد الباسط، قواعد البحث الاجتماعي، د ط، القاهرة - مصر : دار المعارف، 1990، ص: 326. محمد زياد حمدان البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، د ط، عمان: دار التربية الحديثة، 2001.
6. دحو زين العابدين، حاج محمد بوشكارة أحمد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2015/2016.
7. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003
8. الشريف محمد عبد الله مناهج البحث العلمي، د ط، الإسكندرية - مصر: مكتبة الإشعاع، 1996.
9. عادل عشي : الأداء المالي المؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002
10. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989 .
11. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط : 03، الكويت : وكالة المطبوعات، 1997.

12. عبد الرحمان برقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة - الجزائر : مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017
13. عبد السلام أو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة 2002.
14. علي السلمي إدارة الموارد البشرية . مكتبة، غريب، القاهرة 1992
15. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، د س ن ،الجزائر، 2006.
16. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984 .
17. عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري , بدون ط , الدار العربية للكتاب , طرابلس , 1988.
18. قدامان لميس ريان/حرش منال، اثر التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران EPO ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي.
19. محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2018، ص 180
20. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1997بيروت، ص 166
21. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، International Journal of Research and Studies Publishing
22. محمد السلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

23. محمد شفيق، البحث العلمي : خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 1998.
24. محمد فضل المولى عبد الوهاب المرشد العلمي في كتابة البحث العلمي طرق ونماذج السودان، 2021.
25. مدني عبد القادر علاقي إدارة الموارد البشرية دار خوارزم للنشر جدة 2007
26. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 .
27. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004.
28. ميرفت توفيق ،إبراهيم عوض هلا (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك. كوبنهاجن الدنمارك .
29. هادي مشعان ربيع ربيع، علم النفس الإداري مكتب المجتمع العربي، عمان، 1، 2008.

30. Anne RIBEROLLES, Evaluer, Evoluer, Opcit,

31. David Giaque, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique, 4- n128,2008

32. Fanally Nguyen Thanh ،La communication : une stratégie au service de l'entreprise ،economica ،Paris،1991

33. Felix Kessler Executive parks under fire fortune ،Vol 22 ،1985.

34. H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998.

35. ISSN: 2709-706445 ص 2024، تاريخ النشر: 20 نوفمبر 2024،

36. Jarunee Saetang et al factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna. juvenile vocational Training center for boys, The Journal of Behavioral Science, vol5, Nol, 2010)

37. P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris.

الملاحق

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

الملحق رقم 02: الاستبيان

الإستبيان

أخي العامل / أختي العاملة :

تحية طيبة لكم جميعا وبعد :

في إطار إنجاز المذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعنوان : دور التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة : الفرع الولائي للتشغيل الوادي

يطيب لنا ويشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة للتكريم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة من خلال وضع علامة : (X) في الخانة المناسبة ، كما أحيطكم علما ان إجاباتكم ستبقى موضع السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي .

أولا : البيانات الشخصية :

☐	أنثى	☐	ذكر	- الجنس :
☐	من 30 الى 40 سنة	☐	أقل من 30 سنة	العمر :
☐	أكثر من 50 سنة	☐	من 41 الى 50 سنة	
☐	ثانوي	☐	متوسط	المستوى التعليمي :
☐		☐	إبتدائي	
☐	جامعي	☐		
☐	عمال تحكم	☐	إطارات	- المستوى الوظيفي :
☐		☐	عمال تنفيذ	
☐	من 05 الى 10 سنوات	☐	أقل من 05 سنوات	الأقدمية :
☐	من 16 الى 20 سنة	☐	من 11 الى 15 سنة	

الرقم	البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	الحوافز المادية	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين					
2		تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة					
3		عدم الإنضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من مراتب العامل					
4		الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل - عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية					
5		اشعر بالرضاء عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
6		تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الأعياد والمناسبات ,					
7		تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع العمال على القيام بدورات تدريبية خارجية					
8		تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع العمال لزيادة ساعات العمل					
9		توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (إضاءة تهوية مكتب حاسوب ...					
10		العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية .					
11	الحوافز المعنوية	العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية .					
12		تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك					
13		إنزال العقوبات يجعل العامل أكثر إنضباطا في العمل					
14		تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة بإتخاذ القرارات					
15		تعمل المؤسسة على نشر الإحترام والتقدير المتبادل بين العمال					

					تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم	16	
					تمنح المؤسسة إمتيازات نقل العامل لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء	17	
					ممارسة المزيد من الرقابة على العمال لمنع تكرار نفس الخطأ	18	
					يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند إنجاز الأهداف وتقديم أداء جيد	19	
					تقدم المؤسسة شهادات وميداليات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	20	
					الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصور أفضل	21	
					يتقيد العمال بقواعد وإجراءات العمل	22	
					يتوفر لدى العمال الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية والإعتراف بالأخطاء	23	
					يتطور العمال أدائهم بشكل مستمر	24	
					لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم	25	
					اجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	26	أداء العاملين
					عدم الاهتمام بي يؤدي الى إنخفاض مستوى أدائي	27	
					تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لكشف التوافق بين أداء العامل وعمله	28	
					العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية	29	
					تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم ,	30	

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss26

1- التكرارات والنسب المئوية :

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	72.2	86.7	86.7
	أنثى	4	11.1	13.3	100.0
	Total	30	83.3	100.0	
Missing	System	6	16.7		
Total		36	100.0		

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	5.6	6.7	6.7
	من 31 إلى 40 سنة	8	22.2	26.7	33.3
	من 41 إلى 50 سنة	17	47.2	56.7	90.0
	أكثر من 50 سنة	3	8.3	10.0	100.0
	Total	30	83.3	100.0	
Missing	System	6	16.7		
Total		36	100.0		

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	2.8	3.3	3.3
	ثانوي	9	25.0	30.0	33.3
	جامعي	20	55.6	66.7	100.0
	Total	30	83.3	100.0	
Missing	System	6	16.7		
Total		36	100.0		

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	21	58.3	70.0	70.0
	عامل تحكم	5	11.1	13.3	83.3
	عامل تنفيذ	4	8.3	10.0	93.3
	Total	30	83.3	100.0	
Missing	System	6	16.7		
Total		36	100.0		

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 6 إلى 10	6	16.7	20.0	20.0
	من 11 إلى 15	15	41.7	50.0	70.0
	من 16 إلى 20	9	25.0	30.0	100.0
	Total	30	83.3	100.0	
Missing	System	6	16.7		
Total		36	100.0		

2- الاتساق الداخلي :

Correlations

		الحوافز المادية	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكا دوري للعاملين المتميزين	تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة	عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من راتب العامل
الحوافز المادية	Pearson Correlation	1	.706**	.511**	.346
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.061
	N	30	30	30	30
تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكا دوري للعاملين المتميزين	Pearson Correlation	.706**	1	.165	.300
	Sig. (2-tailed)	.000		.383	.107
	N	30	30	30	30
تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة	Pearson Correlation	.511**	.165	1	-.100-
	Sig. (2-tailed)	.004	.383		.598
	N	30	30	30	30
عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من راتب العامل	Pearson Correlation	.346	.300	-.100-	1
	Sig. (2-tailed)	.050	.107	.598	
	N	30	30	30	30
الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل -عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية	Pearson Correlation	.632**	.370*	.408*	.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.044	.025	1.000
	N	30	30	30	30
أشعر بالرضاعن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي	Pearson Correlation	.628**	.220	.429*	.116
	Sig. (2-tailed)	.000	.243	.018	.542
	N	30	30	30	30
تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد و المناسبات	Pearson Correlation	.825**	.597**	.325	.314
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.080	.091
	N	30	30	30	30
تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع العمال على القيام بدورات تدريبية خارجية	Pearson Correlation	.820**	.464**	.369*	.231
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.045	.219
	N	30	30	30	30

تقدم المؤسسة مكافآت على العمل	Pearson Correlation	.829**	.470**	.457*	.092
الاضافي ما يدفع العمال لزيادة	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.011	.627
ساعات العمل	N	30	30	30	30
توفر لك المؤسسة كل المتطلبات	Pearson Correlation	.473**	.392*	.012	.172
المادية للعمل (اضاءة ، تهوية ،	Sig. (2-tailed)	.008	.032	.952	.363
(مكتب ، حاسوب	N	30	30	30	30
العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور	Pearson Correlation	.431*	.376*	.251	.239
بالراحة النفسية	Sig. (2-tailed)	.017	.041	.182	.203
	N	30	30	30	30

Correlations

		الحوافز المعنوية	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك	إنزال العقوبات يجعل العام الأكثر إنضباطاً في العمل
الحوافز المعنوية	Pearson Correlation	1	.477**	.814**	.794**
	Sig. (2-tailed)		.008	.000	.000
	N	30	30	30	30
العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	Pearson Correlation	.477**	1	.409*	.291
	Sig. (2-tailed)	.008		.025	.119
	N	30	30	30	30
تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك	Pearson Correlation	.814**	.409*	1	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.025		.000
	N	30	30	30	30
إنزال العقوبات يجعل العام أكثر إنضباطاً في العمل	Pearson Correlation	.794**	.291	.597**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.119	.000	
	N	30	30	30	30
تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة باتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.740**	.188	.653**	.456*
	Sig. (2-tailed)	.000	.319	.000	.011
	N	30	30	30	30
تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال	Pearson Correlation	.616**	.148	.301	.421*
	Sig. (2-tailed)	.000	.437	.107	.020
	N	30	30	30	30
تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم	Pearson Correlation	.240	.624**	.204	.060
	Sig. (2-tailed)	.202	.000	.280	.754
	N	30	30	30	30
تمنح المؤسسة إمتيازات نقل العمال لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء	Pearson Correlation	.711**	.015	.470**	.419*
	Sig. (2-tailed)	.000	.935	.009	.021
	N	30	30	30	30
ممارسة المزيد من الرقابة على العمال لمنع تكرار نفس الخطأ	Pearson Correlation	.734**	.232	.502**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.218	.005	.000
	N	30	30	30	30
يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح	Pearson Correlation	.840**	.255	.721**	.608**

والثناء للعمال خاصة عند إنجاز	Sig. (2-tailed)	.000	.173	.000	.000
الأهداف و تقديم إداء جيد	N	30	30	30	30
تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات	Pearson Correlation	.797**	.363*	.595**	.621**
تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.001	.000
	N	30	30	30	30

Correlations

		الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	يتقيد العمال بقواعد و إجراءات العمل	يتوفر لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.772**	.427*
	Sig. (2-tailed)		.000	.019
	N	30	30	30
الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	Pearson Correlation	.772**	1	.265
	Sig. (2-tailed)	.000		.156
	N	30	30	30
يتقيد العمال بقواعد و إجراءات العمل	Pearson Correlation	.427*	.265	1
	Sig. (2-tailed)	.019	.156	
	N	30	30	30
يتوفر لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء	Pearson Correlation	.366*	.050	.387*
	Sig. (2-tailed)	.047	.793	.035
	N	30	30	30
يطور العمال ادائهم بشكل مستمر	Pearson Correlation	.646**	.276	.343
	Sig. (2-tailed)	.000	.139	.064
	N	30	30	30
لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم	Pearson Correlation	.670**	.568**	.202
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.284
	N	30	30	30
أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	Pearson Correlation	.676**	.362*	.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.781
	N	30	30	30
عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي	Pearson Correlation	.249	.196	-.056-
	Sig. (2-tailed)	.184	.299	.768
	N	30	30	30
تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لكشف التوافق بين أداء العامل وعمله	Pearson Correlation	.775**	.708**	.127
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.503
	N	30	30	30
العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية	Pearson Correlation	.648**	.346	.353
	Sig. (2-tailed)	.000	.061	.056
	N	30	30	30
تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية	Pearson Correlation	.799**	.565**	.280

العاملين من أجل تحسين أدائهم	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.134	.153
	N	30	30	30	30

3- معامل الثبات ألفا كرونباخ :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	30

4- المتوسط والانحراف الكلي :

Statistics

		الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل - عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل	عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من راتب العامل	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي	
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	6	6	6	6
Mean		3.37	3.73	4.00	3.23
Std. Deviation		1.245	.828	.830	1.006

Statistics

		تقدم المؤسسة تكافرات سفر لتشجيع العمال على القيام بدورات تدريبية خارجية	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع العمال لزيادة ساعات العمل	توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (إضاءة ، تهوية ، مكتب ، حاسوب	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	6	6	6	6	6
Mean		3.03	3.27	3.10	4.03	4.27
Std. Deviation		1.189	1.258	1.348	.964	.521

Statistics

		تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة باتخاذ القرارات	إنزال العقوبات يجعل العام الأكثر انضباطاً في العمل	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	6	6	6	6	6
Mean		3.77	3.27	3.57	3.47	4.17
Std. Deviation		.935	1.081	1.223	1.137	.791

Statistics

		تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعامل خاصة عند إنجاز الأهداف و تقديم إداء جيد	ممارسة المزيد من الرقابة على العمال لمنع تكرار نفس الخطأ	تمنح المؤسسة إمتيازات نقل العمال لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء	تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	6	6	6	6	6
Mean		3.33	3.57	3.57	3.53	3.90
Std. Deviation		1.241	1.223	.971	.937	.803

Statistics

		لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم	يطور العمال ادائهم بشكل مستمر	المسؤولية و الاعتراف بالاختفاء	يتقيد العمال بقواعد و اجراءات العمل	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	6	6	6	6	6
Mean		3.17	3.67	3.67	4.03	3.33
Std. Deviation		1.234	.802	.711	.669	1.295

Statistics

		تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية	تقارير الأداء لكشف التوافق بين أداء العامل وعمله	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستو أدائي	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	6	6	6	6	6
Mean		3.73	4.20	3.43	4.13	4.07
Std. Deviation		.785	.847	1.040	1.042	.907

Statistics

		آداء العاملين	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية
N	Valid	30	30	30
	Missing	6	6	6

Mean	3.5167	3.6133	3.7433
Std. Deviation	.67112	.72385	.57457

5- الانحدار المتعدد:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870 ^a	.757	.739	.29347

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.248	2	3.624	42.081	.000 ^b
	Residual	2.325	27	.086		
	Total	9.574	29			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.264	.292		4.325	.000
	الحوافز المادية	.330	1.91	.039	.174	.033
	الحوافز المعنوية	.718	1.770	.905	4.054	.000