



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركتي الأخوة زغدانة للنسيج وشركة دهانات الزهرة بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

د. طير عبد الحق

د. بوصبيح العائش ربيع

إعداد الطالبات:

– عفاف زغدانة

– مليكة زين

– منى ذياب

– هنية خلايفة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. بالي حمزة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر صنف أ	د. طير عبد الحق
مشرفا	أستاذ محاضر صنف أ	د. بوصبيح العائش ربيع
ممتحنا	أستاذ محاضر صنف أ	د. عباسي بوبكر

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركتي الأخوة زغدانة للنسيج وشركة دهانات الزهرة بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

د. طير عبد الحق

د. بوصبيح العائش ربيع

إعداد الطالبات:

– عفاف زغدانة

– مليكة زين

– منى ذياب

– هنية خلايفة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. بالي حمزة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر صنف أ	د. طير عبد الحق
مشرفا	أستاذ محاضر صنف أ	د. بوصبيح العائش ربيع
ممتحنا	أستاذ محاضر صنف أ	د. عباسي بوبكر

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

أحمد الله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
إلى من أنار شمعتي وأضاء بصيرتي ووجهي بأرائه السديدة ومنحني الثقة والاعتماد على النفس
أبي الغالي : **ذياب عبد المجيد**
حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية وأطال في عمره ... أمين
إلى من قال في حقها صلوات الله وسلامه عليه " الجنة تحت أقدام الأمهات " ... إلى من زرعت في
نفسي حسن العلم والكفاح إلى من أحببني في الصغر وأرشدتني في الكبر وكانت قدوتي في
الحياة.

إلى الأم الحنونة أدعوا الله لها بالشفاء وطول العمر
إلى زوجي سندي في الحياة **هميسي عبد الحميد**
إلى أولادي قرة عيني : زهراء - نور اليقين - معراج - رائد محمد العيد - استبرق
إلى أخوي الغاليين : محمد المقري وأحمد المرتضى
أخواتي وأزواجهم وأولادهم
إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدرب وإلى كل طلبة دفعة الماستر 2022 إدارة أعمال دون استثناء
أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري

ذياب منى

إهداء

إلى نبع الحنان وسر الأمان وزينة الوجدان وأعز ما أملك في هذا الكون التي قال فيها أعظم

خلق الله النبي المصطفى :

أملك ثم أملك ثم أملك

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى أخوتي وزوجاتهم وأولادهم

إلى أخواتي وأزواجهن وأولادهم

وإلى ابني الغالي إبراهيم راجية من المولى أن يصلح حاله وينيره إلى الطريق المستقيم

إلى بناتي تسنيم - ربيعة - أريام - نورسين - جوري واتمنى لهم النجاح وأن يوفقهم الله في

حياتهم

إلى صديقتي وأختي التي لم تنجبها أمي وهيبة مدب وأولادها

إلى كل الأقارب والأصدقاء والزملاء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

زغذانت عفافه



الإهداء

اهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي

إلى من قال فيهما الرحمن جل في علاه

إلى جنتي في الأرض... إلى نبع الحنان... إلى قرة العين و الفؤاد.. إلى التياحترقت منيرة لي دربي... إلى التي
سمرت لأنام و تعبت لارتاح... إلى السؤل من رأت عيني و نطق لساني... إلى من أسعى لرضاها و اطع في دعائها

أمي الحبيبة

إلى قدوتي و قوتي و سندي في الحياة... إلى من تعلت منه الكفاح و العمل الدؤوم من اجل العلا... إلى من تعلت
منه السعي وراء تحقيق أهداني بكل ما أوتيت من قوة... إلى من يعجز لساني و يجف قلبي عن وصف

جميله أبي الغالي

إلى ملاذي إن جار الزمان... إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و الصعاب... إلى من هم أجمل و أثنى ما

في الدنيا إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... إلى رفيقات دربي صديقاتي الغاليات

إلى كل من علسني حرفا من أسائدتني الكرام... إلى كل من ساهم في هذا الانجاز... إلى كل من هم في قلبي و لم

يسعهم قلبي.

مليكة





الإهداء

اهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي

إلى من قال فيهما الرحمان جل في علاه

إلى جنتي في الأرض... إلى نبع الحنان... إلى قرة العين و الفؤاد.. إلى التياحترقت منيرة لي دربي... إلى التي
سمرت لأنام و تعبت لارتاح... إلى السؤل من رأت عيني و نطق لساني... إلى من أسعى لرضاها و اطع في دعائها

أمي الحبيبة

إلى قدوتي و قوتي و سندي في الحياة... إلى من تعلت منه الكفاح و العمل الدؤوم من اجل العلا... إلى من تعلت
منه السعي وراء تحقيق أهداني بكل ما أوتيت من قوة... إلى من يعجز لساني و يجف قلبي عن وصف

جميله أبي الغالي

إلى ملاذي إن جار الزمان... إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و الصعاب... إلى من هم أجمل و أثنى ما

في الدنيا إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... إلى رفيقات دربي صديقاتي الغاليات

إلى كل من علسني حرفا من أسائدتني الكرام... إلى كل من ساهم في هذا الانجاز... إلى كل من هم في قلبي و لم

يسعهم قلبي.

فنيبة



شكر و عرفان

قال تعالى : " ولئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم الآية (07)

وقال أيضا : " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي " سورة الأحقاف الآية (15)

الثناء والشكر أولاً لله الذي وفقنا في إنجاح هذا العمل ثم إلى الدكتور " طير عبد الحق " الذي شرفنا بتأطيره ونصائحه السديدة ودرايته الواسعة.

إلى المشرف الدكتور " بوصبيع ربيع العائش " على تذييله الصعاب

إلى الأساتذة الكرام ، الدكتور " بالي حمزة " عرفانا بمجهوداته ، والدكتور " ريمي عقبة " على سعة صدره، وإلى البرفسور " فرحات عباس " على كل مجهوداته

إلى كل عمال ورؤساء مؤسستي زغدانة ودهانات الزهرة على المجهودات القيمة.

إلى من زودنا بالكتب طيلة الفترة الجامعية: السيد " الأرقط البشير "

إلى كل طاقم " مركز زدني " و كذلك شكر خاص إلى مكتبة الملكة البيضاء على مجهوداتهم

إلى طاقم إدارة علوم التسيير على رأسهم " جرمون شويخة ، فرحات أم كلثوم ، يوسف باهي "

وكل أساتذة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال على ما قدموه من معلومات قيمة ومرافقة للطلبة

كما نتقدم بالتقدير والشكر لكل من ساعدنا في توزيع الاستمارة

منى - مليكت - عفاف - هنية

ملخص

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية، وذلك بالاعتماد على نموذج يقيس الحوافز بأشكالها (المادية، المعنوية والاجتماعية)، وقد أجريت الدراسة على كل من شركة الإخوة زعدانة للنسيج وشركة دهانات الزهرة، وتم جمع المعطيات باستخدام كل من المقابلة والاستبيان، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتي بلغت 75 فرداً، واسترجعت منها 71 استمارة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وبناءً على تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من الحوافز المادية والاجتماعية على أداء العاملين، بينما الحوافز المعنوية كان أثرها سلبياً وغير معنوي.

الكلمات المفتاحية : الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية، أداء العاملين، SPSS.

Abstract

The study aimed to measure the effectiveness of the incentive system in improving the performance of employees in the production institution, by relying on a model that measures incentives in their forms (material, moral and social). The interview and the questionnaire, where questionnaire forms were distributed to the study sample, which amounted to 75 individuals, and 74 were retrieved, and to analyze the data and test the hypotheses of the study, the SPSS statistical package for social sciences was used. The performance of the employees, while the moral incentives had a negative and non-moral effect.

Keywords: incentives, material incentives, moral incentives, social incentives, employee performance, SPSS.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للحوافز وأداء العاملين
3	المطلب الأول : المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحوافز
19	المطلب الثاني : المطلب الثاني : الأدبيات النظرية لأداء العاملين
33	المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين
41	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
52	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
56	المطلب الثالث : مناقشة الدراسات وموقع الدراسة الحالية
58	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي : دراسة حالة شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
61	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

69	المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان
69	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة
77	المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستبيان
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
90	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
93	خلاصة الفصل الثاني
95	الخاتمة
99	قائمة المراجع
107	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	اختيار طريقة وضع المعايير والعوامل المؤثرة فيها	1-1
64	النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة	1-2
70	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول: الحوافز	2-2
71	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: أداء العاملين	3-2
72	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	4-2
72	توزيع العينة حسب متغير الجنس	5-2
73	توزيع العينة حسب متغير العمر	6-2
74	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7-2
75	توزيع العينة حسب الحالة المدنية	8-2
76	توزيع العينة حسب متغير مدة العمل	9-2
77	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	10-2
78	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	11-2
79	عرض البيانات المتعلقة بالحوافز	12-2
84	عرض البيانات المتعلقة بأداء العاملين	13-2
87	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov	14-2
88	نتائج تقدير الانحدار المتعدد أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين	15-2
89	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر	16-2
89	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي	17-2
89	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الحالة المدنية	18-2
90	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير مدة العمل	19.2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مخطط التحفيز الموجه	1-1
8	أنواع الحوافز	2-1
9	هرم ماسلو للحاجات في ضوء أولوياتها	3-1
28	العوامل المؤثرة على الأداء	4-1
36	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	5-1
62	الهيكل التنظيمي لشركة الإخوة زغدانة للنسيج	1-2
63	الهيكل التنظيمي لشركة دهانات الزهرة	2-2
65	النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستيعاب الموزعة	3-2
66	متغيرات الدراسة	4-2
73	توزيع العينة حسب متغير العمر	5-2
75	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6-2
76	توزيع العينة حسب الحالة المدنية	7-2
77	توزيع العينة حسب متغير مدة العمل	8-2

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	قائمة الأساتذة المحكمين	ملحق رقم 01
110	استمارة الاستبيان	ملحق رقم 02
116	مخرجات SPSS V25	ملحق رقم 03

مقدمة

المقدمة :

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري فيها وقدرته على العمل ورغبته فيه، وهو العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك يعد تحسين مستوى الأداء المهني مطلباً هاماً تسعى إليه كل مؤسسة وذلك خلا محاولاتها الدائمة للعمل على تعزيز الرضا الوظيفي ودعمه لذا جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق تطلعاتهم وإيجاد السبل التي تساعد على تحسين أدائهم بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد وخلاها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، لذا يمكن القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف كثيراً على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإدارة الدوافع والتي تدفع العمال لتقديم الأفضل وتحقيق لهم الرضا عن العمل، مما يؤدي على زيادة الولاء ورفع روح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

تعد الحوافز إحدى الأدوات التي يمكن للقائد استخدامها لتحقيق الأهداف وذلك بضمان توجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف ومع حصول العامل على الحافز مهما كان نوعه، فإنه يكون مدركاً بأنه إذا ما استمر على هذا المنهج من حسن الأداء فإن حوافز أخرى ستمنح له وعليه يزداد إبداعه وشغفه بالعمل وصولاً لتلك الحوافز.

الإشكالية الرئيسية :

من المعروف أن فهم طبيعة الحوافز أمر ضروري بل وجوهري لنجاح أي منظمة في إيجاد نظام حوافز جيد وتطبيقه بالشكل الصحيح يعتبر حجر الزاوية في الكثير من المنظمات فالكثير من التجارب أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جداً بالطريقة التي تضمن رضا الطرفين وتحقيق الأهداف المسطرة كما أن أنواع الحوافز لها تأثير هام على دافعية العمال وأدائهم بناء على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى فاعلية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركتي الإخوة زغدانة ودهانات الزهرة ؟

إن هذا السؤال الرئيسي يحمل عدة أسئلة فرعية يمكن إدراجها فيما يلي :

- * هل يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركتي الأخوة زغدانة ودهانات الزهرة ؟
- * هل هناك أثر للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركتي الأخوة زغدانة للنسج ودهانات الزهرة؟
- هل يوجد أثر للحوافز الاجتماعية في تحسين أداء العاملين في شركتي الإخوة زغدانة ودهانات الزهرة ؟
- * هل يوجد فروق في أداء العاملين من حيث (العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية ومدة العمل) ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية الفرعية تم اختبار الفرضيات الآتية :

- * يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركتي الأخوة زغدانة .
- * يوجد أثر للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركتي الأخوة زغدانة للنسج ودهانات الزهرة
- * يوجد أثر للحوافز الاجتماعية في تحسين أداء العاملين في شركتي الإخوة زغدانة ودهانات الزهرة .
- * يوجد فروق في أداء العاملين من حيث (العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية ومدة العمل).

مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختبار الموضوع وهي كالاتي :

- التحولات الاقتصادية الهائلة في العالم والاقتصاد عموما المهمة لدور المورد البشري .
- إستراتيجية المؤسسة الجزائرية الرامية لتحقيق الأهداف انطلاقا من المورد المادي وإغفالها المورد البشري .
- ارتباط موضوع الدراسة بميدان التخصص علوم التسيير .
- القيمة العلمية المقدمة من خلال أثر الحوافز على المحيط الاجتماعي والاقتصادي واقتصاد الدولة

أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين بشركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة إضافة إلى الأهداف التالية :
- * تقييم نظام الحوافز المطبق في شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة .
 - * تحديد مستوى أداء العاملين في شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة
 - * قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة .
 - * تقدير أثر الحوافز الاجتماعية في تحسين أداء العاملين في شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة .

أهمية الدراسة :

تسعى الدراسة ومن خلال أهدافها إلى :

- المساهمة في بناء نظام حوافز متكامل لمنظمات الأعمال من خلال إبراز أسس البناء وشروط النجاح الأساليب الحديثة للحوافز مراحل الأعداد ، متطلبات التصميم والتنفيذ .
- المشاركة في تصميم نظام حوافز فعال في شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة ، يراعي إمكانيات الشركة من جهة ومن جهة ثانية يلي رغبات وحاجيات العنصر البشري (المادية - المعنوية) وبما يؤثر إيجابيا في سلوكهم وأدائهم داخل الشركة
- الوقوف عند نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بشركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة ، والمساهمة في كيفية تعزيز الأداء الإيجابي ومعالجة الأداء السلبي وتقويته
- إبراز الحوافز الاجتماعية في تحسين أداء العاملين وضرورة شمولية نظام الحوافز لمختلف الأنواع التي تمس الجانب الاجتماعي للعاملين .

حدود الدراسة :

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من الدراسة قمنا بوضع الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود الزمانية والبشرية كالاتي :

الحدود الموضوعية :

ركزت الدراسة على تحليل أثر الحوافز بأنواعها المادية والبشرية والاجتماعية في تحسين أداء العاملين الحدود المكانية : أجريت الدراسة على مؤسستي الإخوة زغدانة للنسيج وشركة ودهانات الزهرة .

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في الفترة من 01 فيفري إلى 31 ماي من سنة 2022

الحدود البشرية : اختصرت الدراسة على عمال وموظفي شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة والتي شملتها الدراسة

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح خصائصها وذلك لتوظيف متغيرات الدراسة والوقوف عن دلالاتها وتفسير العلاقة والترابط بين مفاهيم الحوافز بأنواعها وتأثيرها على أداء العاملين .

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمدنا على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان والملاحظة وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وقياس أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركتي الأخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة محل الدراسة .

هيكل الدراسة :

تم الاعتماد على طريقة IMRAD قصد إيجاد حل للمشكلة التي قمنا بطرحها وللتأكد من الفرضيات قسمنا الدراسة لفصلين :

الفصل الأول : تطرقنا فيه للدراسة النظرية لأثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وقسمناه لمبحثين: المبحث الأول يخص الإطار النظري للحوافز من حيث مفهومها ونظرياتها وشروط منحها ومقومات فاعلية نظام الحوافز، وفي المطلب الثاني الإطار النظري لأداء العاملين من حيث المفهوم وأنواع أداء العاملين ومستويات وأبعاد أداء العاملين ، معيار وخطوات تقييم الأداء، العوامل المؤثرة فيه ومحدداته والاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء. وفي المطلب الثالث أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين من عدة نواحي، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، خطوات وآليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء، أثر نظام الحوافز في دعم ولاء العمال، أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية، السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

الفصل الثاني : تناولنا فيه الدراسة الميدانية لأثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في شركتي الإحوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة لإسقاط الجانب النظري على هاتين الشركتين حيث تم تقسيم هذا الفصل على مبحثين تناولنا في المبحث الأول: اختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع وتحليل المعطيات أما المبحث الثاني تعرضنا فيه لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصولاً لقبول أو رفض الفرضيات وبالتالي حل للإشكالية الرئيسية وصولاً للخاتمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد :

يقاس النجاح في أي مؤسسة بقدره العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريسية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، عليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المؤسسة، وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، كونه القادر على التكيف مع باقي الأصول الأخرى، إذا ما تم التعرف على دوافعه وتحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك مفيد بهدف التميز في الأداء.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لنظام الحوافز وأداء العاملين في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيشتمل على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

المبحث الأول :

الأدبيات النظرية للحوافز وأداء العاملين

إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتمام مميز من المؤسسة بحيث ينبغي أن تدرك أهمية الحوافز كونها عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع مخطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الإنتاج وجودته، ورفع معدلات الأداء ينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على الأداء.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحوافز

أولاً- مفهوم الحوافز وأنواعها

الفرع الأول : مفهوم الحوافز

تعد الحوافز بمثابة المؤثر الخارجي الذي يعمل على إثارة القوى التي تؤثر في سلوك العاملين وتضبط تصرفاتهم للوصول إلى المستوي معين من العمل والانجاز ، فهي مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين لبذل المزيد من العطاء ، وإثارة اهتمام العاملين بالعمل. والحوافز هي الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل ، وهي الأسلوب الذي يقابل دافع الفرد تجاه العمل ضمن المعادلة التي تقتضي بان الحافز إنما يساوي الدافع والمكافأة معا¹

وقد نال مفهوم الحوافز الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين فقد استخدم بعض الباحثين هذا المفهوم بالمعنى الواسع وبعضهم استخدمه بالمعنى الضيق ، فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد (Rewards) أي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو إيقافه و تشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه أو تغييره ، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط في الغالب بكلمة نظام فنقول

¹ الهادي ميلاد قويشة - اثر الحوافز على مستوي أداء العاملين في شركة الواحة للنقطة الليبية، أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2008، ص 40 .

نظام الحوافز فنعني به خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين وأرباح الشركة.¹

والتحفيز كما يعرفه إبراهيم الفقي : " هو مولد النشاط والفاعلية في العمل " ²

و كذلك تعرف الحوافز على أنها " العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لا داء

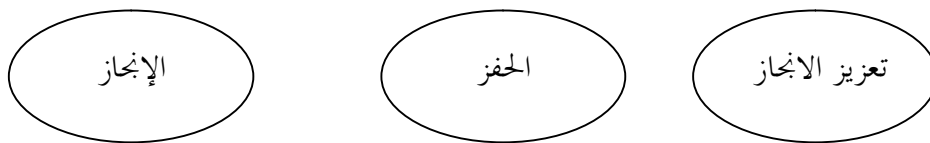
الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية " ³

وكذلك هي " تشجيع الأفراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، ويعرض عليه أجار مقابل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الداخلية تتمثل في وضعية الفرد نفسه " ⁴

كما عرف أيضا خضير كاضم حمود الحوافز بأنها " مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها " ⁵

ونستخلص مما سبق أن الحوافز : " هي عبارة عن إشباع كلي أو جزئي لحاجة أو مجموعة من الحاجات بغية دفع السلوك نحو فعل ما، والتحفيز يولد الدافع " كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (1-1) : مخطط التحفيز الموجه



المصدر: لونيس ن جبل، تسيير الموارد البشرية، دار النشر جيطلي، الجزائر، 2015، ص 55

¹ درة ، عبد الباري إبراهيم ، الصباغ ، زهير نعيم / إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، طبعة 2، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص411 .

² إبراهيم الفقي، قوة التحفيز ، ثمرات للنشر والتوزيع ، ط1، 2011، ص 05

³ الكلالدة ، طاهر محمود،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،اليازوري،الطبعة 1، عمان ، الأردن، 2011 ، ص: 119.

⁴ محمد فالح ،صالح . إدارة الموارد البشرية ،طبعة1، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 120.119

⁵ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 66 .

مفهوم نظام الحوافز :

هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومنتقن، تحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.¹

الفرع الثاني : أنواع الحوافز

من حيث طبيعتها : وتنقسم إلى قسمين حوافز مادية وأخرى معنوية

- الحوافز المادية : هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.²

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

- الحوافز المعنوية:³ وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. و قد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز ما يلي:

¹ سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2014 / 2015 ، ص 03

² موسى، اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة أ. العلوم الإنسانية عمان الأردن، مجلد

22 أ، العدد 6، السنة 1995، ص 37

³ موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 37

- الأمن والاستقرار في العمل

- فرص الترقية والتقدم

- الاعتراف بأهمية العامل

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- المنافسة

- تلبية الحاجات الاجتماعية

- إثراء العمل

ب- من حيث المستفيد: وتنقسم إلى نوعين : حوافز فردية وحوافز جماعية

- الحوافز الفردية: وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة . ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى ، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض¹

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج ، المكافآت التشجيعية والترقية والتي عبر عنها

قانون العامل بالمرودود الفردي. التي توضح المادة 115 من القانون العمل

- الحوافز الجماعية : هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة² وكما رأينا بأن القانون العام للعامل اعترف بالمرودود الفردي ، فهو يؤكد أيضا عن المرودود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد

¹ صلاح البيومي ، حوافز الإنتاج ، في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982، ص 12

² حمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت 1981 ص 306

مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة¹

ج - من حيث أثارها

- الحوافز ايجابية: وهي تلك الحوافز التي تلبى دوافع العاملين ومصالح المنظمة علي حد سواء حيث تشجع العاملين علي زيادة كمية ونوعية الإنتاج وتقديم المقترحات والأفكار البناء والابتكار والاختراع وتحمل المسؤولية وبالتالي فهي الحوافز التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء بإتباع منهج التشجيع الذي يحفز الفرد لسلوك معين ، وقد تكون مثل هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كلاهما معا . ومما يميز الحوافز الايجابية من تلك السلبية أن الأولى إنما تعمل علي تنمية روح الابتكار والإبداع والتحدي لدي العاملين²

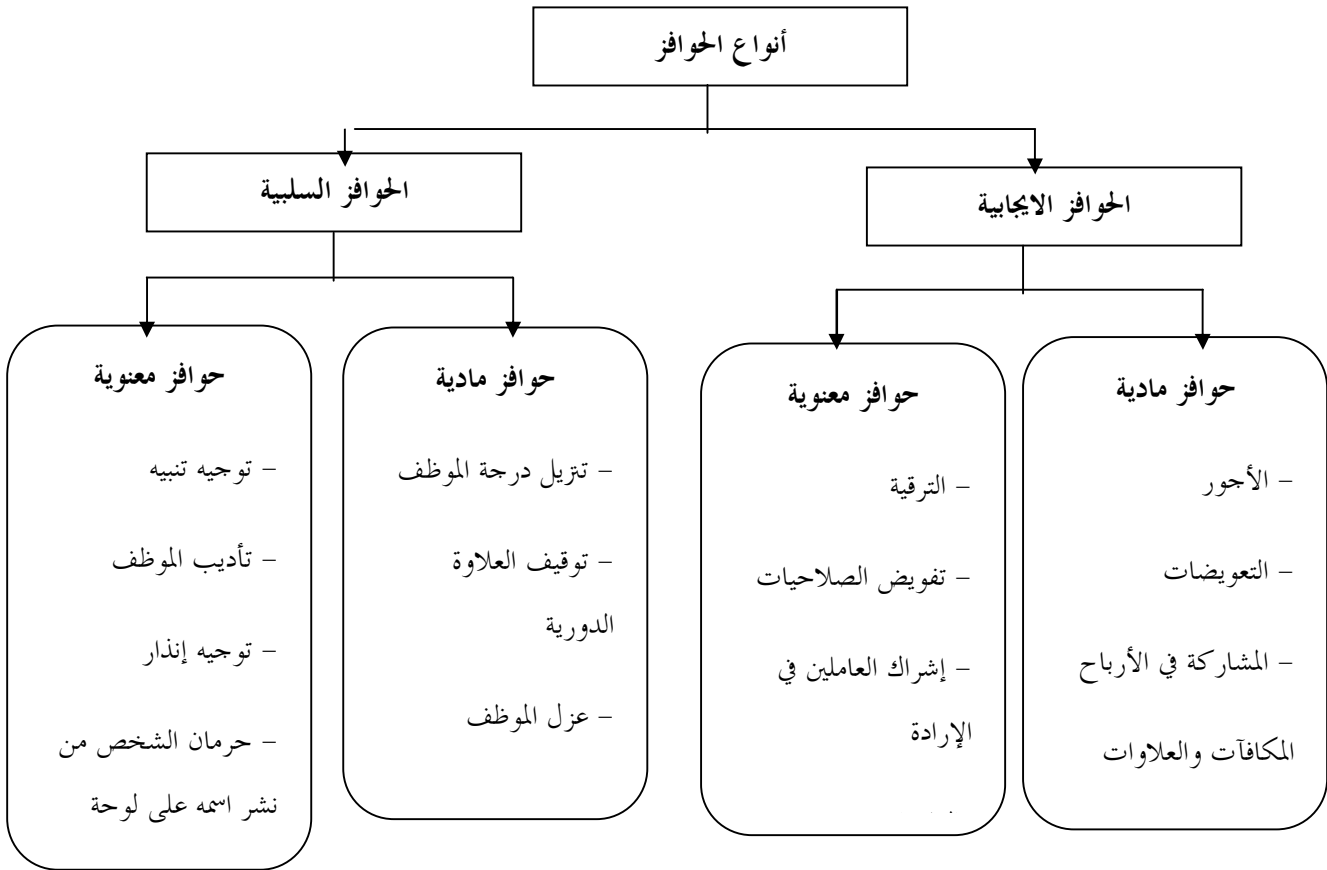
- الحوافز السلبية : هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه .³

¹ حسان الجليلي، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998، ص 30

² الهادي ميلاد قوبشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

³ زكي محمود ،هاشم . الجوانب السلوكية في الإدارة، طبعة 3 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ،ص 287

الشكل رقم (1-2): أنواع الحوافز



المصدر : غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2013، ص 15

ثانيا : نظريات الحوافز

سنتعرف على سبعة نظريات للعمل:

ويمكن تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين نظرية حاجات ونظرية معرفية:¹

— **نظرية حاجات:** تركز على حاجات الفرد والحوافز لإشباعها من بينها: النظرية الاقتصادية نظرية ماسلو، نظرية الدرر، نظرية ثنائية العمل، نظرية الحاجة للإنجاز.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 358-360

— نظرية معرفية : تركز على العمليات العقلية. بمعنى تعرض الفرد لحافز وسعيه للحصول عليه ولها نظريتين نظرية العدالة ونظرية التوقع.

1- نظريات الحاجات الاقتصادية : وهي النظرية الشائعة في مؤسسات ذات ممارسات إدارية بسيطة ووعي علمي محدود

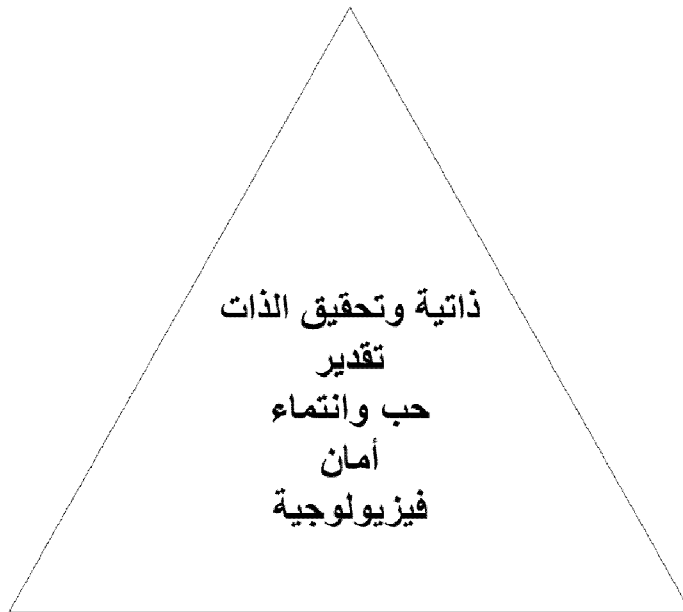
2- نظرية ماسلو لدوافع العمل: تعتبر نظرية ماسلو أول نظرية مهمة لدوافع العمل تتخلص افتراضات النظرية فيما يلي:

— للإنسان حاجة نفسية مركزية هي الحاجة لتحقيق الذات.

— تشمل الحاجات لتحقيق الذات خمسة مجاميع أساسية هي: حاجات فزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، حاجات ذاتية أو الحاجة لتحقيق الذات.

— تترتب الحاجات من حيث الأولوية للبقاء والإصلاح على شكل هرم تدرج فيه ترتيب واحد من أكثر الحاجا إلى أقل الحاجا.

الشكل (1-3) : هرم ماسلو للحاجات في ضوء أولوياتها



المصدر: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 360

- لا تكون الحاجة دائما دافعة للسلوك، بل فقط عندما تكون غير مشبعة ومتى أشبعت حاجة معينة لا تكون دافعة وهكذا.
- لا تكون كل المصاع الخمسة من الحاجات نشطة سوية في آن واحد بل تنشط بالتتابع الحاجات التي تنشط أولا لدى الإنسان هي الحاجة الفيزيولوجية ثم الأمن ثم الحب ثم تقدير الذاتية وتحقيق الذات.
- في أي فترة من حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي الأكثر نشاطا ودافعة للسلوك حيث تكون المصاع الأخرى كاملة وثانوية.

3- نظرية الديرفر للوجود والارتباط والنمو:¹

من بين نظريات المحتوى في تفسير الدافعية نجد تلك النظرية التي تنتمي إلى الديرفر والتي تعتمد أيضا على الحاجات الإنسانية وتعتبرها هذه النظرية امتدادا لنظرية ماسلو من حيث تقسيم الحاجات الإنسانية ولكن مع اختلاف في بعض الفروض حول العلاقة بين الحاجات والدافعية وقد قسم الديرفر الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمسة لماسلو ووفقا لنظرية الديرفر الحاجات الإنسانية الثلاثة هي:

الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء: وهذه الحاجات تمثل الحاجة الفيزيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية.

حاجات الارتباط: تتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة ويتبدل الأفكار والمشاعر مع الآخرين وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين ولقد أكد الديرفر أن حاجات الارتباط يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.

حاجات النمو: وتتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته وتقابل حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو وجزء من حاجات التقدير والاحترام.

¹سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص 363.

4- نظرية ثنائية العوامل لهرزبرج¹

تحاول نظرية العالم فردريك هرزبرج أن تعالج أثر العوامل المختلفة على موضعين مختلفين هما الاندفاع لأداء العمل وحالة الرضا وهي بذلك تحاول تفسير النتائج التي تبين بأن الرضا لا يرتبط دائما بأداء عالي.

5- نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية من النظرية الحديثة نسبيا وترتكز على الحاجة للإنجاز والتي تبين بأن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي لإنجاز العالي فلا يحتاجون من يحفزهم لذلك فهي مهمة جدا للتحفيز المدراء وكل فرد تزيده المنظمة أن يقدم أداء متميز حتى إذا لم يكن هناك من يحفزه على ذلك.

6- نظرية العدالة²:

تنص على أنه إذا حس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك إلى جانب ذلك كان التفاوت كبيرا اتجه الأفراد إلى تخفيفه ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو حقيقة موضوعية وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل مثل الجهد والمهارات والمعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المخلفات التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز.

7- نظرية التوقع³:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فكتور فروم من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة وتفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أعدم الكلام به كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها وتتم هذه المفاضلة على أساس المدافع

¹سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص 363.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003، ص 139.

³محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 149.

المتوقعة من بدائل السلوك المتوقعة بالأداء فدافعية الفرد القيام بأداء معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.

ثالثا : المتطلبات الأساسية ومعايير منح الحوافز

الفرع الأول: المتطلبات الأساسية لنظام الحوافز

يتطلب تصميم نظام الحوافز وجود ركائز أساسية تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي الاقتصادي والنظام الفني والنظام البشري، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:¹

أ- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الصورة الهيكلية لوحدة أي مؤسسة إدارية، أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم، وبالتالي يمكن الهيكل التنظيمي من معرفة العلاقات الرسمية والمهام المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، في حسن يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيم والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثر ذلك على نظام الحوافز المطبقة.²

ب- نظام الأجور

يتحدد نظام الأجر الأساسي طبقا لعملية تقييم الوظائف في حيث يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

¹ مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة محمد بوقرة "بومرداس" - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008 - 2009، ص 58 - 59

² مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 59

ج - وصف الوظائف

يهدف وصف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي تمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة ومعايير أداء الوظيفة.

د- نظام تقييم الأداء

نقصد بتقييم الأداء الطريقة أو العملية التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة مدى انجاز الأفراد للعمل، وذلك من خلال توفر نظام خاص للتعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بتحديد الأداء المستهدف أو المعيار وهذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

هـ - النظام الفني

يفيد هذا النظام في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدقق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث تعني بالنظام الفني، الأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، ولذلك استوجب اختيار نظام للحوافز مناسب يأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة.

الفرع الثاني : معايير منح الحوافز

إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يجمع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، والاقدمية وفيما يلي عرض لهذه المعايير

الأداء: تمنح الحوافز عادة بسبب كفاية أو تميز الأداء، ويعد هذا المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، ويقصد بالتمييز في الأداء ما يزيد عن معدل النمطي للأداء سوى كان ذلك في الكمية، أو في الجودة، أو وفر في العمل أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.¹

¹ عبد الله بن خالد بن ريعان، د، طارق حسن الأمين، تقديم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر-معهد الإدارة العامة 1439، ص 37-

وكفاية الأداء تعتمد على التقديرات الدورية التي يتولاها الرؤساء الإداريون، عن طريق ما يكتبونه من تقارير، وذلك بقصد قياس كفاية الأداء المتعلقة بالمرؤوسين مع الاعتداد في النهاية بنتائج تلك التقارير عند المفاضلة بين الموظفين، وورد هذا المعيار في لائحة الحقوق والمزايا المالية في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

الإنتاجية: كما أن هناك الجهات التي تمنح الحوافز بناء على إنتاجية موظف الوحدة الإدارية والتي ترتبط بأهداف الخطة الإستراتيجية للجهة، أي أن الإنتاجية هي كل ما يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية (**productivity**) على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصوص فإنه عادة ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج.¹

الأقدمية: sniority ويقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الاقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

المهارة: skills بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص، أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

إن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيرا لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.²

¹ عبد الله بن خالد بن ربيعان، د، طارق حسن الأمين، تقدم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في

الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره، ص 38

² د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 238.

رابعاً : مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

الفرع الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز:

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويجاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية حوافز البنود التالية:¹

¹ أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، منتدى منظمات الأعمال، 2017، ص 53

أ- قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.¹

ب- التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ج- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

الفرع الثاني: تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي:²

1- مؤشر الأداء:

يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

¹ - أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، مرجع سبق ذكره، ص: 57-58

² - باجه حميد، دور الحوافز في التحقيق الوظيفي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسيط بالبويرة، كلية علوم التسيير، جامعة ألكلى محمد أو لحاج، الجزائر، 2013-2014، ص: 39.

2- مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:

فيقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.

3- رضا العاملين:

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

خامسا: مقومات فاعلية وشروط نجاح الحوافز**الفرع الأول: مقومات فاعلية نظام الحوافز:**

تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفراد ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط هي ما يلي:¹

- 1- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.
- 2- أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.
- 3- أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا أو متاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.
- 4- أن يراعي قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.
- 5- أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضا لتنوع احتياجات الفرد منذ وقت لآخر.

¹ - د. كامل بربور - إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1417 - 1997، ص: 111-112.

6- أن نظام الحوافز ليس نمطياً بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المشابهة إذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى.

الفرع الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في نجاح العملية الافتتاحية، وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها. وهي:¹

- البساطة، بمعنى أن يكون النظام مختصراً، واضحاً ومفهوماً في بنوده وصيغته وحساباته.
 - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
 - أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هدفاً لتحقيق رغباته.
 - كما لا بد للمؤسسة أن تجدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز، وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
 - أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً، وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
 - أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
 - أن تنتمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة، وذلك للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة.

¹ - د. نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص: 65-66.

المطلب الثاني : الأدبيات النظرية لأداء العاملين

مفهوم أداء العاملين من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح وال فشل ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين مصطلح أداء العاملين ومصطلحات أخرى ومن هنا سنحاول إعطاء مفهوم محدد لتفرقة بينه وبين تلك المصطلحات.

أولاً: مفهوم وأنواع أداء العاملين:

الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين

لقد وردت عدة تعاريف لأداء العاملين نذكر منها:

تعرفه راوية حسن: " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية الشيء يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية".¹

بينما يرى سلطان محمد أن : " الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل".²

وترى سعاد نائف برنوطي : "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى وتوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".³

الفرع الثاني : أنواع أداء العاملين:

يصنف أداء العالين إلى ثلاثة أنواع كالاتي:

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص209.

² حازم أحمد فروانة، وآخرون أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية، البلح غزة، العدد 3، 2016،

ص 117

³ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص378.

1- أداء المهام¹:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

2- الأداء الظرفي²:

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلا يمكن أن يكون موجهها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ هام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس أو المجابه³:

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، العدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

¹ Gibles, john "performance measure properties and incentives- institnte for the study of labor, ed 2004, p 42.

² Kiyoshi takahashi, effects of wage, and promotion, incentives, on the motivation levels of japanse employees research paper journal, carrer, development, international, volume: 11 issue 3, p223.

³ Gibbs, john, op cite, p 43.

ثانيا : مستويات وطرق تقييم الأداء

الفرع الأول : مستويات أداء العاملين

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:¹

* **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المرجحة، ازدهار الوضع المالي.

* **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز.

* **الأداء الجيد جدا:** والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد.

* **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

* **الأداء المعتدل:** والتي تمثل سيرورة العمل دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

* **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

* **الأداء المتأزم:** والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر - دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص: 385.

الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد نذكر منها:

أ- **طريقة التوزيع الإيجابي¹**: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي.

ب- **طريقة الاختيار الإيجابي²**: حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربعة جمل ومن هذه الأربعة جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه.

ج- **طريقة التقرير المكتوب**: وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيها نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف.

د- **طريقة قوائم المراجعة**: تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، كما أن السلوك الفعال خلال فترة زمنية معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.³

¹ ثابت زهير، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 120-121.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 316.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 221.

هـ- طريقة الإدارة بالأهداف: طورت من طرف العالم الإداري أواسط الخمسينات وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم الطرق التقليدية في الأداء.¹

و- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء²: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال و انتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

ثالثا: معايير وخطوات تقييم الأداء

الفرع الأول : معايير تقييم الأداء:

لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، لا بد من وضع معايير للأداء ويتم التعبير عن هذه المعايير في صورة أهداف محددة مثلا: أهداف تسويقية، أهداف ربحية كالعائد على الاستثمار، أو في صورة معايير للتكاليف ووفورات مستهدفة في كل عنصر من عناصر التكاليف والأهداف قد يعبر عنها بصورة عامة في المستويات الإدارية العليا ولكن الأهداف تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية).³

¹ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، ص: 387.

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص: 440.

³ علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص: 203.

* العوامل المؤثرة في اختيار طريقة وضع المعايير:

الجدول رقم (1-1): اختيار طريقة وضع المعايير والعوامل المؤثرة فيها

طريقة وضع المعايير		
مفروضة	مشاركة	العامل
تلائم المديرين الذين لا يميلون إلى الحرية في اتخاذ القرارات ويفضلون الخضوع للسلطة.	ناجحة في حالة المديرين الذين يميلون إلى الحرية في العمل واتخاذ القرارات.	الطبيعة الشخصية للمدير
تلائم الأعمال الروتينية غير المعقدة.	تناسب الأعمال التي تتصف بالتعقيد وعدم الثبات أو الاستقرار.	طبيعة العمل
تلائم الأعمال ذات الظروف المؤكدة أو المحددة والمعروفة.	تلائم الأعمال التي يكتنفها عدم التأكد حيث يكون تبادل المعلومات ضروري لتحقيق المعايير.	المعلومات

المصدر: كمال الدين الدهراوي، كمال خليفة أبو زيد، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1999، ص: 107.

الفرع الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء:¹

1- تعريف الهدف (أو الأهداف) لوحدة النشاط (تخفيض التكاليف، تعظيم الربحية، تعظيم معدل العائد على الاستثمار،....الخ).

¹ كمال الدين الدهراوي، كمال خليفة أبو زيد، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 104.

- 2- وضع معايير الأداء لكل عمل يتطلبه تحقيق هذه الأهداف (فمثلا قد يوضع المعيار للمواد الأولية، وحدة من المواد الأولية لكل وحدة من المنتج التام).
- 3- توصيل الأهداف والمعايير الخاصة بالنشاط إلى الأفراد المسؤولين عن تنفيذ وتوجيه العمليات الخاصة لرقابتهم (مديري مراكز المسؤولية).
- 4- أداء النشاط الفعلي تحت توجيه ورقابة مديري مركز المسؤولية.
- 5- تسجيل نتائج الداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة مقدما.
- 6- توصيل نتائج المقارنة إلى المدير المسؤول عن نشاط وتحليل الانحرافات عن المعايير.

رابعا : العوامل المؤثرة في أداء العاملين ومحدداته

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر الأفراد بعوامل متشابهة منها ما يسهم في رفع الأداء ومنها ما يؤدي إلى خفضه، ويمكن حصره في نوعين رئيسيين هما¹:

1- عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

1-1- العنصر البشري

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الوادي، الجزائر، 2003، ص 71

1-2- الإدارة

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

1-3- التنظيم

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن يكون لأي مؤسسة مرونة وديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعلها قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

1-4- بيئة العمل :

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والعيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

1-5- طبيعة العمل :

يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته للعمل وولائه لمؤسسته.

1-6- العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا

كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- عوامل خارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :¹

¹ C.Kennedy, toutes les réponses aux grandes questions du management, Ed Maxima, Paris, 1996, P: 187

2-1- البيئة الاجتماعية والثقافية :

- العادات والتقاليد المروثة
- العرف وأمور الدين
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2-2- البيئة السياسية والقانونية :

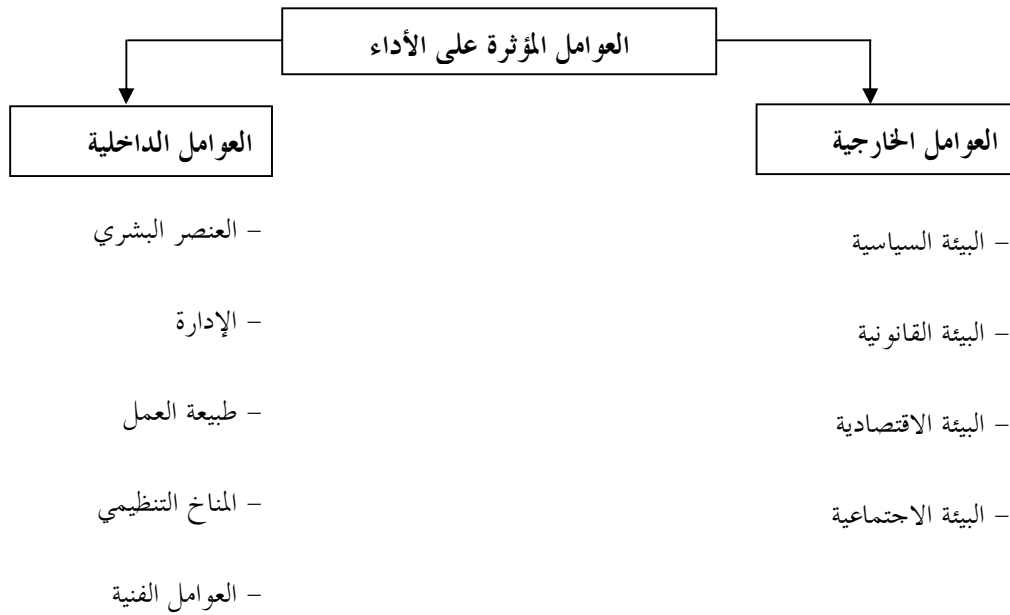
- طبيعة النظام السياسي
- مدى الاستقرار السياسي
- مرونة القوانين والتشريعات
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها

2-3- البيئة الاقتصادية :

- الاستقرار الاقتصادي
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.¹

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 73

الشكل (1-4) العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر : عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الوادي، الجزائر، 2003، ص 71

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

هو إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:¹

¹ الراوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص.210

أ - الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

ج- إدراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

و الشعور بأهميته في أدائه.¹

و لتحقيق مستوي مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا أو مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر. و من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات و معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها .

¹ الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 210-216

خامسا : الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء

نظرا لأهمية عملية التقييم الأداء للفرد وللمنظمة، فلقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الإحصاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن الطرق الحديثة التي تم تطويرها هي التالية :

1-5- طريقة القوائم السلوكية¹

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء. وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل. وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين. أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها

¹ سهيلة محمد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 258.

وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

5-2- طريقة الاختيار الإجباري¹

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على التزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجملة، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

5-3- طريقة الوقائع الحرجة²:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كثفات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً. وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف،

¹ سهيلة محمد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 255

² محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حواس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 359

وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وإيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

5-4- طريقة الإدارة بالأهداف¹

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل. ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 363

إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز

إن الهدف من تقييم الأداء للموظفين التعرف على متطلبات الموظف لتدريبه وتطويره و تسهيل عملية الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء و إهمال الآراء الشخصية في تقييم الموظفين و خلق نظم حوافز جديدة، وزيادة الرواتب واتخاذ بعض الإجراءات التأديبية بناءً على درجة تقييم الموظف و معرفة الأسباب التي تؤدي إلى التأخر في تقديم المهام المطلوبة، ومعرفة العراقيل التي يواجهها الموظف خلال ذلك¹.

المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين

إن للحوافز تركيز على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعاً وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال المميزين وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العمال فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل توجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز.

أولاً: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

يعتبر التحفز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى 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 العاملين². و تعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر، و استحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، و من جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، و هذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد و المنظمة³.

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 364

² كيت كبنان، ترشيد وتحفيز الموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة 1، سنة 1997م، ص 55

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، سنة 2012م، ص: 19

و بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة و فعالية هناك جانب آخر هام و هو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه. وهذا يتمثل في :¹

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} + \text{الرغبة في الأداء}$$

و بدون وجود رغبة في الأداء و درجة عالية في التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء و الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات و مواهب.² وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد ن ف'ن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع وتوجه صاحب باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم و تلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك . أو التصرف المرغوب فيه .³ ويعتبر هذا دور القيادة الراغبة التي تستطيع أن توائم بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. من هنا نستنتج انه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على أداء العمل بل يجب أن توفر الرغبة لديه لأدائه، وهذه الرغبة يمكن إيجادها عن طريق حفزها، وهنا تظهر مسؤولية الإدارة الجيدة الواعية في تحفيز العاملين لديها حتى يشعر بالرضا عن العمل، وبالتالي يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة ويصبحوا متحمسين لأداء العمل على أكمل وجه مما يؤثر على تحسين مستوى أدائهم وإنتاجهم.

ثانيا: خطوات وآليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يطور معه مصالحهم الشخصية واهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

¹ E. Tapinos, R. Dyson, and M. Meadows, the Impact of Performance Measurement in Strategic Planning, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.54, Year 2005, and PP: 85-106

² نانسي الدروبي، درجة استخدام الحوافز في مكاتب الجامعات الخاصة في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، سنة 2014 م

³ جبر المطيري، مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2005

1- خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء : وتتمثل فيما يلي :¹

- مساعدة العاملين على التوسيع
- تحديد مستوى العمل
- تعيين حجم مسؤولية العاملين
- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء
- توثيق ما اتفق عليه العاملين
- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت

2- آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء : وتتمثل فيما يلي :

- تخطيط ووضع الأهداف
- المشاركة في القرارات
- تعديل السلوك
- أثر العامل
- التحفيز بالتغذية الراجعة

ثالثا: أثر نظام الحوافز في دعم ولاء العمال²

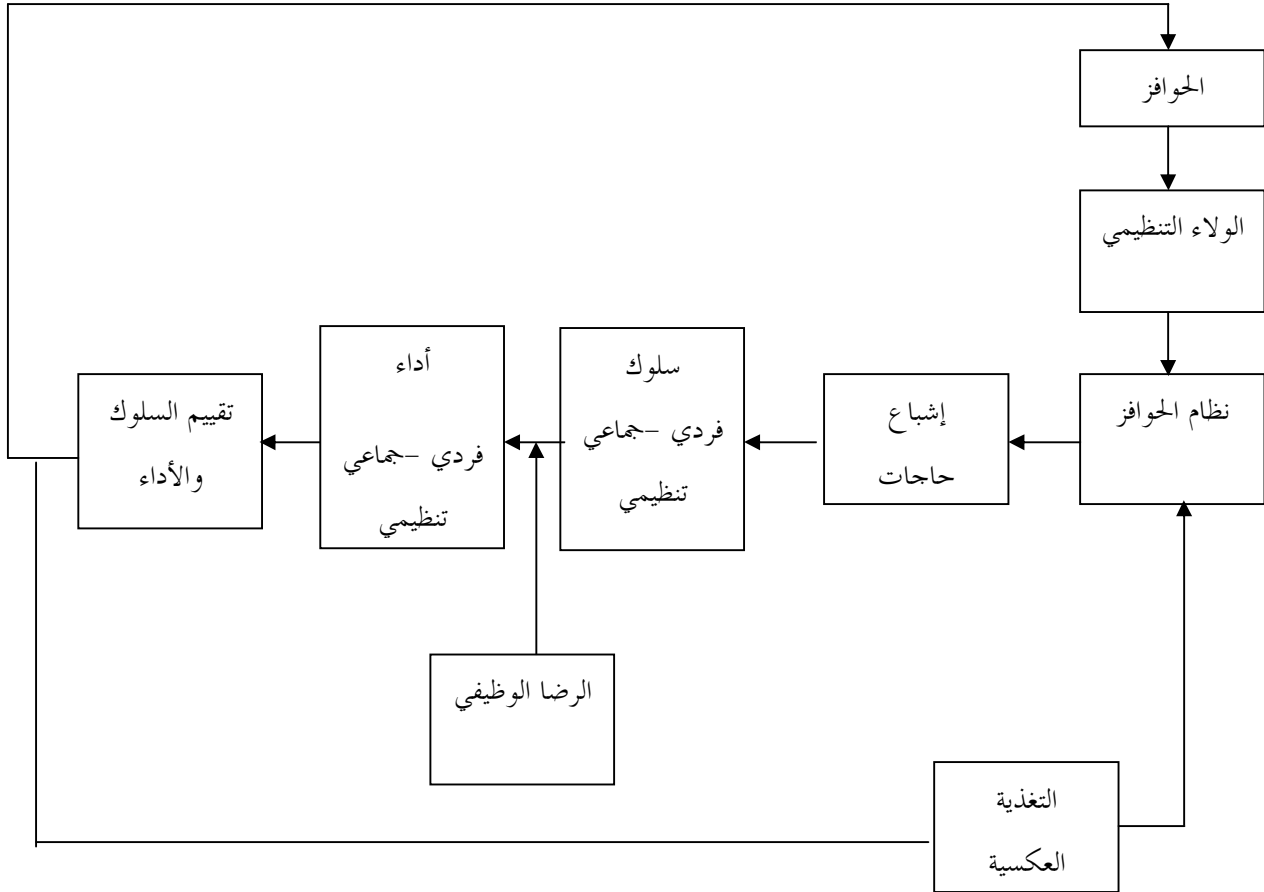
يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى التطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي

¹ محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء موجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008

2009 ، 2009 ، ص 104-105

² سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011 ، ص 75

الشكل رقم (1-5) : العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر : سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص 75

رابعاً: أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية¹

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية. وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبني العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت

¹ علي سلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر ص 255

فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية

1- ظروف العمل المادية :

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تحمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلاف الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.¹

2- ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة السلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 . وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال، القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد . وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تماسكها، وأهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه.

¹ علي سلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 255

والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3- حاجات الأفراد :

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي:¹

3-1- حاجات أولية:

وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء و المأوى...، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر .

3-2- حاجات اجتماعية:

وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة ، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

3-3- حاجات ذاتية:

وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله.

خامسا : السياسات التحفيزية المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق له :²

1- الأجور : ادخل على انه مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض مساهمته (مجهوداته، طاقته، أفكاره) في المؤسسة.

¹ علي سلمى ، نفس المرجع السابق، ص 158

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 172

- 2- الترقية¹ : هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، فيتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية.
- 3- الاتصال² : هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.
- 4- التدريب³ : هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الفرد، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي :⁴
- زيادة الإنتاجية
 - رفع معنويات الفرد
 - تخفيض حوادث العمل
- 5- تفويض السلطة : يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، وتهدف هذه العملية إلى :⁵
- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية
 - تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية
 - تولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم
 - إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات
 - التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الانجاز

¹ فادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 184

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995، ص 249

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 176

⁴ عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج

في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 2

⁵ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر مصر، 2003، ص 348

المبحث الثاني :

الدراسات السابقة

تناولنا في هذا المبحث الدراسات السابقة، بداية بالدراسات العربية ثم الدراسات باللغة الأجنبية ثم مناقشة الدراسات وموقع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

تناولنا في هذا المطلب الدراسات العربية التي تناولت أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين

1- دراسة زاهية توام، لطية كلاحي (2021) :¹

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت ومن أجل ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميداني، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 93 عامل. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS_{v24} لتحليل بيانات الاستمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وقد أظهرت هذه الدراسة دور الحوافز بشكل عام سواء كانت مادية أو معنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الايجابية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة سونلغاز بولاية تيارت، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز و أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

¹ لطيفة كلاحي، زاهية توام، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد 24، العدد 01، السنة 2021

2- دراسة محمد بن سعد أبو حيمد (2020) :¹

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسمة القابضة وتم توزيع 60 استبانته تم استردادها بالكامل.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- تتبع شركة نسمة القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين

- توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة .

فأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظام فعال للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفاء ويحفز العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.

¹ محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، مقالة علمية منشورة في المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد/ ، العدد 21 السنة 2020.

3- دراسة محمد جبوري عبد اللطيف محمد بوصلاح، أحمد رحمانى (2020):¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة باعتماد استبيان مس 123 موظف وللإجابة عن إشكالتنا استخدمنا برنامج SPSS الطبعة 23 ، إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية التكرارات... الخ، لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الإيجابي للحوافز المادية و المعنوية وإسهامها في تحسين التزام العاملين بالإدارة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

1- بينت نتائج الدراسة انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين، برغم أن المؤسسة تحظى بأعلى الدخول مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية

محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط منح لترقيات..

2- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل عام ، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وبيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للموظفين

4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي للموظفين.

5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقيات والالتزام التنظيمي للموظفين

6- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والالتزام التنظيمي للموظفين.

¹ محمد جبوري، عبد اللطيف ف محمد بوصلاح، أحمد رحمانى، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) المجلد - 09 :العدد:02، السنة 2020

4- دراسة توفيق فيصل سمعوني وفيصل كريم (2019):¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدى فعاليته على أداء العاملين، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام استبانة مكونة من مجموعة من محاور الدراسة تم توزيعها على مجموعة من المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة والذي يبلغ عددهم (42) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

إن الدور الحيوي الذي يلعبه نظام الحوافز في أي مؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف مدى فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها، وباعتبار السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً بما يتبعه أو غير واع، يستوجب على الإدارة التحكم في كيفية استثارة وتوجيه دوافع العاملين دوافع العاملين لبذل مجهودان أكبر من خلال تطبيق نظام الحوافز.

من خلال دراستنا التطبيقية تبين لنا أن للتحفيز دور مهم وإيجابي بالارتقاء بأداء الفرد داخل المؤسسة وذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق كل ما تطمح له المؤسسات من تفوق ونجاح باعتباره مصدراً للأداء ولتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث هناك ترابط وثيق بين الحوافز وأداء العاملين والذي أثبتت صحته جل فرضياتنا التي قدمناها في بداية بحثنا.

¹ توفيق فيصل سمعوني و فيصل كريم، دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعيدة، المجلد 18، العدد 3، السنة 2019.

5- دراسة عمار حسن علوش (2019) :¹

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس) كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانته على عدد من العاملين في مركز اتصالات عين الزرقا وفي مركز طرطوس 1 ومركز طرطوس 2 وبعض المقاسم في محافظة طرطوس من عاملين ورؤساء أقسام ورؤساء دوائر والبالغ عددهم الكلي 2200 عامل تقريباً، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (49) إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز. أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل (بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية). وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- 1- تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة، حيث أن 77.1% من أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- 2- العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم، حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن هناك 87.8% من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.
- 3- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية، واتضح ذلك من تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن الحوافز المعنوية تشرح حوالي 15% من تغيرات التابع المتغير (أداء العاملين)، في حين أن الحوافز المادية تشرح حوالي 9% من تغيرات أداء العاملين.

¹ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

- 4- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات- الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، وذلك بعد الاعتماد على تحليل **Independent Simple T Test** لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية، وتحليل **ANOVA** لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).
- 5- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة، حيث أكد 87.7% من أفراد العينة على امتلاك العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في شركتهم.
- 6- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية التي يمتلكها العامل، حيث أن حوالي نصف أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد إنصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

6- دراسة رجم خالد، بشينة زراري، عويني بوجمعة (2019) :¹

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة إضافة لأثر نظام الحوافز بشقيه المعنوية والمادية على أداء العاملين حيث اعتمدنا على دراسة الحالة من أجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة وكذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل معرفة من أجل معرفة آراء المستجوبين حول نظام الحوافز و كذا أثره على الأداء. تم اختيار عينة (150) موظف في حين قمنا باسترجاع (118) استبانته، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء، إضافة إلى غموض معايير الترقيات، كما أن نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول من فعاليته. وكانت أهم نتيجة تتمثل في أن نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات ولا في منح الحوافز، وعليه يمكن أن نقول أن نظام الحوافز في المؤسسة هو مقبول إلى حد ما في شقه المادي مقارنة بمنافسيها إلا أن الشق المعنوي لا يزال بحاجة إلى إعادة النظر خاصة ما يتعلق بالترقيات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

أ- نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يتكون من " :الحوافز المادية والحوافز المعنوية"، فالحوافز المادية تتمثل في الجانب المالي "المال" بمعنى الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل ما يقوم به من عمل، ويعتبر هذا الأخير من أهم الحوافز التي يمكن أن تقدم للعامل باعتبار أن النقود لها أثر ملموس فهي تشبع ضروريات الحياة، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي المطالب الأخرى الغير مادية، حيث أن العامل بحاجة إلى أن يكون له مكانة اجتماعية داخل مكان عمله سواء كانت تتمثل في علاقاته مع زملائه ورؤساء عمله، فهو بحاجة إلى الحصول على دوافع تجعله يتقدم في عمله كالشكر والتقدير على الجهود التي يبذلها.

ب- تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس:

- أن يكون العامل متميز في أداء الوظائف التي خولت إليه حتى يتحصل أو تقدم له الحوافز.
- الأقدمية المهنية من الأسباب التي تمكن العامل من الحصول على الحوافز (الحوافز المقدمة تكون مادية).
- طبيعة وكمية العمل المقدمة لكل عامل.
- المثابرة والجدية في العمل وعدم التهاون في القيام بالوظائف المحولة إليه.

¹ رجم خالد، زيراري بشينة، عويني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، السنة 2019

ت. الحوافز المقدمة في المؤسسة مشجعة على العمل وتقديم أعلى أداء وهنا نخص بذكر الحوافز المادية، لأن الحوافز تؤثر على سلوكيات العامل وتصرفاته بطريقة إيجابية فهو أسلوب ناجح للحصول على عمل مميز وأداء جيد.

ث. بالنسبة لنظام المكافآت المعتمد في المؤسسة، فالاستفادة من المكافآت فهي مخصصة فقط لبعض مناصب العمل لا تقدم لكافة العاملين المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة فمثلاً: في حالة الساعات الإضافية التي يقوم العامل بزيادتها.

7- دراسة سلمان صدام جاسم (2018):¹

أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، هدف البحث إلى دراسة وتحليل التفكير الإبداعي البحثي لهيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير ذلك التفكير وحزمة المعوقات المسببة لتدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي، وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبحث العلمي كجزء من أهدافها الأكاديمية.

ومن خلال الدراسة والتحليل باستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل كرونباغ ألفا، واختبار (Test.T) و (Test.F) توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية الإبداع البحثي وأيضاً وجود أثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع. وعرضت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل المؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين.

¹ سلمان صدام جاسم، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 43، 2018

8- دراسة أبو علان (2017):¹

تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركات المشروبات الفلسطينية ودورها في تحسين أداء العاملين في هذه الشركات من خلال الوصول للتعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين أيضا التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية في الضفة الغربية. ومن نتائج الدراسة أن الشركات تقوم بتطبيق نظام الحوافز، فهناك شركات لديها نظام رسمي لحوافز في حين أن هناك شركات لا تمنح الحوافز دون أن يكون لديها نظام رسمي للحوافز، أيضا هناك مراعاة من قبل الشركات لحقوق العمال والقوانين الخاصة بهم والمنصوص عليها في قانون العمل الفلسطيني وقد يرجع السبب كذلك وجود رقابة دورية من وزارة العمل على هذه الشركات.

9- دراسة ناهض كمال الجعيدي (2017):²

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء الموظفين في الأونروا وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين المحليين في الأونروا بمختلف الوظائف والمستويات، ولتحقي الغرض من الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من جزأين : الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية، والجزء الثاني يتضمن فقرات الاستبانة وعددها (46) فقرة لقياس المتغير المستقل وهو الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية، حيث اشتملت الحوافز المادية على (الزيادة الدورية، الزيادة التشجيعية، المكافأة المالية)، واشتملت الحوافز المعنوية على (التقدير اليومي، مخطط المكافآت غير النقدية للأداء، الاعتراف بالإنجاز لخدمات الموظفين المحليين الطويلة)، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (المقدرة على الإنجاز، المرونة، التحديد والابتكار). وتم توزيع (507) استبانة بشكل الكتروني استرجعت بالكامل، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود أثر للحوافز المادية والحوافز المعنوية في الأونروا على الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

¹ أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الجليل، فلسطين، 2017

² ناهض كمال الحصري، أثر الحوافز على أداء الموظفين دراسة حالة على وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الأردن، المجلد /، العدد الثاني، السنة 2017

- 1- أن الأونروا لا تطبق السياسات الخاصة بمنح الزيادة التشجيعية والمكافأة المالية وأن الأونروا نادرا ما تمنح الموظفين زيادة تشجيعية أو مكافأة مالية عن أي أداء متميز على المهام التي تقع ضمن أو خارج الوصف الوظيفي.
- 2- أن التقدير اليومي للموظفين من المسؤول على مهام العمل هو أمر مهم جدا وله تأثير على أداء الموظفين لكن المسؤول المباشر لا يولي هذا الأمر أهمية مما يجعل تأثيره على الأداء محدود.
- 3- لا تطبق الأونروا مخطط المكافآت غير النقدية من وجهة نظر العاملين والعاملين في الأونروا لا يعلمون بالسياسات المتبعة في هذا المخطط.
- 4- بناء على سياسات الأونروا التي تم الرجوع لها فإن الأونروا تمتلك نظام حوافز واضح لكن هذا النظام غير معمم على الموظفين وغير معمول به بشكل واضح.
- 5- تكرم الأونروا الموظفين المحليين ذوي سنوات الخدمة الطويلة، ولكن هذا لا يتم بشكل دوري، ولا يتم ضمن احتفال بحضور الموظفين.
- 6- يعمل موظفو الأونروا في جميع الدول المضيفة ضمن نفس البيئة ويخضعون لنفس القوانين وبالتالي لا يختلف موضوع منح الحوافز وفقا لاختيار الدولة المضيفة.
- 7- أن تأثير الزيادة الدورية على أداء العاملين في الأونروا محدود لأن منح الزيادة الدورية لا يرتبط بالأداء وأن الزيادة الدورية تمنح للعاملين بغض النظر عن تميز الأداء في سنة التقييم.
- 8- يوجد أثر واضح للحوافز بنوعها المادية والمعنوية على أداء العاملين في الأونروا وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات السابقة ومع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة مثل دراسة كل من تومويت وآخرون (Tumwet et al,2015) وأوسو (Owusu,2012) وجانا وباباي (Gana and Bababe,2011) والحلاية (2013) والجساسي (2011) في أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر قمي نظام الحوافز الذي تطبقه المؤسسة، وأن الموظفين يؤمنون بالأثر الايجابي للحوافز على الأداء. يستنتج مما تقدم صلاحية استخدام مخطط الدراسة المتعلق بالكشف عن أثر الحوافز على الأداء لدى العاملين في الأونروا كأداة للإجابة عن أسئلة الأثر ثم المساهمة في تقديم حلول أولية لمشكلة الدراسة.

10- دراسة حسن صالح القضاة (2017) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في أداء العاملين" في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، تمثلت عينة الدراسة الملائمة لإجراء التحليل الإحصائي (120) استبانته كما وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة بأن هـي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز

(المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية) على (الجودة)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الجودة)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الكفاءة)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الفاعلية)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

¹ حسن صالح القضاة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 17، 2017.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة سليمان يجياوي، رفار الأمير عبد القادر (2021):¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة التدريب والمحفزات وتأثيرها على تحسين أداء العمال باستعمال دليل من SETRAM شركة التهيئة العمرانية والمواصلات الواقعة بمدينة سيدي بلعباس ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 204 استبيان على الموظفين بمقر الشركة حيث تم إرجاع 185 استبيان وكانت إجابة 169 استبيان فقط مناسبة للتحليل الإحصائي، وباستعمال (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) فإن الترابط والتراجع قادنا إلى تعميم النتائج، وأشارت النتائج إلى أنه هناك علاقة كبيرة وإيجابية بين كل من التدريب والحوافز وأداء الموظف في مؤسسة SETRAM وليكن في علم الباحثين، فإن هذه الدراسة هي الأولى التي رسخت مساهمة التدريب والحوافز وتأثيرها على أداء الموظف باستعمال دليل من شركة SETRAM الواقعة بمدينة سيدي بلعباس منذ انطلاق نشاطها في جويلية 2017

الكلمات المفتاح: أداء الموظف - الحوافز - التحفيز - التدريب شركة SETRAM

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، التأكيد بشده على أن يهتم أصحاب المصالح_المديرون كبار المدراء وصغارهم والمشرفين والعمال بعملية_التدريب بطريقة أو بأخرى لأنه كلما كان هناك تدريب ناجح وعلاقات ناجحة كان هناك تطور في معرفة الموظف ومهاراته وطاقاته وقيمه ومواقفه، بالتشجيع والمشاركة يمكن تحقيق ذلك بالتشجيع والمشاركة وعلى أساس نتائج البحث هذه أوصى المقيمون عليه بأن أكثر برامج تدريب القوى العاملة المتبعة تكون مناسبة أكثر للمهارات المطلوبة كما أنه يجب إعطاء كافة الفريق فرص متكافئة في تلقي دورات التدريب.و ينصح دائما باستعمال طرق جديدة لتقديم الحوافز. ينبغي SETRAM القيام بالتدريب والتطوير لعمالها بوتيرة مستمرة.

¹ Mr Raffar abdelkader El Amir, Mr Yahiaoui Sliman, training and incentives as determinants of employee performance improvement in Algeria tramway Companies Empirical evidence from SETRAM company located in the city of " Sidi Bel Abes", El bashaer economy journal, university of Sidi Bel Abes Qlgeriqm vol 7, n°01, 2021

التدريب والحوافز يؤديان إلى خلق ميزة تنافسية أكثر من تطوير المهارات على SETRAM أن تعتبر تحفيز الموظفين طريقة لبناء رأس المال البشري. يتمثل رأس المال الذهني في المهارات البنائية والمعارف المختصة.

من جهة أخرى خلصنا في هذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية وكبيرة بين تدريب الموظف والحوافز والتحفيز الموظف وأداء الموظف ومع ذلك يوجد عوامل أخرى من الممكن أن تلعب دورا في المجالات المختلفة فإذا قام الباحثون ببحث في هذه المدة المخصصة في المستقبل المتوقع بإضافة عوامل مثل وفاء الموظف وإلهامه والفاعلية التنظيمية وظروف عمل أخرى تتعلق بالموظف وأدائه.

دراسة دانغ كيوسي، يان وانغ، دونغمان كونغ (2020).¹

حاولت هذه الدراسة إيضاح تأثير حفظ ملكية الأسهم للموظفين غير التنفيذيين لي (ESOPS) على الطاقة التعارفية للشركة التي أشنت على 248 شركة طاقة صينية المعطاة من طرف مكتب حماية الملكية الفكرية (SIPO) بقاعدة بيانات من 2006 الى 2018. ووثقنا بان خطة ملكية الأسهم غير التنفيذية لها دور كبير وإيجابي على العدد برأت الاختراع التي طبقتها شركات الطاقة. وللتخفيف من اعتبارات التجانس تبيننا تأثيرات نموذج الطريق المزدوج.

ولقد تم تصميم نظام كما تم استعمال منهج المتغير الآلي لتعريف العلاقة الشنية بالإضافة إلى ذلك، يكشف تحليلنا أن خطط ملكية الأسهم للموظف عبر التنفيذي أكثر تنبنا من نظام حوافز المخاطرة المتضمن الخيارات عوضا عن الأداء القائم على الحوافز بالإضافة إلى ذلك فان التأثير الايجابي ملاحظ خاصة عن الشركات غير التابعة للدولة شركات ذات كثافة بحث وتطوير عالية وشركات اقل سهولة في الأرباح توضح نتائجنا أهمية الحوافز للموظفين الأعضاء فيما يخص التعاون الاقتصادي لشركات الطاقة العينية ويوفر مضامين سياسية واضحة للمسيرين والمنظمين لتصميم مخطط حوافز مناسب للموظفين من اجل رفع مستوى التعاون.

¹ Deng –Kui Si, Yanam wang, Dongmin Kong, Emplpyee incentives and energy firms'innovation: evidence from China, China, Elsevier, School of economy , huazhang university of science and technology, Wuhan Huber, energy 212, 2020

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن امتلاك الأسهم للموظفين غير التنفيذيين لديه دور كبير وإيجابي على تطبيقات براءة الاختراع في شركات الطاقة الصينية.

دراسة جوس دلفاغاو، روبرت دور، ميشال سوفريجي (2020)¹

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح تأثير الحوافز المقدمة للفريق على المهمات والأداء حيث قدمنا حوافز الفريق لمجموعات فرعية عشوائية لـ 108 لسلسلة مخازن المانية فلم نجد تأثير للحوافز لا على التكليف بالمهمات ولا على الأداء.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تظهر الخانة الأولى من الجدول 5 نتائج تقدير المكافئ ويمثل تأثير العلاج المقدر للمشاركة في المسابقة في نقص الاداء بنسبة مئوية تقدر ب 0.6 نقطة. حيث قدر هذا التأثير بدقة بخطأ معياري قدر ب 0.8 نقطة وبالتالي فان فاصل الثقة 95 لتأثير متوسط العلاج يربط بين 2.1 و 1.0%. في الخانة 2 للجدول 5.

ولقد فصلنا تأثير المتوسط العلاجي مسابقة في كلا الفترتين كان التأثير المقدر صغير ذو قيمة إحصائية قليلة كما أن الفرق بين تأثير العلاج المقدر للفترتين صغير كذلك في الخانة الثالثة، تقدر تأثير المشارك في المسابقة الثانية. بمنعزل عن الـ 15 مخزنا الذين شاركوا في الفترة الأولى لمعرفة ما إذا كان هناك تأثيرات لترحيل الأموال للمشارك في الفترة الأولى للأداء خلال فترة المسابقة الثانية فلم نجد تأثير ترحيل للأموال كبير معتبرين أن المشاركة في فترة المسابقة الأولى ليبين لها تأثير على استجابة المخازن خلال فترة المسابقة الثانية.

¹ Josse delgaauw, Robert Dur, Michel Souverijin, team incentives, task assignment and performance, a field experiment, IZA Bonn, Germany, the leadership quarterly, Erasmus university Rotterdam, the Netherlands, Vol 31, 2020

دراسة روابي حسن الشهري (2019)¹

هدفت هذه الدراسة لتعريف تأثير الحوافز على الأداء المهني في جامعة الملك خالد ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبيان لتجربة فرضيات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الحوافز المادية الإيجابية يؤثر على أداء الكلية ويثبت علاقة إحصائية كبيرة بين تطبيق الحوافز المادية الإيجابية والأداء المهني الذي يثبت الفرضية الأولى كما أثبت صحة الفرضيات الأربعة التالية. أوصت الدراسة بإضافة أشكال جديدة من المحفزات المادية الإيجابية والمعنوية وربطتها برفع الأداء المهني.

كما توصلت كذلك إلى أن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية السلبية يؤثر على الأداء المهني في الكلية مما يدل على وجود علاقة بين التحفيز السلبى المادى والمعنوي والأداء المهني.

دراسة أشرف محمد أفندي (2014)²

حاولن هذه الدراسة تقصي دور الحوافز وأثرها على أداء الموظف طالت هذه الدراسة موظفي معهد السياحة والأسفار الأردني. وقد أستعمل برنامج الإحصاء الخاص بالعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل القيام بالتحليل الوصفي، ومن أجل هاته الدراسة، لقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي وشملت 28 مؤسسة أسست في عمان. بالنسبة للمستحبين من العينة كانوا 44 موظفا استقبلوا 44 استبياناً فيما تم إرجاع 41 استبياناً حيث شكلوا 93% من العينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى مناسب من الحوافز المقدمة للموظفين، وتعتبر الحوافز المعنوية، المكافآت كفاءة نظام المكافآت والترقيات أربعة عوامل لديها فعالية معتبرة على أداء الموظف في

¹Hasan al-shehri, the impact of incentives on job performance- an empirical study on Khamis Mushayt Community- King Khalid University, KSA, research for studies and research, lecturer community college female, Khamis Mushayt King Khalid University, KSA, Vol7,N° 3, 2019.

² Dr. Ashraf Mohammad Alfandi. The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance" A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutiosn". Jordan,Irbid)Email: aalzu3by@yahoo.com. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2014,Vol.4,No.4ISSN: 2222- 6990. Irbid National University. |Department of Tourism and Hotel Management. Vo | :4,N4,20014.

معهد السياحة و الأسفار الأردني، غير أن المكافآت تركزت في المرتبة الأولى في تأثيرها على أداء الموظف وجاءت الترقية في المركز الأخير.

المطلب الثالث : مناقشة الدراسات وموقع الدراسة الحالية

عد استعراضنا لمختلف الدراسات الحديثة باللغة العربية ولغتين أجنبيتين توصلنا لما يلي :

الدراسات السابقة تناولت الموضوع من جانب تقصي أثر الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين وهذا ما يتفق مع ما تم تناوله في هذه الدراسة وضمن السياق نفسه هدفت الدراسة الحالية لبحث العلاقة الارتباطية وتفصيلها بين الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية والاجتماعية) في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاج. ولتحقيق تلك الأهداف المتباينة اعتمدت أكثر الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للملاءمة لموضوع الحوافز وأثرها على تحسين على أداء العاملين وقد جرى ذلك باستخدام الاستبيانات التي وزعت على المستجوبين الذين جاؤوا من مجتمعات متباينة إذ تكونت بعض العينات من العاملين في القطاع الصحي والقطاع التربوي وبعض المؤسسات الإنتاجية (القطاع الصناعي) وغير ذلك، وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة، شملت العراق، فلسطين، ليبيا، السعودية، الجزائر، ألمانيا، الصين، فرنسا، إفريقيا..... الخ

ونظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة وفي الحدود المكانية، توصلت الدراسات السابقة لمجموعة من النتائج أهمها :

- عدم كفاية الحوافز سواء المادية أو المعنوية وعدم الرضا عن الراتب ونظام الترقية مقابل الجهد الذي يبذل في العمل.
- أهمية الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين وذلك على نحو مباشر أو غير مباشر.
- أهمية الحوافز في زيادة الدافعية وروح المعنوية للعاملين.
- الحوافز المادية وحدها غير كافية للتأثير في معنويات العاملين ارتفاعا أو انخفاضاً بل هناك عوامل أخرى كالعلاقات الإنسانية ونمط الإشراف وظروف العمل وغيرها، يمكنها أن تؤثر تأثيراً قويا في معنويات العاملين على نحو يسهم في زيادة دافعيتهم كما ورد في بعض الدراسات.
- رغم اختلاف أفراد عينات الدراسات السابقة في نوع الحوافز التي يفضلونها إلا أنهم يتفقون أن الحوافز لها أهمية كبيرة بغض النظر عن بعض المتغيرات مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وغير ذلك .
- أبرزت بعض الدراسات أيضا أنه يمكن تحفيز العاملين بغض النظر عن أسلوب التحفيز، زأن العاملين يرون ضرورة منح الحوافز طبقا لمعايير وأسس سليمة من أهمها العدالة في منحها والكفاءة والتميز في العمل.

- يختلف تأثير الحوافز في فاعلية الأداء باختلاف إدراك العاملين لأهميتها في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وتكاملها مع تطلعاتهم وتوقعاتهم منها في تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.
- وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة في موضوعها حيث أن علاقة الحوافز بأنواعها (المادية، المعنوية والاجتماعية) بتحسين أداء العاملين هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري وذلك لن الحوافز ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتمدهم بتقدير المسؤولين لجهودهم ورضاهم عن مستوى أداءهم كما تتفق الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعطيات واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة الحالية، أما النتائج فقد توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج تتفق تقريبا مع نتائج الدراسات السابقة.
- وفي المقابل تتميز الدراسة الحالية عن مات عرضه من دراسات سابقة بما يلي :
- تناولت الحوافز الاجتماعية في الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي وهذا ما تغفل عنه العديد من الدراسات إذ تركز على الحوافز المادية والمعنوية.
- تركزها على الحوافز الايجابية كعنصر محرك للدافعية في العمل وهذا توجه الإدارة الحديثة عكس معظم الدراسات التي تركز على الحوافز السلبية.
- إبراز دور القائد في وضع نظام حوافز جيد خلافا للدراسات الأخرى التي تركز على سياسة المؤسسة - بروز عنصر الإبداع عند العمال وذلك عن طريق الحوافز.
- استنادا لما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية والحاجة إليها لاستكمال الجهود الحثيثة التي جرت على هذا الصعيد والإفادة من الدراسات العربية منها والأجنبية في إثراء الإطار النظري وفي بناء أدوات الدراسة وفي المنهجية حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعزيز المعرفة عن فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بصفة عامة وفي شركتي زغدانة للنسيج والسجاد ودهانات الزهرة بصفة خاصة.

خلاصة الفصل الأول :

تكتسي دراسة وتحليل العلاقة والتأثير الناشئ عن وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة أو منظمة أهمية فائقة وضرورة قصوى نظرا لتأثيرها على مستوى أداء القوة البشرية بها، ومن ثمة تسمح بالمنافسة، وهذا كله من أجل إيجاد الصيغ الفعالة والملائمة لتحسين أتماط التسيير المتبعة في هذا المجال .

فقد أثبتت الدراسات الحديثة في ميدان التسيير على أهمية وضرورة العمل بهذا النظام ومحاولة تحسينه دوريا تبعا للمستجدات الطارئة سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. وذلك من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية لها ، خاصة في حال توفر الإمكانيات سواء التنظيمية أو المادية .



الفصل الثاني
الدراسة الميدانية

تمهيد:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين.

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض إطارات وعمال شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة بغرض بلوغ أهداف البحث.

المبحث الأول:

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وأدوات جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالإستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتقديم تعريف عام عن المؤسسات محل الدراسة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك التطرق إلى متغيرات النموذج، وذلك وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

أولاً: تقديم عام عن المؤسسة

تقديم شركة الإخوة زغدانة للنسيج : شركة الإخوة زغدانة أول منتج للبطانيات والسجاد والنسيج لولاية الوادي وتسعى لتوفير حاجيات المستهلك من إنتاج البطانيات على المستوى المحلي والوطني. نشأت سنة 2016 وانطلقت في عملية الاستغلال سنة 2019، المقر المنطقة الصناعية كوينين الوادي.

هذه الشركة ذات مسؤولية محدودة يقدر رأس مال الشركة ب : 100.000.000.00 دج

رقم الأعمال لسنة 2021: 210.000.000.00

عدد الأسهم: 1000 سهم

الطاقة الإنتاجية: 500 بطانية و 500 سجادة

عدد العمال: 55 عامل

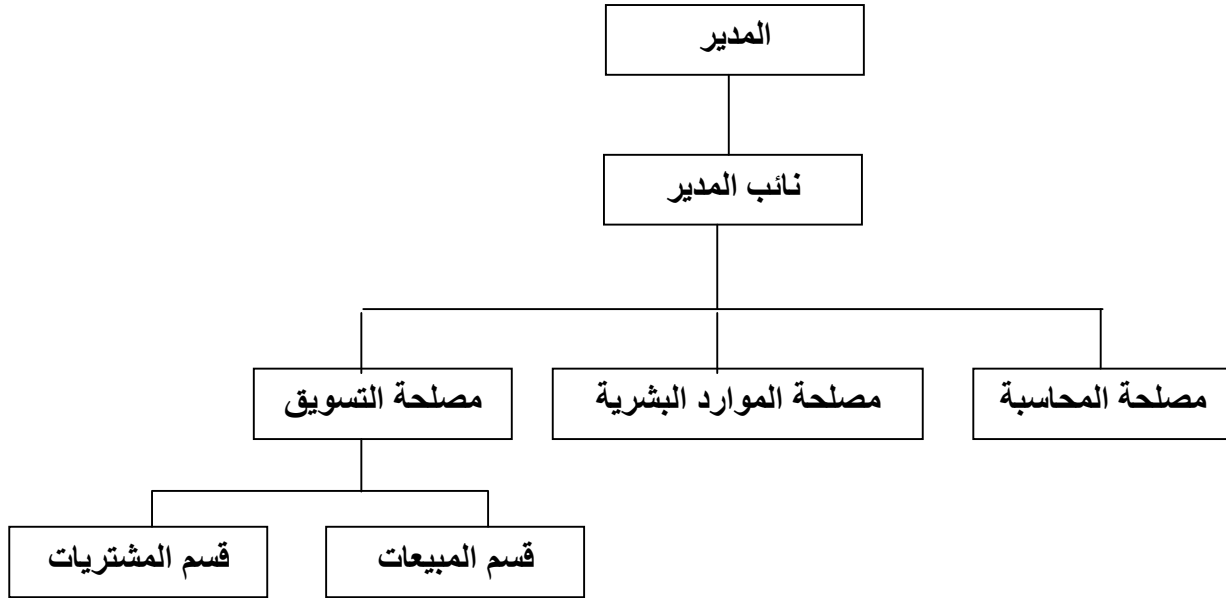
وسائل النقل : حافلتين للعمال

- أهداف الشركة :

- الأهداف الاقتصادية : تسعى الشركة للوصول لأكبر رقم أعمال ممكن وزيادة الإنتاجية وغزو السوق الوطنية بالمنتجات النسيجية ذات الجودة العالية والأسعار التنافسية .
- الأهداف التسويقية : تهدف الشركة إلى تعميم منتجاتها وطنيا ودوليا .
- الأهداف الاجتماعية : تهدف الشركة إلى تقليص عدد البطالة وزيادة فرص العمل .

الأهداف التسويقية : تهدف الشركة لغزو منتجاتها للسوق الوطنية والدولية .

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لشركة الإخوة زغدانة للنسيج



المصدر : مصلحة التسويق بشركة الإخوة زغدانة للنسيج

تقديم شركة دهانات الزهرة¹

نشأت الشركة سنة 2001 وانطلقت في الإنتاج سنة 2002 متواجدة بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي .

هذه الشركة ذات مسؤولية محدودة

يقدر رأس مال الشركة ب 60.000.000.00 ديناراً

عدد الأسهم : 600.000 سهم

مساحة الشركة 7000 م²

الطاقة الإنتاجية 2300 طن

وسائل النقل : حافلة للعمال

طبيعة نشاط الشركة : صناعة الدهانات والبرنيق

أهداف الشركة :

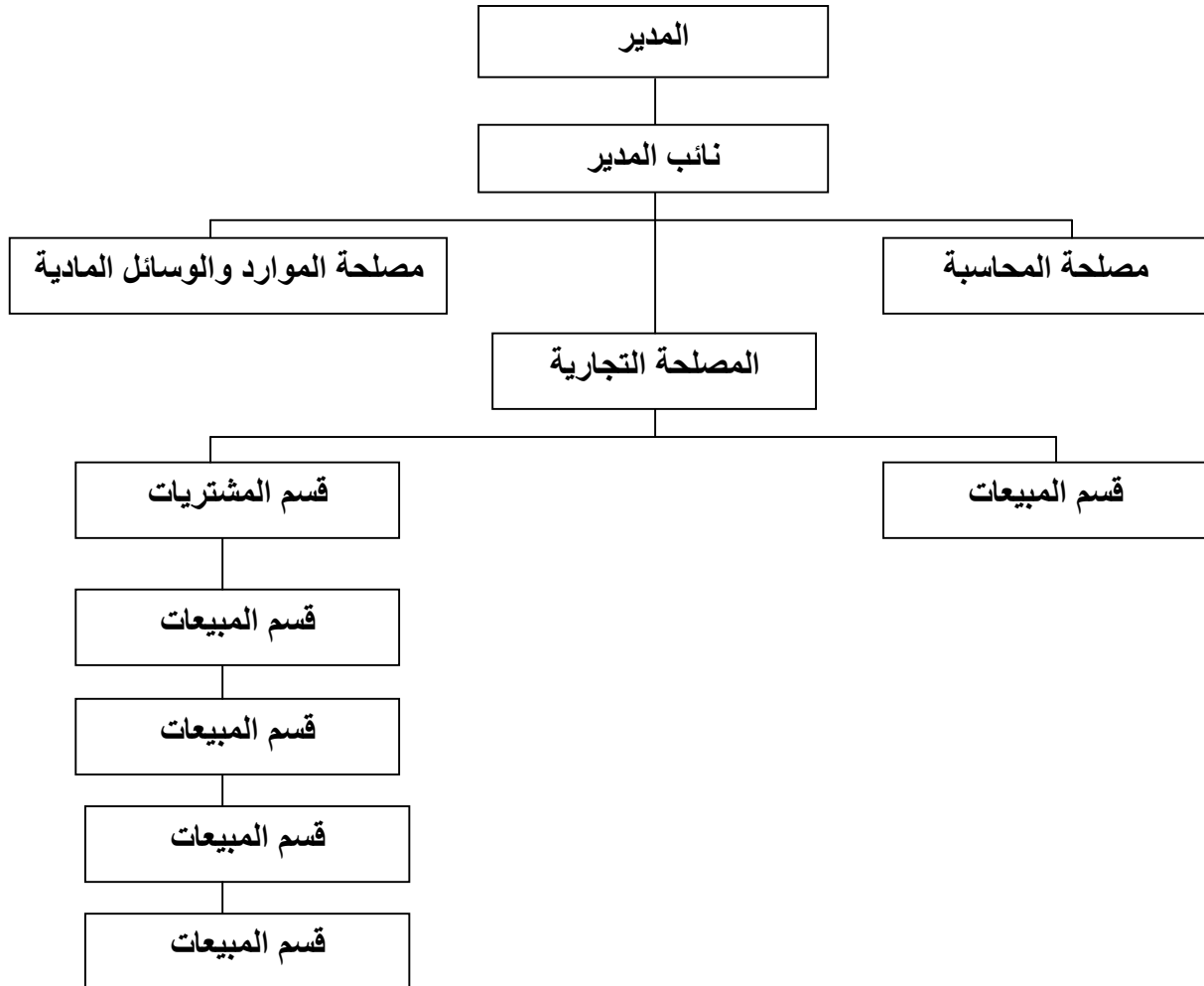
الأهداف الاقتصادية : تلبية متطلبات السوق وتوفير منتج وطني ذو جودة عالية ، الوصول لرقم أعمال أعلى وبالتالي زيادة الأرباح مع وجود أهداف طويلة الأمد من خلال تنويع المنتوجات والوصول لأبعد نقطة ممكنة في الوطن.

¹ المصدر وثائق الشركة

الأهداف الاجتماعية: المساهمة في التخفيض من نسبة البطالة

الأهداف البيئية: المحافظة على البيئة من خلال استعمال آلات ومود أولية صديقة للبيئة

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لشركة دهانات الزهرة



المصدر: المصلحة التجارية بشركة دهانات الزهرة

ثانيا: مجتمع الدراسة

نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على إطارات وعمال مؤسستي زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

ثانيا: عينة الدراسة

سعيًا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان. حيث قمنا بتوزيع 75 استمارة استبيان، واعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، كما اعتمدنا على زملائنا بالمؤسستين في عملية التوزيع هذا ما مكنتنا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن.

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

الجدول رقم(1.2): النتائج الإحصائية للاستمارات الإستهبيان الموزعة.

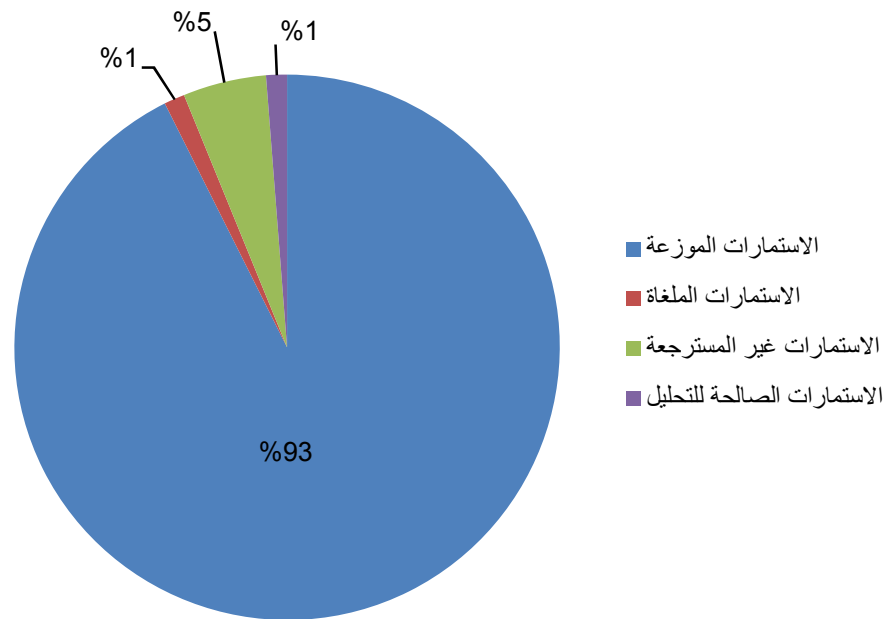
النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	75	الاستمارات الموزعة
1.3%	01	الاستمارات الملغاة
5.3%	04	الاستمارات غير مسترجعة
93%	70	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 75 استمارة منها 70 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 93%.

أما الاستمارات الباقية عددها 05 استمارة ألغيت منها 01 استمارات بمعدل 1.3%، ولم تسترجع 4 استمارات أي ما يعادل نسبة 5.3%، قد يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع أو لأسباب شخصية أو لأمور مرتبطة بظروف العمل

الشكل رقم (3.2): النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستثنائية الموزعة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استثمارات الاستثنائية الموزعة.

ثالثا: متغيرات الدراسة :

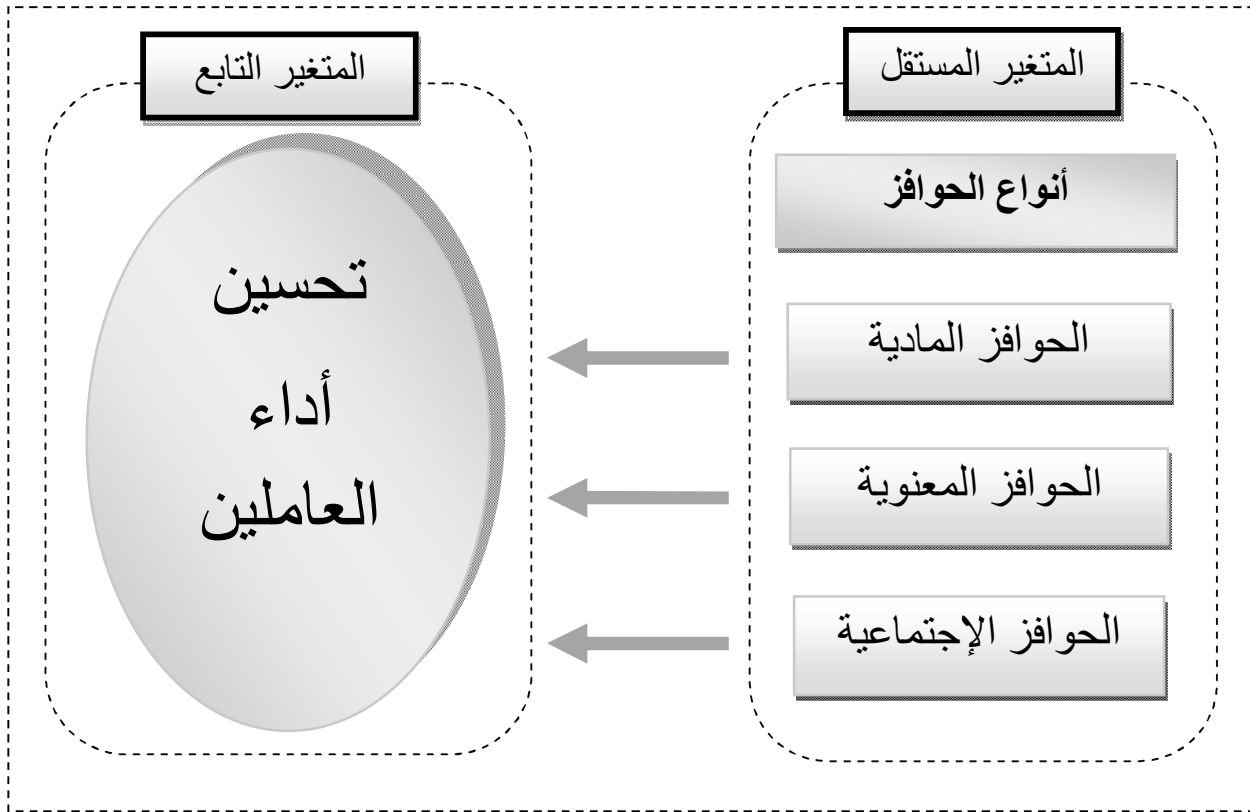
بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الإعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات

التالية :

- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الحوافز وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي الحوافز المادية، الحوافز المعنوية والحوافز الإجتماعية.

- المتغير التابع: يتحدد المتغير التابع في أداء العاملين وقد تم تمثيله من خلال تسعة عبارات تعكس مستوى أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الشكل رقم (4.2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول تحديد منهج الدراسة المتبع والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات والأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات

أولاً: منهج الدراسة

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي لتحليل النتائج، وقبل ذلك البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تحاول دراستنا في شقها التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتماد الأدوات التالية:

- المقابلة :

وهي عبارة عن محادثة تتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الرئيسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف عن ملامح ومشاعر او تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

- الاستبيان :

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تفرقتنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط 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 الاستبيان سليمة؛

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

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

ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

● الجزء الأول: يحتوي على خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية، مدة العمل).

● الجزء الثاني: يتكون من ثلاثة محاور وهي كما يلي:

✓ المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الحوافز؛

✓ المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع بأداء العاملين؛

- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات 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 أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات و المحاور؛
- 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.

المبحث الثاني:

دراسة تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

الفرع الأول: اختبار صدق وثبات الإستبيان.

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 نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمّة لخضر بالوادي تألفت من 3 أساتذة محكمين، وقد استجبنا لآرائهم 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 (2.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول: الحوافز

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
01	الحوافز	تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية	0.753	0.000
		الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عملك	0.654	0.000
		يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس القدمية	0.542	0.000
		يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	0.776	0.000
		تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي لعمل	0.757	0.000
		تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	0.927	0.000
		تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	0.764	0.000
		تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	0.915	0.000
		تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	0.743	0.000
		تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك	0.646	0.000
		تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	0.739	0.000
		توفر مؤسسة مطعمًا ومكانًا للاستراحة	0.499	0.000
		توفر مؤسسة وسائل النقل .	0.499	0.000
		توفر مؤسسة مكانًا للعبادة (مصلي)	0.439	0.000
		تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية	0.841	0.000

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

يوضح لنا الجدول رقم (2.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بالحوافز جاءت قيمه مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	أداء العاملين	أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لسي	0.464	0.000
		ابدل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في المؤسسة	0.787	0.000
		أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي	0.712	0.000
		اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة	0.894	0.000
		توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بسي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر.	0.675	0.000
		يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	0.836	0.000
		يتم انجاز العمل بدقة	0.683	0.000
		هناك تطور في أداء العمال والموظفين	0.874	0.000
		تتكرر الأخطاء أثناء العمل	0.896	0.000

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

يوضح لنا الجدول رقم (3.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بأداء العاملين ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً إلى حد ما 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 (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (4.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.896	15	المحور الأول
0.899	09	المحور الثاني
0.935	24	معامل الثبات الكلي

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة لمحاور الدراسة وكذلك بالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.935 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال 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، الحالة المدنية، مدة العمل وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: الجنس:

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
100%	70	ذكر
00%	00	أنثى
%100	70	المجموع

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

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 100% وهو ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة ونوع نشاطها يسيطر عليه الذكور.

ثانيا: العمر:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة

كمايلي:

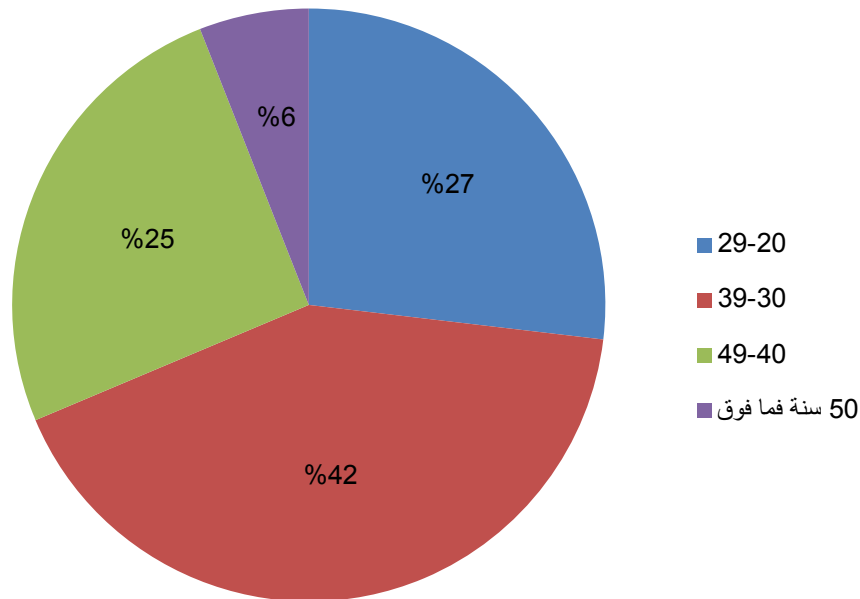
الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
20 من 29 سنة	18	25.7%
من 30 إلى أقل من 39 سنة	28	40.0%
من 40 إلى أقل من 49 سنة	17	24.3%
50 سنة فما فوق	7	10.0%
المجموع	70	100%

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

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية تمثل ما نسبته 40 بالمئة وتتكون من 28 فردا، تليها كل من الفئة الأولى بنسبة 25.7 بالمئة والفئة الثالثة بنسبة 24.3 بالمئة، ثم تأتي الفئة الرابعة، وبالتالي ما نسبته 90% من أفراد العينة عمرهم أقل من 50 سنة.

الشكل رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.



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

ثالثا: المستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 5 فئات تمثل المستوى التعليمي وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

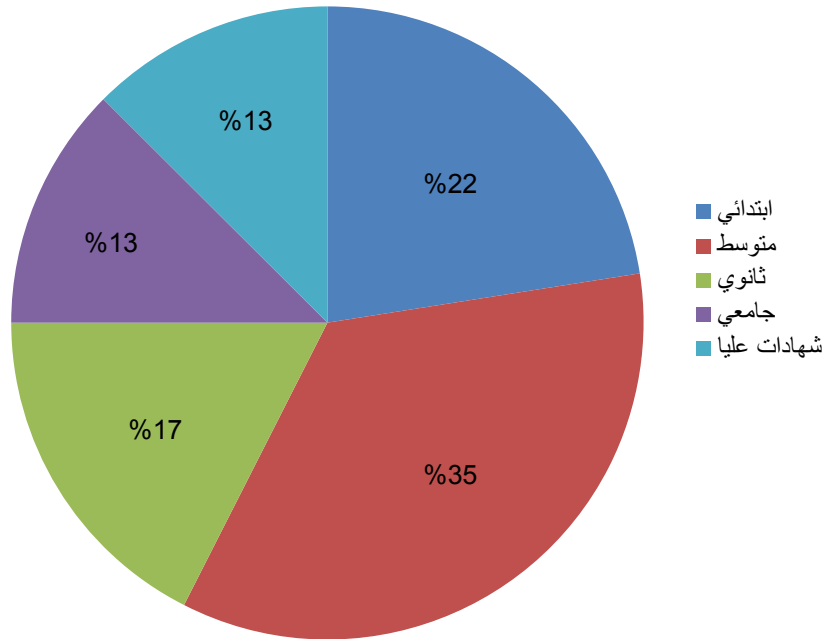
الجدول رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
5.7%	4	ابتدائي
18.6%	13	متوسط
57.1%	40	ثانوي
12.9%	9	جامعي
5.7%	4	شهادات عليا
100%	35	المجموع

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت أكثر من نصف العينة 57.1 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة للمستوى الثانوي، تليها الفئة الثانية الخاصة بمستوى المتوسط وبما نسبته 18.6 بالمئة، ثم المستوى الجامعي بما نسبته 12.9 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الأولى الخاصة بمستوى الابتدائي والفئة الخامسة المحددة لأصحاب الشهادات العليا فقد تكونت من 4 أفراد لكل منهما أي بما نسبته 5.4 بالمئة. أي أن ما نسبته حوالي 18 بالمئة من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتكوين جامعي.

الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



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

رابعاً: الحالة المدنية:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى فئتين حسب متغير الحالة المدنية وفق ما يتلاءم أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي .

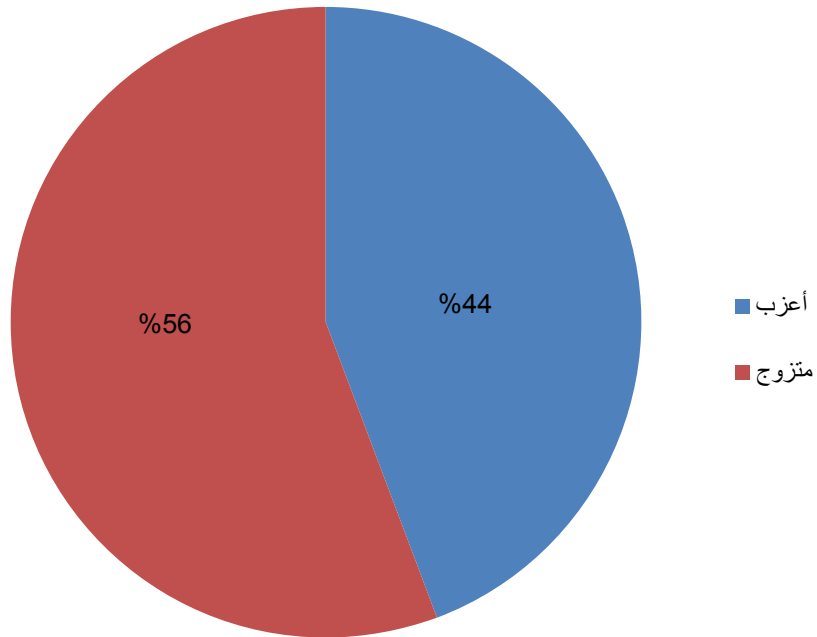
الجدول رقم (8.2): توزيع العينة حسب الحالة المدنية.

النسب المئوية	التكرارات	الوظيفة
44.3%	31	أعزب
55.7%	39	متزوج
100%	70	المجموع

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

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 39 فرداً من أفراد العينة، أي ما نسبته أكثر من 55 بالمئة من فئة المتزوجين، بينما 31 فرداً والدين بلغت نسبتهم حوالي 44 بالمئة من فئة العزاب.

الشكل رقم (7.2): توزيع العينة حسب الحالة المدنية



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

خامسا: مدة العمل:

تم تقسيم أفراد العينة إلى ست فئات تمثل الخبرة المهنية لإطارات وعمال المؤسسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

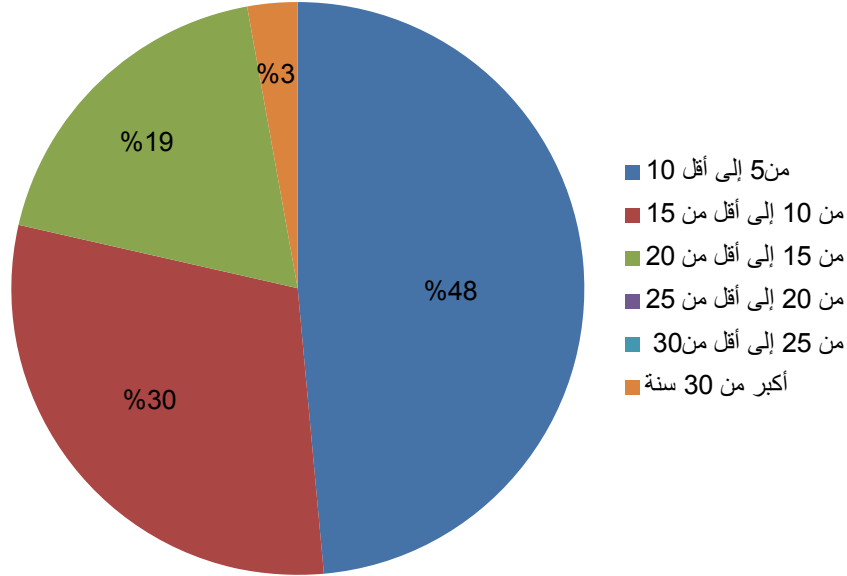
الجدول رقم (9.2): توزيع العينة حسب متغير مدة العمل.

النسب المئوية	التكرارات	مدة العمل
48.6%	34	من 5 إلى أقل من 10 سنة
30.0%	21	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18.6%	13	من 15 إلى أقل من 20 سنة
%00	00	من 20 إلى أقل من 25 سنة
%00	00	من 25 إلى أقل من 30 سنة
2.9%	02	أكثر من 30 سنة
%100	70	المجموع

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

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من 48.6% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات و30% أي 21 فردا لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة جدا.

الشكل رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير مدة العمل.



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

المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج محاور الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس لكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات.

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

❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: 5-1=4؛

❖ 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 ...؛

❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبات.

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

1. المحور الأول: الحوافز:

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير الحوافز، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12.2): عرض البيانات المتعلقة بالحوافز

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الموافقات					أرقام العبارات	المكون	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
					%	%	%	%	%		
موافق	10	0.774	3.74	2	4	8	52	4	1	تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية	الحوافز
				2.9	5.7	11.4	74.3	5.7			
موافق بشدة	2	1.111	4.43	4	2	4	10	50	2	الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عملك	
				5.7	2.9	5.7	14.3	71.4			
موافق	12	1.031	3.54	6	6	6	48	4	3	يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأقدمية	
				8.6	8.6	8.6	68.6	5.7			
موافق	11	1.048	3.73	6	4	2	49	9	4	يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	
				8.6	5.7	2.9	70	12.9			
محايد	15	1.119	2.77	16	0	43	6	5	5	تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي العمل	
				22.9	0	61.4	8.6	7.1			
موافق	13	1.236	3.51	10	6	0	46	8	6	تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	
				14.3	8.6	0	65.7	11.4			
موافق	9	0.884	3.83	2	6	4	48	10	7	تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	
				2.9	8.6	5.7	68.6	14.3			
موافق بشدة	2	1.111	4.43	2	6	4	6	52	8	تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	
				2.9	8.6	5.7	8.6	74.3			
محايد	14	1.129	3.00	10	4	42	4	10	9	تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	
				14.3	5.7	60.0	5.7	14.3			
موافق بشدة	1	0.999	4.60	4	0	2	8	56	10	تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك	
				5.7	0	2.9	11.4	80			
موافق بشدة	6	1.304	4.26	6	2	10	2	50	11	تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	
				8.6	2.9	14.3	2.9	71.4			
موافق بشدة	4	0.490	4.39	0	0	0	43	27	12	توفر مؤسسة مطعمًا ومكانًا للاستراحة	
				0	0	0	61.4	38.6			
موافق بشدة	4	0.490	4.39	0	0	0	43	27	13	توفر مؤسسة وسائل النقل .	
				0	0	0	61.4	38.6			
موافق	8	0.955	4.04	4	2	0	45	19	14	توفر مؤسسة مكانًا للعبادة (مصلي)	
				5.7	2.9	0	64.3	27.1			
موافق	7	1.393	4.17	8	2	8	4	48	15	تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية	
				11.4	2.9	11.4	5.7	68.6			
موافق	0.661		3.92	الحوافز							

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

بالنظر إلى الجدول رقم (12.2) يتضح لنا أن مكون الحوافز يتضمن 15 عبارة نستعرضها فيما

يلي:

• العبارة رقم 01: تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.74 وانحراف معياري 0.774، أي أنه يوجد 52 فردا من بين عينة الدراسة المقدره بـ 70 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 74.3%، و5.7% موافق جدا مثلت 4 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحرص على تقديم الحوافز المادية، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

• العبارة رقم 02: الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عملك

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.43 وانحراف معياري 1.111، أي أنه يوجد 50 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 71.4%، و10 أفراد موافق مثلت نسبة 14.3% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزهم وتحثهم علي أداء العمل، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 05 من بين جميع العبارات.

• العبارة رقم 03: يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأقدمية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.54 وانحراف معياري 1.031، أي أنه يوجد 48 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 68.6%، و4 موافق بشدة مثلت نسبة 5.7%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن نظام الحوافز في المؤسسة يرتكز على أساس الأقدمية. وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

• العبارة رقم 04: يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.73 وانحراف معياري 1.048، أي أنه يوجد 70 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 70%، و9 موافق بشدة

مثلت نسبة 12.9% ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن نظام الحوافز المطبق يركز على أساس الأداء.

● العبارة رقم 05: تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين على العمل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب2.77 وانحراف معياري 1.119، أي أنه يوجد 43 فردا من بين عينة الدراسة، قد كانوا محايدين في إجاباتهم بالموافقة من عدمها على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 61.4%، و6 موافق مثلت نسبة 8.6% و5 موافق بشدة مثلت 7.1%، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على إعطاء رأيهم في العبارة.

● العبارة رقم 06: تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.51 وانحراف معياري 1.236، أي أنه يوجد 46 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 65.7% ، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تتيح لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار.

● العبارة رقم 07: تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.83 وانحراف معياري 0.884، أي أنه يوجد 48 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 68.6% ، و10 موافق بشدة مثلت نسبة 14.3% ، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على المؤسسة تقدم الشكر والتقدير للعاملين المميزين.

● العبارة رقم 08: تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.43 وانحراف معياري 1.111، أي أنه يوجد 52 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 74.3%، و06 موافق مثلت نسبة 8.6%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تساعد عمالها على تطوير قدراتهم.

● العبارة رقم 09: تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.00 وانحراف معياري 1.129، أي أنه يوجد 42 فردا من بين عينة الدراسة قد كانوا محايدين في إجاباتهم بالموافقة من عدمها على العبارة المذكورة

أعلاه بنسبة 60%، و 10 موافق بشدة مثلت نسبة 14.3%، و 4 موافق مثلت نسبة 5.7 بالمئة، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على إعطاء رأيهم في العبارة.

● العبارة رقم 10: تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.6 وانحراف معياري 0.999، أي أنه يوجد 56 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 56%، و 08 موافق مثلت نسبة 11.4% فردا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يشعرون بالإحترام والتقدير في عملهم.

● العبارة رقم 11: تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الإجتماعية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.26 وانحراف معياري 1.304، أي أنه يوجد 50 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 71.4%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تمنح القروض في المناسبات الإجتماعية.

● العبارة رقم 12: توفر المؤسسة مطعما ومكانا للإستراحة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.39 وانحراف معياري 0.490، أي أنه يوجد 43 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 61.4%، و 27 فردا وافقوا وبشدة على العبارة أي بما نسبته 38.6 بالمئة من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر مطعما ومكانا للإستراحة.

● العبارة رقم 13: توفر المؤسسة وسائل النقل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.39 وانحراف معياري 0.490، أي أنه يوجد 43 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 61.4%، و 27 فردا وافقوا وبشدة على العبارة أي بما نسبته 38.6 بالمئة من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر مطعما ومكانا للإستراحة.

● العبارة رقم 14: توفر مؤسسة مكانا للعبادة (مصلي).

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.04 وانحراف معياري 0.955، أي أنه يوجد 45 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 64.3%، و 19

فردا وافقوا وبشدة على العبارة أي بما نسبته 27.1 بالمئة من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر مكانا للعبادة.

• العبارة رقم 15: تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.17 وانحراف معياري 1.393، أي أنه يوجد 48 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 68.6%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تمنح إعانات في المناسبات الاجتماعية.

2. المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (13.2): عرض البيانات المتعلقة بأداء العاملين

الاتجاه العام	الترتيب	الإحراق المعياري	المتوسط المرجح	المعيار					أرقام العبارات	المكون
				موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
موافق	8	0.890	3.93	2	4	6	43	15	1	أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لسي
				2.9	5.7	8.6	61.4	21.4		
موافق بشدة	1	0.658	4.73	0	2	2	9	57	2	ابذل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في المؤسسة
				0	2.9	2.9	12.9	81.4		
موافق بشدة	1	0.700	4.73	0	2	4	5	59	3	أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي
				0	2.9	5.7	7.1	84.3		
موافق	6	0.908	3.96	2	4	6	41	17	4	اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة
				2.9	5.7	8.6	58.6	24.3		
موافق	9	1.269	3.69	10	2	4	38	16	5	توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر.
				14.3	2.9	5.7	54.3	22.9		
موافق	7	0.922	3.93	2	6	2	45	15	6	يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل
				2.9	8.6	2.9	64.3	21.4		
موافق	5	0.822	4.19	2	2	0	43	23	7	يتم انجاز العمل بدقة
				2.9	2.9	0	61.4	32.9		
موافق بشدة	4	0.967	4.61	2	4	0	7	57	8	هناك تطور في أداء العمال والموظفين
				2.9	5.7	0	10	81.4		
موافق بشدة	3	0.896	4.67	2	2	2	5	59	9	تتكرر الأخطاء أثناء العمل
				2.9	2.9	2.9	7.1	84.3		
موافق بشدة		0.675	4.27	أداء العاملين						

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

بالنظر إلى الجدول رقم (02.14) يتضح لنا أن مكون أداء العاملين يتضمن 09 عبارات

نستعرضها فيما يلي:

- العبارة رقم 01: أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لسي.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.93 وانحراف معياري 0.890، أي أنه يوجد 43 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 61.4% ، و 15 موافق بشدة مثلت نسبة 21.4% وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يشعرون بتطور أدائهم في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم.

- العبارة رقم 02: ابذل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.73 و إنحراف معياري 0.658، أي أنه يوجد 57 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 81.4% ، و 9 موافق مثلت نسبة 12.9%، وهذا ما يعكس موافق أفراد عينة الدراسة وبشدة على أن بدل الجهد وتأدية العمل على أكمل وجه هو نتيجة للتقدير والاحترام الذي يتلقونه في المؤسسة.

- العبارة رقم 03: أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.73 وانحراف معياري 0.700، أي أنه يوجد 59 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 84.3%، و 5 موافق مثلت نسبة 7.1% وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يكثرون من المغادرة أثناء دوامهم الرسمي.

- العبارة رقم 04: اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.96 و انحراف معياري 0.908، أي أنه يوجد 41 فردا موافق على العبارة المذكورة أعلاه من بين عينة الدراسة بنسبة 58.6% ، و 17 موافق بنسبة 24.3% فردا من أفراد العينة وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يشعرون بتطور ادائهم نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لهم من طرف مسؤولي المؤسسة.

- العبارة رقم 05: توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.69 و انحراف معياري 1.269، أي أنه يوجد 38 فردا قد من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة

54.3%، 16 موافق بشدة بنسبة 22.9% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوفير النقل والمسكن يليق بالعامل وأسرته يحسن من أداء عمله بشكل مستمر.

● العبارة رقم 06: يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.93 و انحراف معياري 0.922، أي أنه يوجد 45 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 64.3%، و 15 فردا وافقوا بشدة أي بنسبة 21.4 بالمئة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن العمال والموظفون يندفعون لتحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل.

● العبارة رقم 07: يتم إنجاز العمل بدقة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.19 و انحراف معياري 0.822، أي أنه يوجد 43 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 43%، و 23 موافق بشدة بنسبة 32.9%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة فيما يخص أن العمل يتم بإنجازه بدقة.

● العبارة رقم 08: هناك تطور في أداء العمال والموظفين.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.61 و انحراف معياري 0.967، أي أنه يوجد 57 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 81.4%، و 7 موافق بنسبة 10%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هناك تطور في أداء العمال والموظفين.

● العبارة رقم 09: تتكرر الأخطاء أثناء العمل.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.67 و انحراف معياري 0.896، أي أنه يوجد 59 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 84.3%، و 05 موافق بنسبة 7.1%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه تتكرر الأخطاء أثناء العمل.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميروف (Kolmogorov-Smirnov)

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل محور من المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال

معامل كولموكروف سميروف كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (14.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov

المعوية Sig	Z كولموكروف سميرنوف	الاختبار ومعنويته
0.000	0.406	الحوافر
0.000	0.349	الحوافر المادية
0.000	0.380	الحوافر المعنوية
0.000	0.339	الحوافر الإجتماعية
0.000	0.402	أداء العاملين

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرنوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تحقق في جميع المحاور مما يدل على أنها جميعا تتبع التوزيع الطبيعي لأنها $Sig > 0.05$.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تم صياغة فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على اختبار ستودنت واختبار فيشر Anova لأن المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم صياغة ثلاثة (03) فرضيات لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافر المادية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافر المعنوية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافر الإجتماعية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

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

الجدول رقم (15.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

معامل التحديد R2	مستوى المعنوية SIG	T	قيمة β	
0.991	0.000	7.454	0.541	الحوافز المادية
	0.363	-0.915-	-0.084-	الحوافز المعنوية
	0.000	6.884	0.615	الحوافز الإجتماعية

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

بالنظر إلى الجدول رقم (14.3) نلاحظ أن:

- معامل التحديد يساوي 99% أي أن الحوافز المتمثلة في (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الإجتماعية) تفسر أداء العاملين بنسبة 99% وهي نسبة مقبولة جدا.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.541$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الحوافز المادية والذي بلغ قيمته (7.454). بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.
- وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).
- كذلك يتضح من نتائج التحليل وجود أثر سلبي غير معنوي للحوافز المعنوية على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=-0.084$ التي جاءت سالبة، واختبار (t) لمعامل الحوافز المعنوية والذي بلغ قيمته (-0.915). بمستوى دلالة معنوية (0.363) وهي أعلى من مستوى المعنوية 5%.
- وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).
- وبالنسبة للحوافز الإجتماعية جاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.615$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الحوافز الإجتماعية والذي بلغ قيمته (6.884). بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الإجتماعية في تحسين أداء العاملين بمؤسستي ولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

الفرع الثاني: نتائج اختبار فيشر:

الجدول الموالي يلخص نتائج اختبار فيشر الذي يختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة :

H_0 : لا يوجد فروق في أداء العاملين من حيث (العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية ومدة العمل).

H_1 : يوجد فروق في أداء العاملين من حيث (العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية ومدة العمل).

الجدول رقم (16.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
أداء العاملين	بين المجموعات	2.501	3	0.834	1.899	0.138
	داخل المجموعات	28.970	66	0.439		
	المجموع	31.471	69			

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

الجدول رقم (17.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
أداء العاملين	بين المجموعات	12.698	4	3.175	10.992	.000
	داخل المجموعات	18.773	65	.289		
	المجموع	31.471	69			

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

الجدول رقم (18.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الحالة المدنية

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
أداء العاملين	بين المجموعات	0.278	1	0.278	0.606	0.439
	داخل المجموعات	31.193	68	0.459		
	المجموع	31.471	69			

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

الجدول رقم (19.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير مدة العمل

	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	3.948	3	1.316	3.156	0.030
أداء العاملين					
داخل المجموعات	27.523	66	0.417		
المجموع	31.471	69			

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

وجاءت نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة كما يلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (العمر، الحالة المدنية).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (المؤهل العلمي، مدة العمل).

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة النتائج :

- من خلال الجدول رقم (2-5) كل أفراد العينة كانوا ذكورا أي ما نسبته 100% وهو ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة ونوع نشاطها الذي يسيطر عليه الذكور. وقد يعود ذلك إلى تأثير ما كان سائدا في المنطقة بعدم تقبل عمل المرأة وإن عرفت تحمرا وخروجا في السنوات الأخيرة إلا أن بعض المجالات والأنشطة مازالت لم تعرف دخول ومشاركة المرأة فيها.
- من خلال الجدول رقم (2-6) كانت أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية (من 30- إلى أقل من 39 سنة) حيث مثلت ما نسبته 40 بالمئة وتتكون من 28 فردا، تليها كل من الفئة الأولى بنسبة 25.7 بالمئة والفئة الثالثة بنسبة 24.3 بالمئة، ثم تأتي الفئة الرابعة، وبالتالي ما نسبته 90% من أفراد العينة عمرهم أقل من 50 سنة. وقد يفسر ذلك بتوجه الفئة الأقل عمرا إلى الخدمة الوطنية، ثم شرط الخبرة المهنية الذي تفرضه العديد من المؤسسات الاقتصادية،
- من خلال الجدول رقم (2-7) المخصص لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي، فقد جاءت أكثر من نصف العينة 57.1 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة للمستوى الثانوي، وهو ما يعكس نشاط المؤسسات قيد الدراسة الذي يعتمد على الجهد العضلي، وما نسبته حوالي 18 بالمئة من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتكوين جامعي، لإحتياج المؤسسات إلى هذه الفئة في المستويات الإدارية المختلفة.

- من خلال الجدول رقم (2-9) الخاص بالأقدمية فقد كانت الفئة التي لديها خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات مثلت 48.6%، وما نسبته 30% أي 21 فردا لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة جدا. أما بالنسبة لمن لديهم خبرة أكثر من 25 سنة، فقد مثلت ما نسبته 2.9%. وهي نسبة منخفضة لإقتراب أصحابها من سن التقاعد.
- من خلال الجدول رقم (2-12) تبين إدراك المؤسسات قيد الدراسة بأهمية الحوافز في التأثير على أداء الفرد ومن ثم أداء المؤسسة ككل، حيث كانت إجابات أفراد العينة بخصوص الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ما بين موافق وموافق بشدة، وهو ما يؤكد أهمية تحفيز العنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية بإعتباره العنصر الذي يمثل ميزة تنافسية.
- من خلال الجدول رقم (2-13) يوضح مدى إدراك أفراد العينة بأهمية الكفاءة والأداء في العمل وأن الحوافز التي تمنح وتقدم ويحصل عليها هي مقابل ذلك الأداء، وهو ما تؤكد العبارة (ابذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقيه في المؤسسة) التي وافق عنها بشدة ما نسبته أكثر من 81 بالمئة.
- من خلال نتائج تحليل الجدول رقم (2.15) يتضح :
وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين وتأثير مقبول جدا، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة.
وجود أثر سلبي وغير معنوي للحوافز المعنوية على أداء العاملين، وهذا قد يفسر من جهة لنقص أو عدم تنوع الحوافز المعنوية من طرف المؤسسات قيد الدراسة، ومن جهة ثانية لعدم إهتمام أفراد العينة بمثل هذا النوع من الحوافز.
وبالنسبة للحوافز الإجتماعية جاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الإجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.
- من خلال الجدول (2.17)، (2.18)، (2.19) و(2.20) تبين :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (المؤهل العلمي، مدة العمل) وهذا ما يؤكد أهمية المستوى التعليمي وكذلك الخبرة المهنية على أداء العامل داخل المؤسسة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (العمر، الحالة المدنية).

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في الفصل التطبيقي إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسات محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان وتوزيعها على إطارات وعمال شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة، وبعد جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا إلى أن المؤسسات قيد الدراسة تدرك أهمية الحوافز في التأثير على أداء الفرد ومن ثم أداء المؤسسة ككل، واتضح وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين، وأثر سلبي وغير معنوي للحوافز المعنوية على أداء العاملين، أما بالنسبة للحوافز الاجتماعية فجاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين.

خاتمة

خاتمة :

وكختام لهذه الدراسة نذكر بالإشكالية التي انطلقنا منها وهي:

في تحسين أداء العاملين وهذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية تسعى لانتقاء العمال الأكفاء وتشجيعهم ونفعهم للعمل المتقن والإبداع كل من مكانه حيث تتجسد فيه مكانه العامل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله ومحاولة إيجاد نظام حوافز فعال تتحقق فيه أهداف المؤسسة وأهداف العمال وقد توصلنا لعدة نتائج وتوصيات وآفاق لهذه الدراسة بعرضها في ما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد
- عند تصميم نظام الحوافز لا بد من الانطلاق من قواعد وخصائص للحوافز
- تمنح الحوافز على أناس الكفاءة والأقدمية والأداء والمهارة
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، والقيادة.
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها وموضوعها و أطرافها وأثارها.
- يسهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي، والرضاء العمل.
- أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية والنقل.

نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال الفصل الثاني والمخصص للدراسة الميدانية، توصلنا إلى جملة من النتائج، منها:
- تبين إدراك المؤسسات قيد الدراسة بأهمية الحوافز في التأثير على أداء الفرد ومن ثم أداء المؤسسة ككل، وهو ما يؤكد أهمية تحفيز العنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية باعتباره العنصر الذي يمثل ميزة تنافسية.
- يوضح مدى إدراك أفراد العينة بأهمية الكفاءة والأداء في العمل وأن الحوافز التي تمنح وتقدم ويحصل عليها هي مقابل ذلك الأداء.

- وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة.
- وجود أثر سلبي وغير معنوي للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا قد يفسر من جهة لنقص أو عدم تنوع الحوافز المعنوية من طرف المؤسسات قيد الدراسة، ومن جهة ثانية لعدم اهتمام أفراد العينة بمثل هذا النوع من الحوافز.
- بالنسبة للحوافز الاجتماعية جاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (المؤهل العلمي، مدة العمل) وهذا ما يؤكد أهمية المستوى التعليمي وكذلك الخبرة المهنية على أداء العامل داخل المؤسسة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (العمر، الحالة المدنية).

توصيات الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم جملة التوصيات والاقتراحات على النحو التالي:
- الزيادة في المكافآت للعمال المجددين والمثابرين.
- تحسين الظروف المادية للعمال.
- تعديل وتطوير نظام الحوافز حتى يكون أكثر فاعلية.
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فذلك يرفع روحهم المعنوية.
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفق للأداء المميز ليس للأقدمية فقط.
- العمل على تشجيع العمال على روح المبادرة والابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
- أن تعمل الشركتين على بث روح الفريق والتعاون في العمل وخاصة بين المسؤولين ومرؤوسيهن.

- الاهتمام والنظر في شكاوى وانشغالات واحتجاجات العمال والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم والسعي لتحقيقها لما لها من أثر إيجابي في رفع المستوى.

- إعطاء تصور دقيق وواضح لتطوير منظومة المكافآت في المؤسسة

- إعطاء العامل مكانته الحقيقية والنظر على أنه العامل الرئيسي في رفع مستوى الأداء، وبالتالي حصده ووصله للمكانة التي يصبو لها ومن ثم تحسين الأداء الذي يقود حتما لتحقيق أهداف المؤسسة:

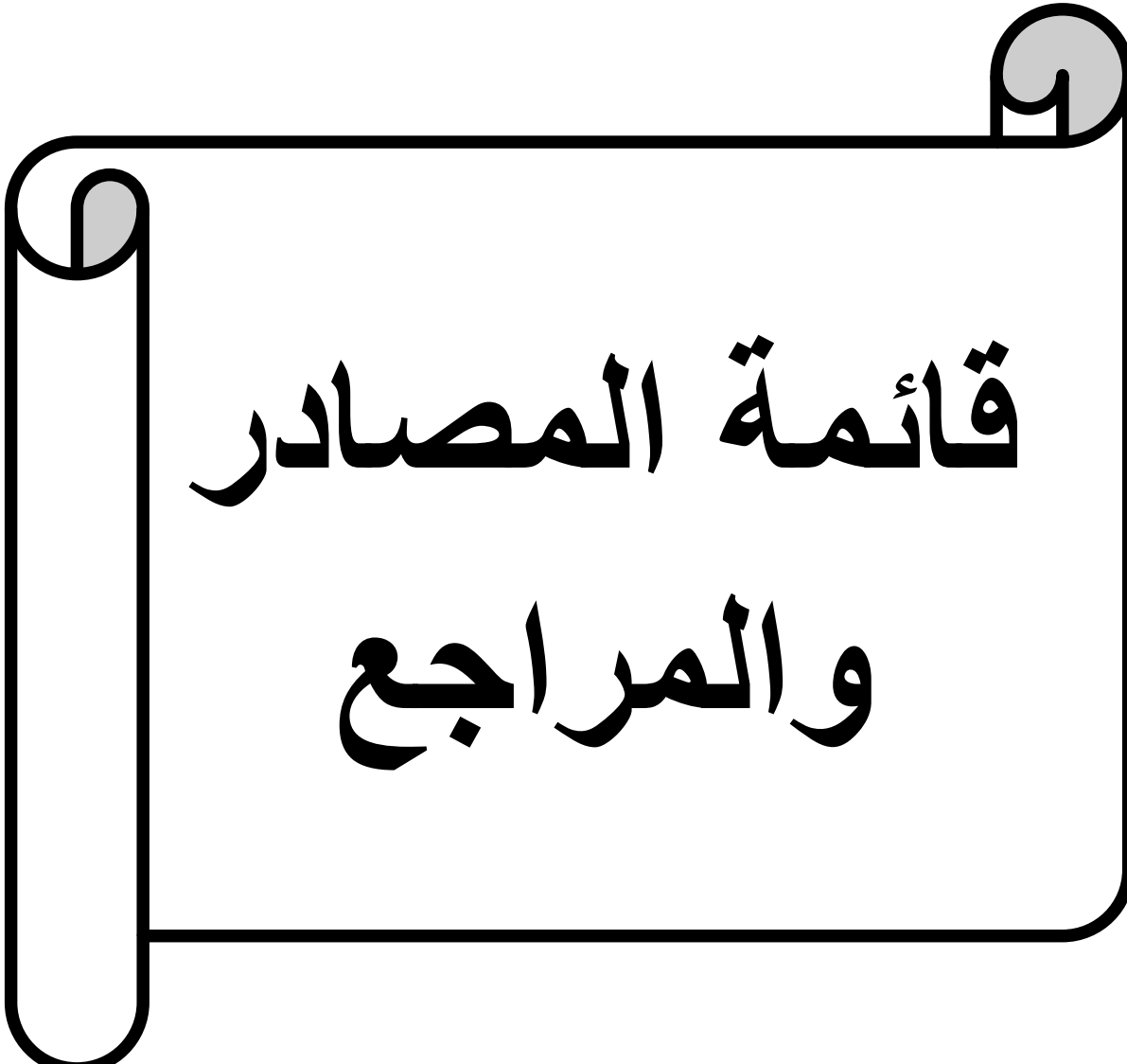
آفاق الدراسة:

بينت هذه الدراسة أن نظام الحوافز يشرح ويوضح جزء من المؤثرات في أداء العاملين وباقي المتغيرات المتعلقة بأداء العاملين لم يتم تناولها في هذه الدراسة، ولذلك نوصي بالمواضيع التالية لتكون محل دراسات مستقبلية:

* علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي.

* تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين.

* أثر التحفيز على معدل دوران العمل وتنمية روح الولاء للمؤسسة.



قائمة المصادر
والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 1- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز ، ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، 2011
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية، 1995
- 3- الراوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية،2003
- 4- الكلالدة ، طاهر محمود،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،اليازوري، الطبعة 1، عمان ، الأردن، 2011
- 5- ثابت زهير، كيف تقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001
- 6- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003
- 7- حسان الجيلالي، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998
- 8- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان
- 9- حمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ،دار النهضة العربية للنشر ، بيروت 1981
- 10- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر- دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007
- 11- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار الصفاء، عمان، 2002
- 12- د. كامل بربر- إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 1417-1997
- 13- اد، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004
- 14- درة ، عبد الباري إبراهيم ، الصباغ ، زهير نعيم / إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ،طبعة 2، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2010

- 15- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000
- 16- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003
- 17- زكي محمود، هاشم . الجوانب السلوكية في الإدارة ، طبعة 3 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980
- 18- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، دار وائل، عمان، الأردن، 2001
- 19- سهيلة محمد عباس واخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ، عمان، 2003
- 20- صلاح البيومي ، حوافز الإنتاج ، في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1982،
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003
- 22- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر مصر، 2003
- 23- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998
- 24- علي سلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف
- 25- فادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الصفاء، الأردن، 2000
- 26- كمال الدين الدهراوي، كمال خليفة أبو زيد، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1999
- 27- كيت كبنان، ترشيد وتحفيز الموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة 1، سنة 1997م
- 28- محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حواس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009

- 29- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006
- 30- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004
- 31- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- 32- محمد فالح، صالح . إدارة الموارد البشرية ،طبعة1، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2004
- 33- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، سنة 2012م
- 34- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، سنة 2012م
- ثانيا- الأطروحات والرسائل**
- 35- أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الجليل، فلسطين، 2017
- 36- الهادي ميلاد قويشة – اثر الحوافز علي مستوي أداء العاملين في شركة الواحة للنقظ الليبية أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2008،
- 37- باجه حميد، دور الحوافز في التحقيق الوظيفي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسيط بالبويرة، كلية علوم التسيير، جامعة أكلى محند أو لحاج، الجزائر، 2013- 2014
- 38- جبر المطيري، مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2005

- 39- سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2014 / 2015
- 40- عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس، رسالة ماجستير في 'دائرة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019
- 41- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الوادي، الجزائر، 2003
- 42- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2013
- 43- محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء موجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008 – 2009 ، 2009
- 44- مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة محمد بوقرة "بومرداس" – مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008 – 2009
- 45- نانسي الدروبي، درجة استخدام الحوافز في مكاتب الجامعات الخاصة في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، سنة 2014

ثالثا - الدوريات والمجلات

- 46- توفيق فيصل سمعوني و فيصل كريم، دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعيدة، المجلد 18، العدد 3 ، السنة 2019
- 47- حازم أحمد فروانة، وآخرون أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية، البلح غزة، العدد 3، 2016

- 48- حسن صالح القضاة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 17، 2017
- 49- رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، السنة 2019
- 50- سلمان صدام جاسم، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 43، 2018
- 51- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011
- 52- لطيفة كلاخي، زاهية توام، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد 24، العدد 01، السنة 2021
- 53- محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، مقالة علمية منشورة في المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد /، العدد 21 السنة 2020
- 54- محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، أحمد رحمان، قياس اثر الحوافز المادية و المعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) المجلد - 09 :العدد:02 ، السنة 2020
- 55- موسى ،اللوزي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، مجلة أ .العلوم الإنسانية عمان الأردن ، مجلد 22 أ ، العدد 6 ،السنة 1995
- 56- ناهض كمال الحصيري، أثر الحوافز على أداء الموظفين دراسة حالة على وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأنروا) من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الأردن، المجلد /، العدد الثاني، السنة 2017

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

- 57- أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، منتدى منظمات الأعمال، 2017

58- عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004

59- عبد الله بن خالد بن ربيعان، د، طارق حسن الأمين، تقديم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر-معهد الإدارة العامة 1439

المراجع باللغة الأجنبية

60- C.Kennedy, toutes les réponses aux grandes questions du management, Ed Maxima, Paris,1996

61- Deng –Kui Si, Yanam wang,Dongmin Kong, Employee incentives and energy firms'innovation: evidence from China, China, Elsevier, School of economy , huazhang university of science and technology, Wuhan Huber, energy 212, 2020

62- Dr. Ashraf Mohammad Alfandi. The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance" A Case of Jordanian Travel and Tourism Institiutiosn". Jordan,Irbid)Email: aalzu3by@yahoo.com. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2014,Vol.4,No.4ISSN: 2222- 6990. Irbid National University.|Department of Tourism and Hotel Management. Vo|:4,N4,2014

63- E. Tapinos, R. Dyson, and M. Meadows, the Impact of Performance Measurement in Strategic Planning, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.54, Year 2005, and PP: 85-106

64- Gibles, john "performance measure properties and incentives- institnte for the study of labor, ed 2004, p 42

65- Hasan al-shehri, the impact of incentives on job performance- an empirical study on Khamis Mushayt Community- King Khalid University, KSA, research for studies and research, lecturer community college female, Khamis Mushayt King Khalid University, KSA, Vol17,N° 3, 2019

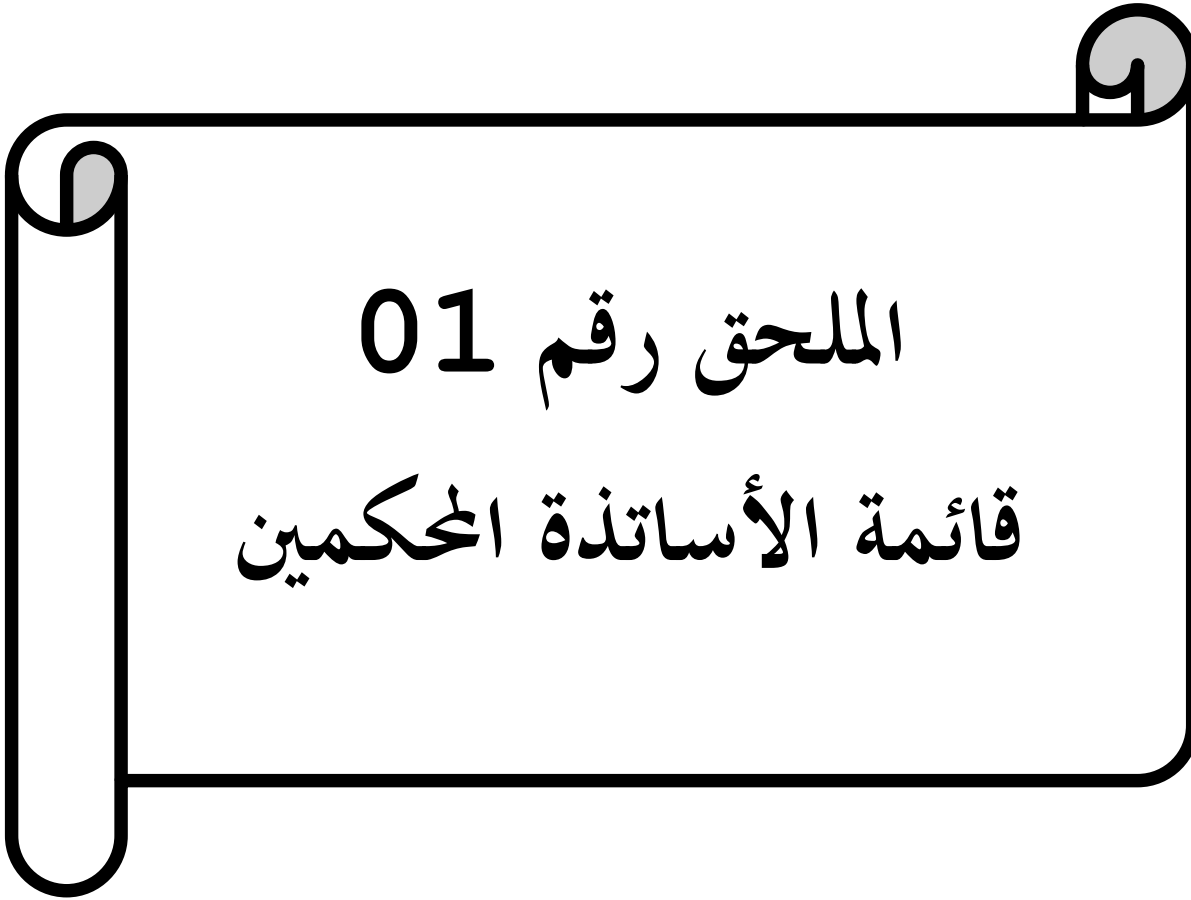
66- Josse delgaauw, Robert Dur, Michel Souverijin, team incentives, task assignmentand performance, a field experiment, IZA Bonn, Germany, the

leadership quarterly, Erasmus university Rotterdam, the Netherlands, Vol 31, 2020

67- Kiyoshi takahashi, effects of wage, and promotion, incentives, on the motivation levels of japanese employees research paper journal, carrer, development, international, volume: 11 issue 3,

68- Mr Raffar abdelkader El Amir, Mr Yahiaoui Sliman, training and incentives as determinants of employee performance improvement in Algeria tramway Companies Empirical evidence from SETRAM company located in the city of " Sidi Bel Abes", El bashaer economy journal, university of Sidi Bel Abes Qlgeriqm vol 7, n°01, 2021

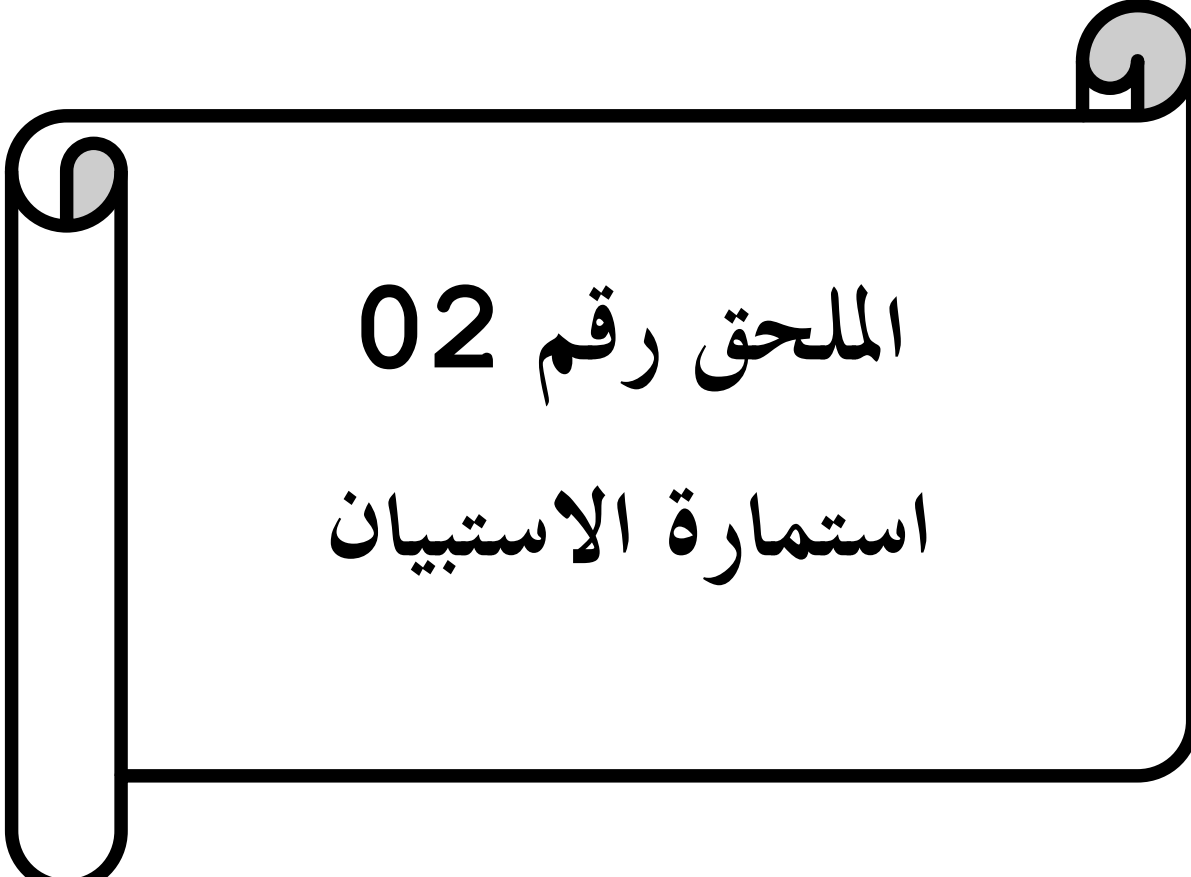
الملاحق



الملحق رقم 01
قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الأساتذة المحكمين
أستاذ محاضر أ	طير عبد الحق
أستاذة التعليم العالي	ربمي عقبة
أستاذ محاضر صنف ب	مدخل خالد



الملحق رقم 02
استمارة الاستبيان

جامعة حمه خضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

أخي (أختي) الموظف (ة):

في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص إدارة أعمال حول موضوع اثر التحفيز علي تحسين أداء العاملين ولغرض

الحصول علي مادة وفيرة من الإجابات الدقيقة حول هذا الموضوع نضع بين أيديكم مجموعة من

الخيارات التي يمكن أن تعبر عن وجهة نظركم في هذا الموضوع ونحيطكم علما أن هذه

المعلومات الهـدف منها البحث العلمي فقط، ونتعهد لكم أن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع

سرية تامة يرجى عدم ذكر الاسم في الاستبيان.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة ولكم

الشكر والتقدير علي تعاونكم معنا

الجزء الاول :

البيانات الشخصية:

1-**الجنس** : ذكر أنثى

2-**العمر** : 29-20 39-30 49-40

أكثر من 50 سنة

3-**الحالة المدنية** : أعزب متزوج

4-المستوي التعليمي:

5- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي شهادات عليا

6- **مدة العمل** : من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات

من 15 إلى 20 سنة من 20 إلى 25 سنة من 25 إلى 30 سنة

أكثر من 30 سنة

الجزء الثاني : المتغير المستقل

أولاً: الحوافز

الأجوبة					أ- الحوافز المادية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة	الرقم
					تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية	1
					الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عملك	2
					يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الاقدمية	3
					يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	4
					تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي لعمل	5
ب- الحوافز المعنوية						
					تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	1
					تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	2
					تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	3
					تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	4
					تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك	5

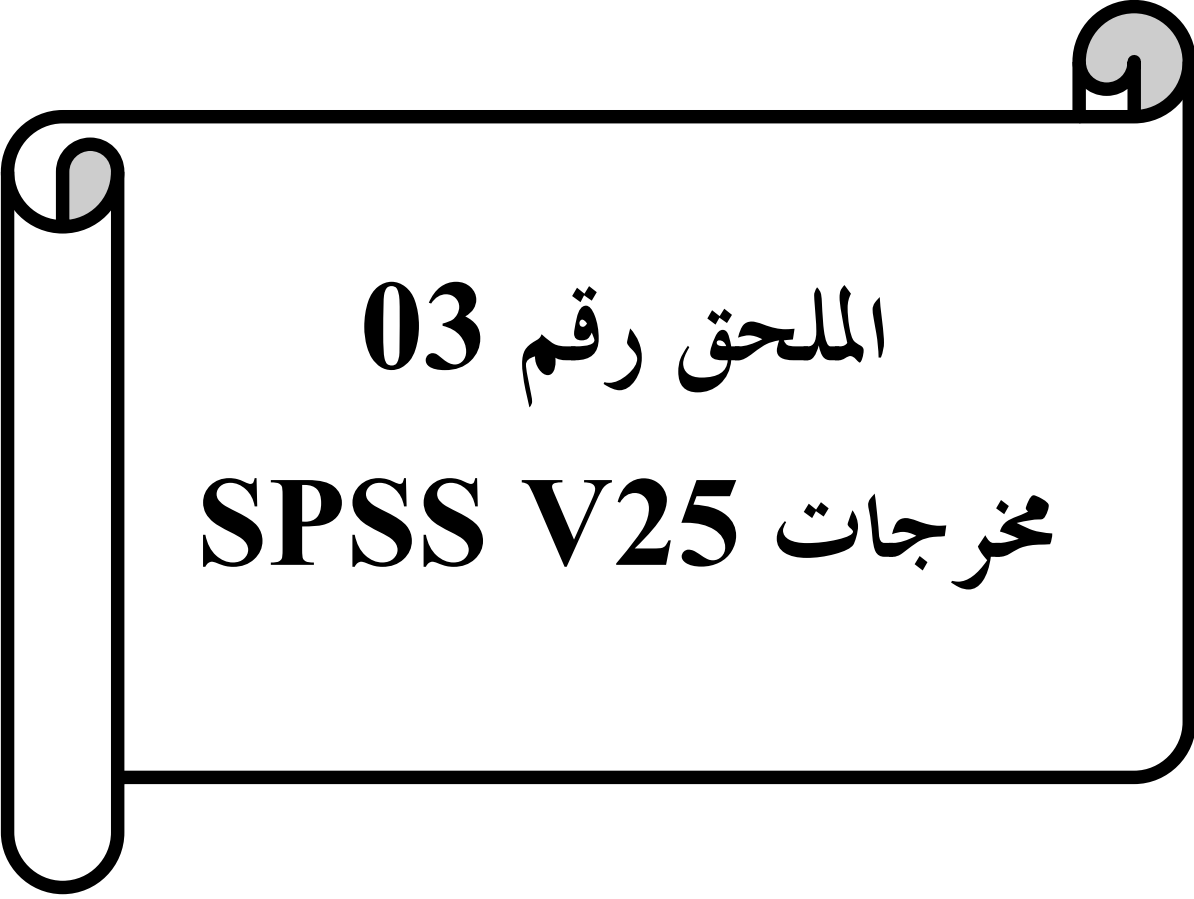
ج- الحوافز الاجتماعية				
				1 تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية
				2 توفر مؤسسة مطعمًا ومكانًا للاستراحة
				3 توفر مؤسسة وسائل النقل .
				4 توفر مؤسسة مكانًا للعبادة (مصلي)
				5 تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية

الجزء الثالث : المتغير التابع

ثانيا : أداء العاملين :

الرقم	العبارة	أوافق شدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	اشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي					
2	ابذل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في المؤسسة					
3	لا أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي					
4	اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة					
5	توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر.					

					يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	6
					يتم انجاز العمل بدقة	7
					هناك تطور في أداء العمال والموظفين	8
					لا تتكرر الأخطاء أثناء العمل	9



الملحق رقم 03
مخرجات SPSS V25

Correlations

Notes		
Output Created		24-MAY-2022 17:57:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\تأطير\2022\Untitled1.sav ذباب امنكرة
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=B b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\ذباب امنكرة\2022\تأطير\Untitled1.sav

Correlations

		الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عمالك الحوافز	يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس القدمية	يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي لعمل	نتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار		
الحوافز	Pearson Correlation	1	.753**	.654**	.542**	.776**	.757**	.927**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية	Pearson Correlation	.753**	1	.770**	.686**	.877**	.533**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عمالك	Pearson Correlation	.654**	.770**	1	.705**	.686**	.430**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس القدمية	Pearson Correlation	.542**	.686**	.705**	1	.795**	.285*	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.017	.003
	N	70	70	70	70	70	70	70
يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	Pearson Correlation	.776**	.877**	.686**	.795**	1	.589**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي لعمل	Pearson Correlation	.757**	.533**	.430**	.285*	.589**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.017	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
نتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.927**	.625**	.491**	.346**	.657**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70
تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	Pearson Correlation	.764**	.358**	.282*	.167	.356**	.546**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.018	.167	.003	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	Pearson Correlation	.915**	.568**	.483**	.325**	.512**	.710**	.850**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في	Pearson Correlation	.743**	.464**	.185	.124	.539**	.665**	.830**
نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.126	.305	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك	Pearson Correlation	.646**	.315**	.366**	.186	.227	.358**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.002	.124	.059	.002	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	Pearson Correlation	.739**	.411**	.443**	.347**	.444**	.538**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
توفر مؤسسة مطعمها ومكانا للاستراحة	Pearson Correlation	-.499-*	-.346-*	-.494-*	-.506-*	-.329-*	-.524-*	-.404-*
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.005	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
توفر مؤسسة وسائل النقل	Pearson Correlation	-.499-*	-.346-*	-.494-*	-.506-*	-.329-*	-.524-*	-.404-*
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.005	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
توفر مؤسسة مكانا للعبادة ((مصلي	Pearson Correlation	.439**	.094	-.004-	.079	.200	.254*	.337**
	Sig. (2-tailed)	.000	.441	.974	.515	.097	.034	.004
	N	70	70	70	70	70	70	70
تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية	Pearson Correlation	.841**	.552**	.570**	.418**	.538**	.639**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	توفر مؤسسة وسائل النقل	توفر مؤسسة مكانا للعبادة ((مصلي	تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية	تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	توفر مؤسسة وسائل النقل	توفر مؤسسة مكانا للعبادة ((مصلي	تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية
الحوافز	Pearson Correlation	.764**	.915**	.743**	.646**	.739**	-.499-*	-.499-*	-.499-*	-.499-*	-.499-*

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية	Pearson Correlation	.358**	.568**	.464**	.315**	.411**	-.346**	-.346**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.008	.000	.003	.003
	N	70	70	70	70	70	70	70
الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عملك	Pearson Correlation	.282*	.483**	.185	.366**	.443**	-.494**	-.494**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.126	.002	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس القدمية	Pearson Correlation	.167	.325**	.124	.186	.347**	-.506**	-.506**
	Sig. (2-tailed)	.167	.006	.305	.124	.003	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	Pearson Correlation	.356**	.512**	.539**	.227	.444**	-.329**	-.329**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.059	.000	.005	.005
	N	70	70	70	70	70	70	70
تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي العمل	Pearson Correlation	.546**	.710**	.665**	.358**	.538**	-.524**	-.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.718**	.850**	.830**	.545**	.744**	-.404**	-.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	Pearson Correlation	1	.784**	.697**	.676**	.441**	-.246*	-.246*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.040	.040
	N	70	70	70	70	70	70	70
تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	Pearson Correlation	.784**	1	.647**	.732**	.803**	-.601**	-.601**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	Pearson Correlation	.697**	.647**	1	.283*	.472**	-.157-	-.157-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.018	.000	.194	.194
	N	70	70	70	70	70	70	70
تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك	Pearson Correlation	.676**	.732**	.283*	1	.369**	-.332**	-.332**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.018		.002	.005	.005

N		70	70	70	70	70	70	70
تمنح مؤسستكم الفروض في المناسبات الاجتماعية	Pearson Correlation	.441**	.803**	.472**	.369**	1	-.633**	-.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002		.000	.000
N		70	70	70	70	70	70	70
توفر مؤسسة مطعمنا ومكاننا للاستراحة	Pearson Correlation	-.246*	-.601**	-.157-	-.332**	-.633**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.194	.005	.000		.000
N		70	70	70	70	70	70	70
توفر مؤسسة وسائل النقل .	Pearson Correlation	-.246*	-.601**	-.157-	-.332**	-.633**	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.194	.005	.000	.000	
N		70	70	70	70	70	70	70
توفر مؤسسة مكانا للعبادة (مصلي	Pearson Correlation	.661**	.433**	.350**	.748**	-.021-	.057	.057
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.865	.639	.639
N		70	70	70	70	70	70	70
تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية	Pearson Correlation	.542**	.888**	.571**	.467**	.948**	-.713**	-.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		70	70	70	70	70	70	70

Correlations

		توفر مؤسسة مكانا للعبادة ((مصلي	تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية
الحوافز	Pearson Correlation	.439**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	70	70
تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية	Pearson Correlation	.094	.552**
	Sig. (2-tailed)	.441	.000
	N	70	70
الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عمالك	Pearson Correlation	-.004-	.570**
	Sig. (2-tailed)	.974	.000
	N	70	70
يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس القدمية	Pearson Correlation	.079	.418**
	Sig. (2-tailed)	.515	.000
	N	70	70
يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	Pearson Correlation	.200	.538**
	Sig. (2-tailed)	.097	.000
	N	70	70
تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع	Pearson Correlation	.254*	.639**

العاملين علي لعل	Sig. (2-tailed)	.034	.000
	N	70	70
تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.337**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000
	N	70	70
تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم	Pearson Correlation	.661**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	70	70
تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	Pearson Correlation	.433**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	70	70
تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	Pearson Correlation	.350**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	70	70
تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك	Pearson Correlation	.748**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	70	70
تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	Pearson Correlation	-.021-	.948**
	Sig. (2-tailed)	.865	.000
	N	70	70
توفر مؤسسة مطعمًا ومكانًا للاستراحة	Pearson Correlation	.057	-.713**
	Sig. (2-tailed)	.639	.000
	N	70	70
توفر مؤسسة وسائل النقل	Pearson Correlation	.057	-.713**
	Sig. (2-tailed)	.639	.000
	N	70	70
توفر مؤسسة مكانًا للعبادة (مصلي)	Pearson Correlation	1	.071
	Sig. (2-tailed)		.561
	N	70	70
تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية	Pearson Correlation	.071	1
	Sig. (2-tailed)	.561	
	N	70	70

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=C c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	24-MAY-2022 17:58:23	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=C c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.08
	Elapsed Time	00:00:00.09

Correlations

		أداء العاملين	أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي	ابذل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقيه في المؤسسة	أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.464**	.787**	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70

أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي	Pearson Correlation	.464**	1	.387**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.002
	N	70	70	70	70
ابدل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في المؤسسة	Pearson Correlation	.787**	.387**	1	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	70	70	70	70
أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي	Pearson Correlation	.712**	.364**	.939**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	
	N	70	70	70	70
اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة	Pearson Correlation	.894**	.337**	.587**	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000
	N	70	70	70	70
توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر	Pearson Correlation	.675**	.172	.365**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000	.154	.002	.009
	N	70	70	70	70
يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	Pearson Correlation	.836**	.365**	.470**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000
	N	70	70	70	70
يتم انجاز العمل بدقة	Pearson Correlation	.683**	.157	.390**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.194	.001	.002
	N	70	70	70	70
هناك تطور في أداء العمال والموظفين	Pearson Correlation	.874**	.220	.721**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000	.067	.000	.000
	N	70	70	70	70
تتكرر الأخطاء أثناء العمل	Pearson Correlation	.896**	.243*	.756**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.043	.000	.000
	N	70	70	70	70

Correlations

	أشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة	توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر	يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	
أداء العاملين	Pearson Correlation	.894**	.675**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70
أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي	Pearson Correlation	.337**	.172	.365**
	Sig. (2-tailed)	.004	.154	.002
	N	70	70	70
ابدل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في	Pearson Correlation	.587**	.365**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000

المؤسسة	N	70	70	70
أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي	Pearson Correlation	.506**	.310**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000
	N	70	70	70
أشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة	Pearson Correlation	1	.529**	.914**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	70	70	70
توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر.	Pearson Correlation	.529**	1	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	70	70	70
يندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	Pearson Correlation	.914**	.563**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70
يتم انجاز العمل بدقة	Pearson Correlation	.691**	.265*	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000
	N	70	70	70
هناك تطور في أداء العمال والموظفين	Pearson Correlation	.756**	.549**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70
تتكرر الأخطاء أثناء العمل	Pearson Correlation	.748**	.532**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70

Correlations

		يتم انجاز العمل بدقة	هناك تطور في أداء العمال والموظفين	تتكرر الأخطاء أثناء العمل
أداء العاملين	Pearson Correlation	.683**	.874**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70
أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي	Pearson Correlation	.157	.220	.243*
	Sig. (2-tailed)	.194	.067	.043
	N	70	70	70
ابدل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي ألقاه في المؤسسة	Pearson Correlation	.390**	.721**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000
	N	70	70	70
أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي	Pearson Correlation	.366**	.549**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000
	N	70	70	70
أشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة	Pearson Correlation	.691**	.756**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70

توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر	Pearson Correlation	.265*	.549**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000
	N	70	70	70
يُدفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	Pearson Correlation	.611**	.602**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	70	70	70
يتم إنجاز العمل بدقة	Pearson Correlation	1	.584**	.655**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	70	70	70
هناك تطور في أداء العمال والموظفين	Pearson Correlation	.584**	1	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	70	70	70
تتكرر الأخطاء أثناء العمل	Pearson Correlation	.655**	.971**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	24-MAY-2022 17:59:22	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	70
	File	

	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	15

```

RELIABILITY
/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes		
Output Created		24-MAY-2022 17:59:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\تأطير امنكرة 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
--	---	---

Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	9

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35 c1 c2
c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		24-MAY-2022 18:00:20
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير امنكرة 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	24

```
FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created	24-MAY-2022 18:01:20	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير امذكرة ذياب 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics

		الجنس	العمر	الحالة المدنية	المستوى الدراسي	مدة العمل
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	70	100.0	100.0	100.0

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	20-29	18	25.7	25.7	25.7
	30-39	28	40.0	40.0	65.7
	40-49	17	24.3	24.3	90.0
	أكثر من 50 سنة	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		الحالة المدنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	31	44.3	44.3	44.3
	متزوج	39	55.7	55.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		المستوى الدراسي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ابتدائي	4	5.7	5.7	5.7
	متوسط	13	18.6	18.6	24.3
	ثانوي	40	57.1	57.1	81.4
	جامعي	9	12.9	12.9	94.3
	دراسات عليا	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		مدة العمل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	5-10	34	48.6	48.6	48.6
	10-15	21	30.0	30.0	78.6
	15-20	13	18.6	18.6	97.1
	أكثر 30	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
Output Created		24-MAY-2022 18:02:23
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b25 b31 b32 b33 b34 b35 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics					
		الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة	يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس القدمية	يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء	تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي عمل
N	Valid	70	70	70	70

Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.74	4.43	3.54	3.73	2.77
Std. Deviation	.774	1.111	1.031	1.048	1.119

Statistics

		تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار	تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعمالين المميزين لتحفيزهم	تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك	تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل	تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.51	3.83	4.43	3.00	4.60
Std. Deviation		1.236	.884	1.111	1.129	.999

Statistics

		تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية	توفر مؤسسة مطعما ومكانا للاستراحة	توفر مؤسسة وسائل النقل	توفر مؤسسة مكانا (للعبادة) مصلي	تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.26	4.39	4.39	4.04	4.17
Std. Deviation		1.304	.490	.490	.955	1.393

Frequency Table

تحرص المؤسسة علي تقديم الحوافز المادية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	4	5.7	5.7	8.6
	محايد	8	11.4	11.4	20.0
	موافق	52	74.3	74.3	94.3
	موافق بشدة	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك وتحثك علي أداء عملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.7	5.7	5.7
	2	2	2.9	2.9	8.6
	3	4	5.7	5.7	14.3
	4	10	14.3	14.3	28.6
	5	50	71.4	71.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس التقديمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	8.6	8.6	8.6
	2	6	8.6	8.6	17.1
	3	6	8.6	8.6	25.7
	4	48	68.6	68.6	94.3
	5	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

يرتكز نظام الحوافز لديكم علي أساس الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	8.6	8.6	8.6
	2	4	5.7	5.7	14.3
	3	2	2.9	2.9	17.1
	4	49	70.0	70.0	87.1
	5	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

تقدم مؤسستكم نسبة من أرباحها السنوية لتشجيع العاملين علي لعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	22.9	22.9	22.9
	3	43	61.4	61.4	84.3
	4	6	8.6	8.6	92.9
	5	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	14.3	14.3	14.3
	2	6	8.6	8.6	22.9
	4	46	65.7	65.7	88.6
	5	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

تقدم مؤسستكم الشكر والتقدير للعاملين المميزين لتحفيزهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	6	8.6	8.6	11.4
	3	4	5.7	5.7	17.1
	4	48	68.6	68.6	85.7
	5	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

تساعدك المؤسسة علي تطوير قدراتك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	6	8.6	8.6	11.4
	3	4	5.7	5.7	17.1
	4	6	8.6	8.6	25.7
	5	52	74.3	74.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة المشاركة في نشاطات ترفيهية خارج أوقات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	14.3	14.3	14.3
	2	4	5.7	5.7	20.0
	3	42	60.0	60.0	80.0

4	4	5.7	5.7	85.7
5	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

تشعر بالاحترام والتقدير داخل عملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.7	5.7	5.7
	3	2	2.9	2.9	8.6
	4	8	11.4	11.4	20.0
	5	56	80.0	80.0	100.0
Total		70	100.0	100.0	

تمنح مؤسستكم القروض في المناسبات الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	8.6	8.6	8.6
	2	2	2.9	2.9	11.4
	3	10	14.3	14.3	25.7
	4	2	2.9	2.9	28.6
	5	50	71.4	71.4	100.0
Total		70	100.0	100.0	

توفر مؤسسة مطعمًا ومكانًا للاستراحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	61.4	61.4	61.4
	5	27	38.6	38.6	100.0
Total		70	100.0	100.0	

. توفر مؤسسة وسائل النقل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	61.4	61.4	61.4
	5	27	38.6	38.6	100.0
Total		70	100.0	100.0	

(توفر مؤسسة مكانا للعبادة)مصري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.7	5.7	5.7
	2	2	2.9	2.9	8.6
	4	45	64.3	64.3	72.9
	5	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	11.4	11.4	11.4
	2	2	2.9	2.9	14.3
	3	8	11.4	11.4	25.7
	4	4	5.7	5.7	31.4
	5	48	68.6	68.6	100.0
Total	70	100.0	100.0		

```
FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created	24-MAY-2022 18:03:18	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics

		أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي	ابدل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلقاه في المؤسسة	أكثر من المغادات أثناء دوامي الرسمي	اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة	توفر النقل ومسكن وظيفي يلبق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.93	4.73	4.73	3.96	3.69
Std. Deviation		.890	.658	.700	.908	1.269

Statistics

		بندفع العمال والموظفون نحز تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	يتم انجاز العمل بدقة	هناك تطور في أداء العمال والموظفين	تتكرر الأخطاء أثناء العمل
N	Valid	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.93	4.19	4.61	4.67
Std. Deviation		.922	.822	.967	.896

Frequency Table

أشعر بتطور ادائي في العمل نتيجة للحوافز التي تقدمها المؤسسة لي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	4	5.7	5.7	8.6
	3	6	8.6	8.6	17.1
	4	43	61.4	61.4	78.6
	5	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

ابدل جهدي لتأدية عملي علي أكمل وجه نتيجة للتقدير والاحترام الذي أتلناه في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	2	2.9	2.9	5.7
	4	9	12.9	12.9	18.6
	5	57	81.4	81.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

أكثر من المغادرات أثناء دوامي الرسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	4	5.7	5.7	8.6
	4	5	7.1	7.1	15.7
	5	59	84.3	84.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

اشعر بتطور ادائي نتيجة لدرجة الاحترام الكبير لي من طرف مسؤولي المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	4	5.7	5.7	8.6
	3	6	8.6	8.6	17.1
	4	41	58.6	58.6	75.7

5	17	24.3	24.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

توفر النقل ومسكن وظيفي يليق بي وبأسرتي يحسن من أداء عملي بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	14.3	14.3	14.3
	2	2	2.9	2.9	17.1
	3	4	5.7	5.7	22.9
	4	38	54.3	54.3	77.1
	5	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

يُندفع العمال والموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	6	8.6	8.6	11.4
	3	2	2.9	2.9	14.3
	4	45	64.3	64.3	78.6
	5	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

يتم إنجاز العمل بدقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	2	2.9	2.9	5.7
	4	43	61.4	61.4	67.1
	5	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

هناك تطور في أداء العمال والموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9

2	4	5.7	5.7	8.6
4	7	10.0	10.0	18.6
5	57	81.4	81.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

تتكرر الأخطاء أثناء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	2	2	2.9	2.9	5.7
	3	2	2.9	2.9	8.6
	4	5	7.1	7.1	15.7
	5	59	84.3	84.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=B C
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created		24-MAY-2022 18:04:02
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\تأطير 2022\امنكرة نيباب\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=B C /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحوافز	70	2	5	3.92	.661
أداء العاملين	70	2	5	4.27	.675
Valid N (listwise)	70				

Notes

Output Created	24-MAY-2022 18:04:49	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\تأطير المنكرة 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=B C B1 B2 B3 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

Notes		
Output Created		24-MAY-2022 18:06:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=B C B1 B2 B3 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

Notes		
Output Created		24-MAY-2022 18:09:29
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=B C B1 B2 B3 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

Notes

Output Created		24-MAY-2022 18:10:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\تأطير امذكرة ذياب 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=B1 B2 B3 /MISSING ANALYSIS.

Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Number of Cases Allowed ^a	262144

a. Based on availability of workspace memory.

```

COMPUTE B1=MEAN (b11 TO b15) .
EXECUTE .
COMPUTE B2=MEAN (b21 TO b25) .
EXECUTE .
COMPUTE B3=MEAN (b31 TO b35) .
EXECUTE .
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL)=B C B1 B2 B3
  /MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

Notes		
Output Created		24-MAY-2022 18:12:41
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير امنكرة نياپ 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=B C B1 B2 B3 /MISSING ANALYSIS.

Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الحوافز	أداء العاملين	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية
N		70	70	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.92	4.27	3.64	3.87
	Std. Deviation	.661	.675	.850	.925
Most Extreme Differences	Absolute	.406	.402	.349	.380
	Positive	.176	.250	.186	.220
	Negative	-.406-	-.402-	-.349-	-.380-
Test Statistic		.406	.402	.349	.380
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الحوافز الاجتماعية
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.25
	Std. Deviation	.475
Most Extreme Differences	Absolute	.339
	Positive	.246
	Negative	-.339-
Test Statistic		.339
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /ORIGIN
  /DEPENDENT C
  /METHOD=ENTER B1 B2 B3.

```

Regression

Notes

Output Created		24-MAY-2022 18:13:36
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ تأطير امنكرة ذياب 2022\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /ORIGIN /DEPENDENT C /METHOD=ENTER B1 B2 B3.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	2548 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	الحوافز الاجتماعية، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية ^c	. Enter
---	--	---------

- a. Dependent Variable: أداء العاملين
b. Linear Regression through the Origin
c. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 ^a	.991	.991	.420

- a. Predictors: الحوافز الاجتماعية، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية
b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1295.840	3	431.947	2444.497	.000 ^c
	Residual	11.839	67	.177		
	Total	1307.679 ^d	70			

- a. Dependent Variable: أداء العاملين
b. Linear Regression through the Origin
c. Predictors: الحوافز الاجتماعية، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية
d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	الحوافز المادية	.541	.073	.468	7.454	.000
	الحوافز المعنوية	-.084	.092	-.077	-.915	.363
	الحوافز الاجتماعية	.615	.089	.609	6.884	.000

- a. Dependent Variable: أداء العاملين
- b. Linear Regression through the Origin