



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

بغنوان:

أثر التحفيز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز سعيدة 2024

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور طلحة عبد القادر

من إعداد الطالبتان :

➤ حمدوش فاطيمة الزهراء

➤ حوباد إيمان

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ : 11/06/2024

أ. يزيد قادة أستاذ التعليم العالي رئيسا

أ. طلحة عبد القادر أستاذ محاضر أ مشرفا

أ. بن سكران البودالي أستاذ التعليم العالي مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



"الإهداء"

أهدي هذا النجاح

إلي الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلي من علمني أن الدنيا كفاح
وسلاحها العلم والمعرفة ، إلي من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي
وملاذي بعد الله إلي فخري واعتزازي (أبي الغالي)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود ... إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من كانت لي الأم والأخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها
القوة - أُمِّي الحبيبة -

إلي ضلعي الثابت وأمان أيامي إلي ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع ارتوي . منها.
إلي خيرة أيامي وصفوتها إلي قرة عيني (أخي محمد الياس و أخواتي نور الهدى و خديجة)

و لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق خاصة الدكتور يزيد قادة و الدكتور طلحة عبد القادر.. أهدىكم هذا
الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجية من الله تعالى أن ينفعني بما
علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

عمدوش فاطمة الزهراء

"الإهداء"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات.
أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولاً ، أبتدت بطموحٍ وأنتهت بنجاح ، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية.

الى درعي الذي به احتميت، وفي الحياة به اقتديت، و الذي شق لي بحر العلم و التعلم، الى الذي عمل وجد في سبيلي و هيا لي اسباب النجاح، الى من احمل اسمه بكل افتخار أني إبنته، أطلب من الله أن يحفظه و يراعه)

(بي الغلي)

إلى أليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك ، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني وسهرت ليالي طويلة من أجل راحتي وأستيقظت فجراً للدعاء ليإلى (مهي الحبيبة).

إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحوا عن طريقي كل المتاعب مُمهدين لي الطريق ، زارعين الثقة والإصرار بداخلي...سندي والكتف الذي أستند عليه دائماًإلى أختي (سومية، نمان، عبد الجليل، عبد الباسط)
إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه وأمدوني دائماً بالقوة وكانوا موضع الإتكاء في كل عثراتي والذين رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة إلى.....(صديق العمر)

إلى أكثر دكتور ترك لي بصمة جميلة بأخلاقه وتعاونيه ومحبتة الأبوية (ميرز، و، طلة)

محبواي إيمان

الشكر والعرفان

انطلاقاً من قول الله تعالى :

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

نحمد الله ونشكره أن أنعم علينا بإنجاز هذا العمل

وبموجب ذلك نتوجه بشكرنا الجزيل إلى:

نعم الأساتذة : يزيد قادة و طلحة عبد القادر

وكل زملائي

كما نتقدم بخالص الامتنان إلى الأساتذة الكرام كل باسمه

على ما بذلوه من جهد خلال مشوارنا الجامعي

كما نشكر كل من له فضل علينا و من أسدى معروفاً أو توجيهاً أو إرشاداً.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير التحفيزات المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك من خلال توجيه استبيان إلعينة من عمالها يتضمن مجالين، حيث المجال الأول خصص للتحفيزات ببعديها الماديو المعنوي، أما المجال الثاني فخصص للأداء الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط إلأن التحفيزات المادية و المعنوية لها تأثير دال إحصائيا على الأداء الوظيفي حيث فسرت التحفيزات المادية و المعنوية مجتمعة ما نسبته (40.1%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي ، ولكن باستخدام الانحدار الخطي المتعدد تبين أن التحفيزات المادية هي الوحيدة دون التحفيزات الأخرى التي لها تأثير دال إحصائيا على الأداء الوظيفي كما فسرت لوحدها ما نسبته (36,4%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التحفيزات المادية و المعنوية، الأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز .

Abstract:

This study aims to determine the extent of the impact of material and moral incentives on job performance at Sonelgaz Corporation in Saida, by directing a questionnaire to a sample of its workers that includes two areas, where the first area is devoted to material and moral incentives, while the second area is devoted to job performance.

Using simple linear regression, the study found that material and moral incentives have a statistically significant effect on job performance, where material and moral incentives together explained 40.1% of the variance in job performance, but using multiple linear regression it was found that only material incentives have a statistically significant effect on job performance, as they alone explained 36.4% of the variance in job performance.

Keywords: Moral and material incentives, job performance, Sonelgaz.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	الملخص
	الفهرس
أ - ب - ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للتحفيزات المادية و المعنوية والاداء الوظيفي
01	تمهيد
10-02	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التحفيزات
	المطلب الأول : مفهوم التحفيز و نظرياته
02	مفهوم التحفيز
08-02	نظرياته
	المطلب الثاني : أهداف التحفيز و أنواعه
08	أهداف التحفيز
09-08	أنواع التحفيزات
	المطلب الثالث : أسس منح التحفيز و شروط نجاحه
10-09	أسس منح التحفيز
10	شروط نجاحه
	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الاداء الوظيفي
	المطلب الأول : مفهوم الاداء الوظيفي و أهميته وأنواعه
11	مفهوم الأداء الوظيفي
12-11	أهمية الأداء الوظيفي
12	أنواع الأداء الوظيفي
	المطلب الثاني : محددات الأداء و عناصره
12	محددات الأداء
13	عناصر الاداء
	المطلب الثالث : تقييم الأداء

14-13	مفهوم تقييم الأداء
14	أهميته تقييم الأداء
15-14	خطوات تقييم الأداء
16-15	طرق تقييم الأداء
	المبحث الثالث : العلاقة بين التحفيزات المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي
17-16	المطلب الأول : أثر التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي
19-17	المطلب الثاني : خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الاداء الوظيفي
21_19	المطلب الثالث : السياسات التحفيزية و دورها في التأثير على الأداء الوظيفي
22	ملخص الفصل
	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
23	تمهيد
	المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية و الدراسات باللغة الأجنبية
27-24	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
30-28	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
	المبحث الثاني : دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
31-30	المطلب الأول : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
31	المطلب الثاني : ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
32	ملخص الفصل
	الفصل الثالث : أثر التحفيزات المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة
33	تمهيد
	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
34	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
35-34	المطلب الثاني : أداة الدراسة
35	المطلب الثالث : الاساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة
	المبحث الثاني :وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .
41-36	المطلب الأول : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
51-41	المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الدراسة
56-52	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

59-56	المطلب الرابع: إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الاداء الوظيفي
60	ملخص الفصل
63-61	الخاتمة العامة
68-64	قائمة المصادر و المراجع
79-69	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة	34
2	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	35
3	توزيع افراد العينة حسب الجنس	36
4	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	38-37
5	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	39
6	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	40
7	يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	42
8	يوضح اتجاهات اجابات افراد العينة حول عبارات محور التحفيزات المادية	44-43
9	يوضح اتجاهات اجابات افراد العينة حول عبارات محور التحفيزات المعنوية	46-45
10	يوضح اتجاهات اجابات افراد العينة حول عبارات التحفيزات المادية و المعنوية	47
11	يوضح اتجاهات اجابات افراد العينة حول عبارات الاداء الوظيفي	50-48
12	يوضح اتجاهات اجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني (الاداء الوظيفي)	51
13	يوضح معاملات الارتباط بين ابعاد الدراسة	51

14	يوضح نتائج t_test الاحادي العينة لدرجات الاجابة على تطبيق شركة سونلغاز (التحفيزات المادية و المعنوية)	52
15	يوضح نتائج t_test الاحادي العينة لدرجات الاجابة على الاداء الوظيفي	53
16	يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحفيزات المادية و المعنوية و الاداء الوظيفي	54
17	يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحفيزات المادية و المعنوية و الاداء الوظيفي	54
18	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التحفيزات	55
19	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	55
20	يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين التحفيزات و الاداء الوظيفي	56
21	يوضح اختبار t_test للعينات المستقلة بين الاداء و الجنس	56-57
22	يوضح اختبار t_test للعينات المستقلة بين الاداء و المؤهل العلمي	57
23	يوضح اختبار t_test للعينات المستقلة بين الاداء و الخبرة المهنية	58
24	يوضح اختبار t_test للعينات المستقلة بين الاداء و الوظيفة	59

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	هرم أبرهام ماسلو للحاجات الانسانية	1
06	مخطط المقارنة بين حاجات الدفر بحاجات ماسلو	2
13	مخطط العلاقة بين محددات الاداء الوظيفي	3
16	مخطط طرق تقييم الاداء الوظيفي	4
17	مخطط اثر التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي	5
37	مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	6
38	مدرج تكراري يوضح افراد العينة حسب المؤهل العلمي	7
39	مدرج تكراري يوضح افراد العينة حسب الخبرة المهنية	8
41	مدرج تكراري يوضح افراد العينة حسب الوظيفة	9
44	يمثل اعمدة بيانية لدرجو الموافقة لمحور التحفيزات المادية	10
47	يمثل اعمدة بيانية لدرجو الموافقة لمحور التحفيزات المعنوية	11
50	يمثل اعمدة بيانية لدرجو الموافقة لمحور الاداء الوظيفي	12

جدول الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	يمثل الإستبيان الذي تم توزيعه على عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة
02	يمثل مخرجات SPSS

المقدمة العامة

يمر العالم اليوم بالعديد من التغيرات والتطورات السريعة التي تؤثر على كافة مجالات الحياة، مما يخلق أجواء جديدة و أوضاع اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية وسياسية مختلفة تماما عما كانت عليه من قبل .وأكثر القطاعات التي تأثرت بهذه التغيرات هي “ منظمات الأعمال ”لأنها أصبحت تواجه العديد من التحديات والضغوطات وهذا ما جعلها تبحث عن خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات وتحاول إيجاد فرص جديدة للتعامل مع مختلف العقبات والتحديات.

من أجل مواجهة هذه التحديات تسعى المنظمة إلى تطوير و تنمية جميع مواردها خاصة الموارد البشرية ، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل و العقلاني لكل عوامل الإنتاج ، فالمورد البشري أساس القوة و الثروة وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته كتحليل العمل ، الاختيار ، التعيين ، التكوين ، الترقية ، التحفيز ، و هذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة و العاملين ،فهو ممارسة و وسيلة لتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال و تطورها ، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة و جودة أداؤها ، و هذا ما أدى الى كسب ولاء العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة .

حيث يعتبر التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة في عالم الإدارة و العمل ، لأنه الركيزة الأساسية التي تحرك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى العامل داخل المؤسسة و تشجيعه على زيادة أدائه و تحمل مسؤولية العمل المطلوب منه ، و بالتالي الحوافز توقظ الحماس و دافعية العمل و هذا ما ينعكس إيجابيا على الأداء .

الإشكالية :

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التحفيزات المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة ؟

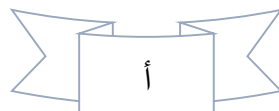
ومن هذه الإشكالية سوف نقوم بطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالحوافز؟ وماهي أنواعها؟
- ما معنى الأداء الوظيفي؟ وماهي أهم محدداته؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا باقتراح وصياغة مجموعة من الفرضيات التي نحاول اختبارها من خلال هذه الدراسة، وهي كالتالي:

الفرضية الأولى : مؤسسة سونلغاز تطبق نظام للتحفيزات المادية و المعنوية من منظور عمالها



الفرضية الثانية : مؤسسة سونلغاز تمتلك معايير تحسين الأداء الوظيفي من منظور عمالها.

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة من منظور عمالها.

أهداف الدراسة : نذكر أهمها فيما يلي :

الإلمام والإحاطة بالمفاهيم والجوانب المختلفة لكل من التحفيزات والأداء الوظيفي.

التعرف على مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - سعيدة -.

معرفة مدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

الوصول إلى نتائج تبرز أهمية استعمال الحوافز بمختلف أنواعها و مدى تأثيرها على سلوك العاملين واستقرارهم وبالتالي على أدائهم.

التوصل إلى سياسة تحفيز فعالة تساهم في تحسين أداء العاملين .

أهمية الدراسة :

تثمين العنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي للمؤسسة .

ربط سياسة التحفيز باحتياجات و رغبات العاملين .

تحسين أداء العاملين من خلال سد فجوة الأداء .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية :

• الرغبة الشخصية في التعرف على واقع تطبيق نظام التحفيز في المؤسسات الاقتصادية.

• علاقة الموضوع التحفيز مع تخصص دراستنا .

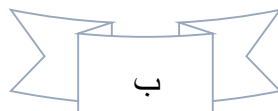
أسباب موضوعية:

التعرف على واقع التحفيز بمؤسسة سونلغاز سعيدة و التعرف على القيمة المضافة التي تضيفها التحفيزات على مستوى الأداء .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية :تم اختيار مؤسسة سونلغاز بسعيدة كعينة البحث .

- الحدود الزمنية :امتدت الدراسة المنجزة من نوفمبر 2023 إلى ماي 2024.



- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز سعيدة ،و هذا من خلال توزيع 56 استبيان كوسيلة لجمع البيانات ليتم تحليلها و الخروج بنتائج تنفي أو تؤكد فرضيات الدراسة .

منهجية الدراسة :

- بهدف دراسة الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري و وصف متغيرات الدراسة (التحفيزات المادية و المعنوية ،الأداء الوظيفي)
- بينما في القسم التطبيقي تم اعتماد المنهج التجريبي بهدف الوقوف على واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز - سعيدة - .

هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية الموضوع و اختبار الفرضيات ،اقتضت الضرورة تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول ،الفصل الأول متعلق بالجانب النظري ،الفصل الثاني متعلق بالدراسات السابقة و الفصل الثالث متعلق بالجانب التطبيقي ،سبقت هذه الفصول مقدمة و تليهم خاتمة تحتوي على نتائج البحث .

❖ **الفصل الأول:** تحت عنوان المفاهيم الأساسية للتحفيزات المادية و المعنوية و الاداء الوظيفي يتضمن ثلاث مباحث ،تم التطرق في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية حول التحفيز أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم حول الأداء الوظيفي بينما في المبحث الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين التحفيزات و الأداء الوظيفي .

❖ **الفصل الثاني:** الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يتضمن مبحثين:المبحث الأول يتضمن الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية أما المبحث الثاني يتضمن مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

❖ **الفصل الثالث:** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر التحفيزات المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي:قسم إلى مبحثين المبحث الأول عرض الدراسة التطبيقية أما المبحث الثاني تناولنا فيه وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .

الفصل الاول :

الاطار المفاهيمي للتحفيزات المادية و
المعنوية والاداء الوظيفي

تمهيد :

يقاس نجاح أي منظمة بقدرة الموظفين على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة أو المتوقعة للمهام الوظيفية، وأساس عمل إدارة الموارد البشرية هو كيفية تحقيق برامج إنتاجية عالية من خلال تحليل الوظائف وتدريب الموظفين وتصميم التدريب المناسب. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الأنشطة، إلا أنها لا تكفي لتحقيق النتائج المرجوة، ولهذا السبب تضمن المنظمات الأداء المستمر إلى أعلى درجة من خلال تقديم مجموعة من الحوافز التي تناسب دوافعهم لدفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

و عليه سنحاول في هذا الفصل إبراز بعض المفاهيم النظرية للتحفيزات في المبحث الأول أما المبحث الثاني عبارة عن مفاهيم حول الأداء الوظيفي ، وفي المبحث الثالث ندرس العلاقة بين التحفيزات و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى ضبط بعض المفاهيم الأساسية الخاصة بالتحفيز في ثلاثة مطالب كتالي:

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و نظرياته

في هذا المطلب سنقوم بتقديم تعاريف حول التحفيز مع أهم نظرياته

أولاً : مفهوم التحفيز

لقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز وذلك تبعاً للاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين، وكانت تعريفاتهم للتحفيز على النحو التالي: (الطيب حسن تجاني، 2022، صفحة 2041)

➤ التحفيز هو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. (محمد، 2014، صفحة 31)

➤ تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للموظفين من أجل تحريك قدراتهم وهذا مايزيد من كفاءتهم لضمان تحقيق حاجاتهم وأهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل. (وفيق، 2015، الصفحات 69-70)

➤ التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل مالدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادية أم المعنوية. (ابراهيم، 2011، صفحة 5)

➤ التحفيز هو استخدام مجموعة من المؤثرات والعوامل والأدوات والأساليب التي تحفز وتشجع الأفراد على ممارسة سلوكيات معينة لتحقيق نتائج ايجابية تتبع من تلك السلوكيات. (Read & Salman, 2023, p. 1489)

➤ الحوافز هي الوسيلة التي يتم بموجبها الإشباع، أو هي مجموعة من الظروف التي تتوفر في بيئة عمل تلبي رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها من خلال العمل داخل المنظمة. (Bilal, Ahmad, Nizar, & Mohammed, 2017, p. 119)

ثانياً: نظريات التحفيز

على مدار تاريخ البشرية، تم استخدام الحوافز كآلية للتأثير على سلوك الأفراد. كونه شيء خارجي في المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد تجذبه إليه. فهي أداة تجذب البشر من خلال الوعد بإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم. و للحوافز العديد من النظريات التي ترجع بدايتها للقرن العشرين وسنذكر بعض منها على النحو الآتي:

✓ **النظرية الكلاسيكية (فريدريك تايلور):** يرى تايلور أن تطبيق الحوافز المادية (الحوافز النقدية) فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاج من خلال الجهد والوقت المعقولين، لذلك رأى أن الحوافز المادية هي أساس التحفيز للأفراد وزيادة الإنتاج. كما يثبت أن زيادة المنتجين والتحكم في الإنتاج يتم من خلال الأجور بحيث تكون كل زيادة في الأجور مصحوبة بزيادة في الإنتاجية، تقتصر الحوافز المادية على الأفراد الذين وصلوا إلى مستوى إنتاج معين أما

الأفراد الذين لم يصل إنتاجهم إلى المستوى المطلوب أو العالمي، فلن يتم منحهم الحوافز المادية، لذا يجب على الإدارة في هذه الحالة أن تعمل على تدريبهم أو فصلهم من العمل، وبموجب هذه النظرية فإن وظيفة المدير هي تحفيز الموظفين و للقيام بذلك ما عليه سوى تحديد السلوك و العمل المطلوب و تحديد مقدار الحافز المادي اللازم للقيام بتلك الوظيفة ثم تحديد مقدار الحوافز المادية اللازمة للأداء العمل.

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يعملون لكسب المال فقط وأن الحافز الذي يدفعهم يعتمد على مقدار المال الذين يكسبونه.

و تتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:

- تلبية حاجياته و رغباته المختلفة .
 - الأفراد بطبيعتهم كائنات اقتصادية و يعملون بدافع واحد فقط و هو كسب المال.
 - الأفراد بشر عقلانيون و يسعون أيضا إلى زيادة دخلهم إلى أقصى حد ممكن من خلال بذل جهود المناسبة لكسب أعلى دخل ممكن.
 - إذا كان الفرد من أصحاب الدخل المرتفع فسيكون راضيا عن وظيفته.
- ومن عيوب هذه النظرية هو أنه على الرغم من أهمية الدخل بالنسبة للأفراد لا يعملون فقط من أجل الدخل، ولا يتفاعلون دائما لمقداره، و قد يتصرفون بطرق لا تتماشى مع رغبات الإدارة.

يعتبر الباحثون الأفراد في هذه النظرية بمثابة آلات يمكن إشباع رغباتهم و احتياجاتهم بسهولة عن طريق دفع المال. و مع ذلك هناك أمور أخرى تحتاج إلى الاهتمام من أجل الحصول على السلوكيات التي يريد المديرون أن يمارسها الأفراد فهناك أمور معنوية كالراحة النفسية داخل بيئة العمل و روح التعاون... يحتاج الفرد أن يشعر بها من أجل تحفيزهم على ممارسة السلوكيات الصحيحة لأداء العمل. (هريوك احمد ماهر، 2022، صفحة 22)

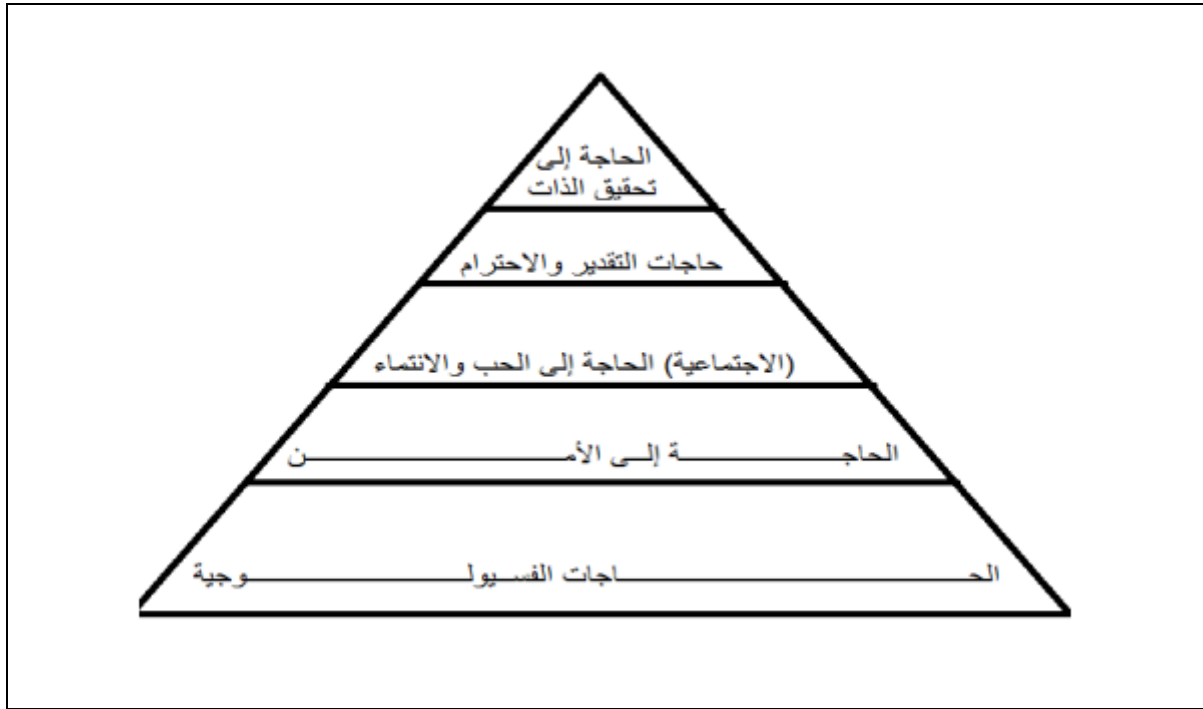
✓ نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) :

يعتبر مؤسس النظرية هو " أبراهام ماسلو " وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجات مختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن للإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة. ولقد وضع ماسلو أربع اقتراحات تحكم مفاهيم نظريته.

- بمجرد إشباع رغبة ما، لا تعود دافعا للسلوك.
- أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومتداخلة.
- يجب أن يتم إشباع الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم أولا قبل الحاجات التي تقع أعلى الهرم.

- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا في عددها ، السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا .واقترح ماسلو أن الحاجات الإنسانية منظمة هرميا ومقسمة إلى خمس مستويات ألا وهي: الحاجات الفسيولوجية المادية؛ حاجات الأمان الحاجات الاجتماعية ؛ حاجات التقدير و الاحترام؛ وحاجات تحقيق الذات ويمكن توضيح هذه الحاجات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 1: هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: محمد الرشيد الشيخ يوسف، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة سلطة الطيران المدني، مذكرة ماجستير، السودان، الصفحة 26 ، 2017

و من خلال هرم ماسلو يمكننا أن نستنتج أن الفرد الذي يفقر إلى الرغبة المذكورة يكون مدفوعا لإشباع الرغبة الأولى فإنه سيحاول تدريجيا إشباع الرغبة الموالية.

على الرغم من أن هرم ماسلو يعد طريقة ملائمة لتصنيف الحاجات الإنسانية إلا انه تعرض لجملة من الانتقادات نذكر أهمها:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو، فقد يسعى فرد إلى إشباع حاجاته لإثبات الذات قبل إشباعه لحاجته في الاحترام والتقدير .
- قد يقوم الفرد بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

على الرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر الدوافع البشرية بشكل كامل، إلا أن مساهماتها واضحة وأساسية ويمكن اعتبارها نقطة انطلاق لفهم الدوافع الفردية. (خلايفة العلمي، 2015 / 2016، صفحة 20_21)

✓ نظرية الإنجاز (نظرية ماسكيلاند):

تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز Ned For Achievement Theys" مؤسس هذه النظرية هو دافيد ماسكيلاند وترجع جذورها إلى علم النفس التربوي وإلى نظرية الشخصية، حيث أنه تم تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية 1968م، قام ماسكيلاند بدراسة عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، بولندا، الهند، باستخدام الطرق التجريبية، تم تحديد الخصائص التالية للأفراد ذوي الاحتياجات الثلاثة التالية: (خلايفة العلمي، 2015 / 2016، الصفحات 22-23)

أ- الحاجة للقوة: ويقصد به ميل الأشخاص إلى ممارسة الرقابة القوية والسعي للحصول على فرص كسب المركز، أي المواقع القيادية.

ب- الحاجة للانتماء: ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسبهم من رفض.

ج- الحاجة للإنجاز: حيث يمكننا توضيح هذه الحاجة بالدوافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وهذا طبعا وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دوافع لتفوق والكفاح المادي والأفراد الذين لديهم الحاجة لإنجاز يتصفون بما يلي:

- حبهم للمسؤوليات.
- يفضلون إجراء بحث شامل للمشاكل التي تواجهها قبل اتخاذ القرار.
- يكرهون الفشل ويرغبون في الحصول على التغذية العكسية لأعمالهم.

بالرغم من الأهمية التي تكتسبها هذه النظرية إلا أنها واجهت بعض الانتقادات أهمها:

- ✓ تركيزها على حوافز الإنجاز الملبي لاحتياجات الإنجاز في حين تجاهلت حوافز باقي الاحتياجات الأخرى.
- ✓ يتم أخذ الفروق الفردية بين الأفراد فقط في الاعتبار، مع تجاهل الظروف الأخرى مثل ظروف العمل وطبيعة الوظيفة.

ما يمكن استنتاجه من هذه النظرية هو أنه على عكس الأفراد العاديين الذين يتميزون بقوة الشخصية، هناك أفراد لديهم ميل أو رغبة في القيام بعملهم بشكل جيد، ويمكن تلخيص مساهمة ماسكيلاند في فهم عملية التحفيز في تحديد ثلاثة أنواع أساسية من الاحتياجات التي تؤثر في التحفيز: الحاجة إلى السلطة، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز. (خلايفة العلمي، 2015 / 2016، صفحة 23)

✓ نظرية ألدرف (ERG Modelé):

وصاحب هذه النظرية هو "Alder Clayton" على غرار نظرية ماسلو للحاجات قام الدفر بتطوير نظرية ماسلو عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات ، وتقوم نظرية الدفر على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث التالية :

1. **الحاجة إلى الوجود:** وهي الحاجات التي تشبع بواسطة عوامل البيئة كالأكل و الشراب و الراتب و الامتيازات الوظيفية و غير ذلك. و هي تماثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.
2. **الحاجة للارتباط:** و هي الحاجات التي تركز على إقامة العلاقات الإنسانية و الصداقات و التقبل من الآخرين و هي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
3. **الحاجة لنمو:** و هي الحاجات التي تهتم بتطوير مهارات و قدرات الفرد و تحقيق ذاته وإثباتها ، وذلك من خلال قيامه مثلا ، بعمل منتج أو إبداعي و هي تماثل الحاجات الراقية عند ماسلو.(زهير بغول، 2007/2006، صفحة 130)

الشكل رقم (02): يوضح الشكل مقارنة بين حاجات ألدفر بحاجات ماسلو كالتالي:



المصدر: خلايفة العلمي، مساهمة نظام التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجيستر، الجزائر، 2015/2016الصفحة 24

وعموما يمكن القول إن "ألدفر" لا يختلف كثيرا في رؤيته للتحفيز عن "ماسلو" التي يفسرها من خلال الحاجات المختلفة للأفراد ومحاولة إشباعها ؛ وبالتالي نجد انه يدعم فكرة تنوع الحاجات لدى الأفراد.(خلايفة العلمي، 2015 / 2016، صفحة 24)

✓ **نظرية التوقع:** يعتبر فيكتور فروم من الباحثين الذين أسهموا بشكل فعال في تشخيص محددات النجاح في العمل الإداري و خاصة ما يتعلق منها بموضوع الدافعية. فقد قدم في هذا الميدان سنة 1964 نظرية أصطلح عليها بنظرية التوقع ThoiryExpectancy، وقام بتطويرها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال "ليمانبورت" و"إدوارد لوك" .

وبالنسبة لنظرية التوقع تقوم على الإجابة على السؤالين التاليين هما:

- إلى أي درجة نريد شيئاً ما ؟

- وفي اعتقادنا ما هي أفضل طريقة تؤدي بنا للوصول إليه ؟

بالنسبة لنظرية التوقع فإن الرغبة أو الميول للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع ونموذج فروم يقوم على (04) فرضيات مهمة وهي كالتالي:

- يختلف الأفراد باختلاف احتياجاتهم وأهدافهم وبالتالي تختلف توقعاتهم.
 - يتخذ الأشخاص في المؤسسة قرارات معينة بناءً على تصور أن بعض الإجراءات ستؤدي إلى النتائج المرجوة.
 - يتم تحديد السلوك البشري من خلال قوى من الداخل ومن البيئة المحيطة.
 - يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات بشأن سلوكهم داخل المنظمة على الرغم من وجود قيود على سلوكهم، مثل القواعد واللوائح. (خلايفة العلمي، 2015/ 2016، الصفحات 24-25)
- ✓ نظرية العدالة (المساواة):

تفترض هذه النظرية أن الفرد العامل يحاول إيجاد حالة من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية. وهذا التوازن يتحقق عندما يشعر العامل بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا فإن هذه النظرية تعتمد على المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي: (وليد شفيق علي البيضة ، 2016، صفحة 18)

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهدهم}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{جهدهم}}$$

✓ نظرية تصميم الهدف: وضع (lock Edwain) عام 1968 هذه النظرية و التي تتعلق بأهداف المهام، نظريته هي أن الموظفين لديهم أهداف واضحة يضعونها لأنفسهم. وهاته الأهداف المدركة تؤثر في سلوك العمل ولهذا الدقة في تحديد الأهداف مطلوبة . وتتمثل نظرية الأهداف في التالي: (خلايفة العلمي، 2015/ 2016، صفحة 26)

أ- البيئة: ويتم تحديد النتائج المستهدفة ونقوم بتوضيح طبيعة الحوافز المادية و المعنوية التي ترتبط بها.

ب- الظروف: أما طريقة تحديد الأهداف، فتشير إلى عملية المشاركة في تحديد الأهداف، والتي عادة ما تكون عملية مشتركة في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس، أو عملية أحادية الاتجاه من الرئيس إلى المرؤوس، أو تكون بوسيلة أقل.

ج-الدوافع:والمقصود بها نوايا العمل، وعزم الفرد على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف وهنا يظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع.

د - النتائج أو المخرجات: إن نتائج تحديد الأهداف تشمل جوانب معينة مثل أداء المهام والرضا.

المطلب الثاني: أهداف التحفيز و أنواعه

في هذا المطلب سوف نقوم بتحديد أهداف التحفيز و أهم أنواعه

أولاً: أهداف التحفيز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كآلاتي : (غازي، 2013، صفحة 37)

❖ إبراز أنشطة المؤسسة

❖ رفع الروح المعنوية للعاملين

❖ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين

❖ مكافأة الأداء المتميز

❖ تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد

❖ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء

كما يمكننا إضافة بعض الأهداف الأخرى: (عبد الهادي محمد درهوب، 2020، صفحة 270)

❖ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

❖ تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية.

ثانياً : أنواع التحفيز

تختلف الحوافز من مؤسسة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها الحاجات العمال والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة لديها، لذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع منهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد و المنظمة على حد سواء، و منهم من صنفها حسب طريقة توزيعها أو حسب موضوعها أوأهدافها. (مهدي، مسعودان، و زوامبية، 2021، صفحة 870_884)

❖ من حيث الطبيعة : تنقسم إلى حوافز مادية و معنوية

أ- الحوافز المادية : وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الترقية، الزيادات الدورية) (مسفر عوض سعيد القحطاني، 2010، صفحة 6)

ب- الحوافز المعنوية : هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال فإثارة العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري. حيث انه لا يمكن إشباع حاجاته إلا بالحوافز المعنوية فهي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له . (خالد علي ابو علان، 2016، صفحة 31)

❖ من حيث التأثير :وفقا لمعيار الأثر تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. (ززع فطيمة و لحول سامية، 2015، صفحة 41/25)

أ- الحوافز الإيجابية :يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه

ب- الحوافز السلبية : وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات و عدم الانصياع لأوامر و التوجيهات

❖ من حيث المستفيدين :وتتمثل في: (زهية عزيزون، 2008، صفحة 92)

أ- الحوافز الفردية :هي الحوافز التي تقدم لفرد واحد بحد ذاته نتيجة إنجاز عمل معين فالعلاوات التشجيعية مثلا تركز على خلق جو التنافس بين الأفراد، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيتحصل الفرد على المكافأة التشجيعية، كما يتلقى التقدير والشكر من رئيسه ...

ب- الحوافز الجماعية :توجه الحوافز الجماعية لمجموعة من الأفراد، فقد يتم حفز مجموعة الأفراد العاملين بقسم واحد أو وحدة إدارية واحدة مثلا بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لأعضاء الجماعة كحاجة الانتماء التي تسهم في زيادة التعاون والترابط بين الأفراد.

المطلب الثالث: أسس منح التحفيزو شروط نجاحه

من خلال هذا المطلب سوف نعمل على تحديد أهملأسس التي يمنح على أساسها التحفيز مع ذكر بعض الشروط لإنجاحه

أولاً: أسس منح التحفيز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء وآخرون يعتمدون على معيار المجهودات التي يقدمونها أو على درجة الاقدمية: (وهيبة مقدود،

(2008/2007، صفحة 84) و يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها مايلي : (نسيمة بوكروش، 2012/2011، الصفحات 201-202)

1. **معيار الأداء:** و يعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج.
2. **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية و كفاءة.
3. **معيار الأقدمية:** و هو معيار كثير التداول إذ ي أخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤثر إلى ولاءه و انتمائه لها.

ثانيا: شروط نجاحه

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها نذكر البعض منها: (نادر حامد عبد الرزاق ابوشرخ، 2010، صفحة 13)

- البساطة ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوما، وذلك في بنوده، صياغته، و حساباته. (الطاهر الوافي، 2013/2012، صفحة 52)

و يمكننا إضافة بعض الشروط: (بلقايد ابراهيم و بوري شوقي، 2017، صفحة 255_270)

- ربط الحوافز بالأداء يشعر الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التنوع و هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف أي أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.

بالإضافة إلى: (د ابراهيم الفقي، صفحة 15/14)

- متابعة أداء المرؤوسين، و الكشف عن الأداء المتميز.
- سرعة تقدير الحافز عند الإجابة يكون الحافز ايجابيا ، و عند الخطأ و الانحراف يكون سلبيا.
- وضوح الربط بين الأداء و بين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه و لكن أيضا بالنسبة لجميع العاملين.
- تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك من اجل حفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معا كفريق.
- أهمية تناسب الحافز من حيث النوع و المستوى في الحجم الأداء في حالة الإجابة أو من حجم المخالفة أو الخطأ في حالة الحوافز السلبية.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي:

يحتوي هذا المبحث على مجموعة من المفاهيم الأساسية حول الأداء الوظيفي و هو مقسم إلى ثلاثة مطالب

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته و أنواعه

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الأداء و أهميته و أنواعه

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يحظى مفهوم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات لأنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة و بقائها، فهو يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، و قد وردت عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- ❖ الأداء الوظيفي هو الانجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني أو بدني و بالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته . (بلقاسم، 2022، صفحة 46)
 - ❖ إن مفهوم الأداء لايشتمل على مكون النتائج (مخرجات السلوك) و إنما يركز على السلوكيات ،أو بمعنى آخر يركز على ما يفعله الموظف دون التركيز على مخرجات عمله .(عبد المحسن، 2019، صفحة 163)
 - ❖ هو العملية الإدارية والفنية التي يتم خلالها التعرف على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي تحقيقه و مقارنته مع مستوى كفاءتهم و فعاليتهم و مدى التحسن أو التراجع في أداء عملهم عبر مدة زمنية معينة ،فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق عمالها .(Adnan & Basima, 2023, p. 236)
 - ❖ الأداء الوظيفي يعني الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال موظفيها ،حيث يربط بين الأنشطة والأهداف من خلال واجبات الموظف داخل المؤسسات ، أو بمفهوم آخر هو مسؤوليات الأفراد وأنشطتهم و واجباتهم التي يتكون منها عملهم .(Achraf & Mohammad, 2014, p. 332)
- ومن هذه التعاريف نستنتج أن الأداء الوظيفي هو مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في انجاز عمله و مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة أو بمفهوم آخر هو الطريقة و الوسيلة التي يؤدي بها الموظف مهامه و مسؤولياته الوظيفية

ثانياً :أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة ،فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة ،فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها و ضمان استمراريتها ، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها ، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها،و تعود أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية : (محمد بن سعيد ابو حيمد ، 2020، صفحة 638)

1. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة
2. يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة .

3. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام ..
4. يساهم في استمرارية و بقاء المنظمة في السوق من خلال تطوير و تحسين أداء المنظمة بهدف مواكبة التغيرات البيئية المحيطة .
5. يساعد على معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى لدى العاملين في المنظمة .
6. يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة .

ثالثا : أنواع الأداء الوظيفي:

يصنف الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع مهمة وهي كالتالي: (عبد المجيد، 2023، صفحة 34)

1. **أداء المهام:** يعبر عن أداء المهام من خلال السلوك الذي يتخذه الموظف من أجل تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم عن طريق مجموعة من العمليات الموضوعية كإنتاج السلع ،تقديم الخدمات ،إدارة المخزون ،محاولة إرضاء العملاء ...الخ
2. **الأداء الظرفي:** هو مجموع السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية ومعالجتها فنيا ،كما تساعد هذه السلوكيات في تكوين المناخ التنظيمي في المؤسسة بحيث لا يشكل الأداء دور إضافي و لكن يعتبر خارج دائرة المهام في المؤسسة .
3. **الأداء المعاكس:** يختلف هذا النوع اختلافاً كلياً عن أنواع الأداء الأخرى لأنه يتميز بالسلوك السلبي الذي يظهره الموظف في المؤسسة كعدم الحضور للعمل في الوقت المحدد ،عدم انجاز المهام و الأعمال المطلوبة من الموظف و بالتالي ينتج عن ذلك غياب الجو التنافسي في المؤسسة و ظهور التسبب و المصلحة الشخصية.

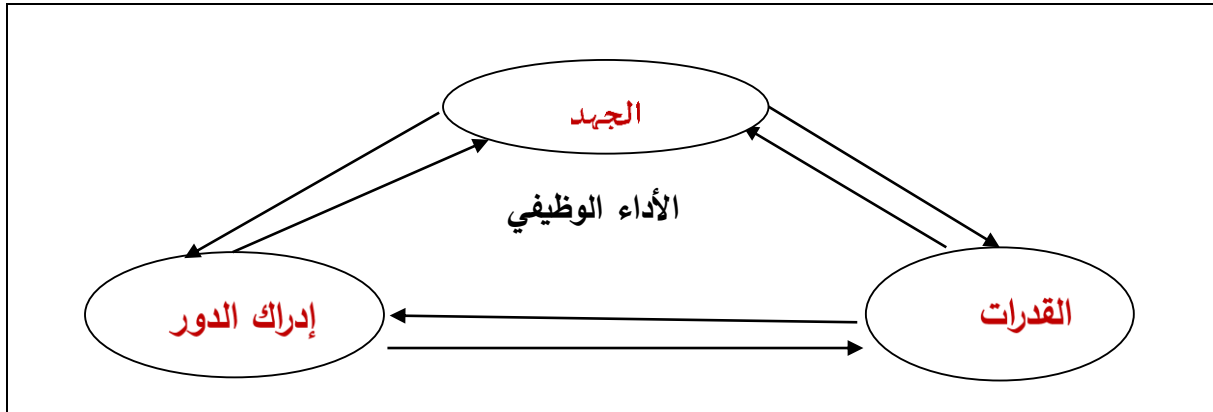
المطلب الثاني :محددات الأداء وعناصره

أولاً: محددات الأداء الوظيفي :

إن أداء الموظف هو محصلة لثلاثة عوامل و هي : (غازي، 2013، صفحة 37)

- ✓ **الجهد المبذول** :يعكس درجة انسجام الموظف في أداء عمله ، حيث يعبر الجهد المبذول عن درجة دافعية وطموح الفرد لأداء عمله.
- ✓ **القدرات الفردية:** هي مجموع ما يملكه الموظف من القدرات والخبرات السابقة التي تعطيه فعالية و كفاءة عالية من أجل إتقان مهام عمله.
- ✓ **إدراك الموظف لمهام عمله :** أي تصورات الفرد وانطباعاته عن مجموعة الأنشطة التي يتكون منها عمله،وعن الطريقة والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة

الشكل الموالي رقم (3) يوضح العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء الوظيفي :



المصدر: عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 04 ، المجلد 14 سنة 2022 ، ورقة، الصفحة 48

ثانيا :عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر نذكر منها : (خلوف، 2013، صفحة 270)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** و تشمل المعارف العامة ،المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أن ينجزه في ظروف العمل العادية ،و مقدار سرعة هذا الانجاز .
- **المثابرة والوثوق :** تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و انجاز جميع الأعمال المطلوبة منه في وقتها المحدد ،و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين .

المطلب الثالث: تقييم الأداء

أولا : مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة حيث يعود بالنفع على الفرد و المنظمة ككل ،وقد وردت مجموعة من التعاريف نذكر منها :

❖ **تقييم الأداء** هو العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين سواء طرق العمل و السلوكيات التي يتبعها الموظف في انجاز عمله حسب المهام الموكلة إليه وذلك وفق معايير محددة مسبقا ، وفي فترة محددة و ذلك لغرض اتخاذ قرارات معينة ذات قيمة بناء على نتائج التقييم الفعلية وذلك بكل موضوعية ومهنية .(كمال، 2015، صفحة 132)

❖ **هو عملية مستمرة منتظمة** تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا ، كما أن هذه العملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء تتم بموجبها مقارنة أداء الموظفين للحكم على مستوى كفاءتهم وسلوكهم في العمل .(لطيفة و زاهية، 2021، صفحة 651)

❖ تقييم الأداء هو مجموعة من الأسس و القواعد والضوابط التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تقييم أداء وكفاءة المورد البشري في العمل ، كما انه تلك العملية الإدارية التي تسعى إلى كشف الاختلافات الفردية بين العمال عن طريق قياس أدائهم وتحديد مستوى كفاءتهم في تنفيذ العمل المطلوب .(ركروك، 2022، صفحة 123)

❖ تأتي عملية تقييم الأداء في نهاية عملية إدارة الأداء ، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة ، الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء ، حيث توفر هذه العملية درجة من الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي ، و بالتالي تقبل القرارات .(محمد ع.، 2016، صفحة 15)

ثانيا:أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تستهدف عمليتك تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة ،المدير والفرد و الموظف : (نزار، 2015، صفحة 17)

أهميته على مستوى المنظمة :

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

أهميتها على مستوى المديرين :

1. دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات

أهميتها على مستوى الموظفين :

1. تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية ،وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من طرف المنظمة .
2. تدفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليقرب فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنويا وماديا .

ثالثا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

تتم عملية تقييم الأداء وفق مرحلتين أساسيتين هما :تحديد معايير الأداء الوظيفي ثم قياس الأداء : (عبد المجيد، 2023، صفحة 34)

1) **تحديد معايير الأداء الوظيفي:** يعتبر تحديد المعيار المناسب لأداء العمل أول خطوة أساسية خلال عملية تقييم الأداء ، ومن أهم الخصائص التي يجب وجودها في هذا المعيار :

الصدق : هو تعبير هذا المعيار عن المواضيع التي يجب توفرها أثناء الأداء في العمل .

الثبات : هو وجود توافق واستقرار في هذا المعيار ، حيث يتوجب حصول العامل على مقدار ثابت من التقدير من أجل الاستمرارية في البذل و العطاء من أجل تقادي انخفاض مستوى الأداء .

التمييز : هو عبارة عن قدرة المعيار على تمييز و تفرقة المستويات المختلفة بين الموظفين ، وهذا لتفريق المجهودات التي يقدمها الموظفين و بالتالي تمييزهم في الأجور و المكافآت .

القبول : وجوب قبول الموظفين لهذا المعيار الذي يعكس الأداء الحقيقي لديهم .

سهولة الاستخدام : عبارة عن سهولة استخدام المعيار ومدى وضوحه مع مراعاة الوقت المناسب من أجل الاعتماد عليه .

وبعد الإلمام بالمعايير ننتقل إلى كيفية قياس الأداء

2) **قياس الأداء :** تتم هذه المراحل عبر تجميع المعلومات التي تدور حول الأداء الفعلي للموظفين ، حيث لها أربعة مصادر للمعلومات التي تستخدم من أجل قياس الأداء الفعلي و هي :

التقارير الإحصائية : هي مجموعة التقارير التي تصدر من المؤسسة و تحتوي على إحصائيات ومعلومات تتعلق بسير عمل المؤسسة .

ملاحظة الموظفين : وهي ملاحظة الموظف و تتبع مستوى أدائه و قيامه بكافة المهام الموكلة له و تقييم سير عمله .

التقارير الشفوية : هي جميع الخطابات التي يوجهها المدراء للموظفين شفويا تعبر عن تقييم المدراء عن أداء الموظفين و سير عمل المنظمة .

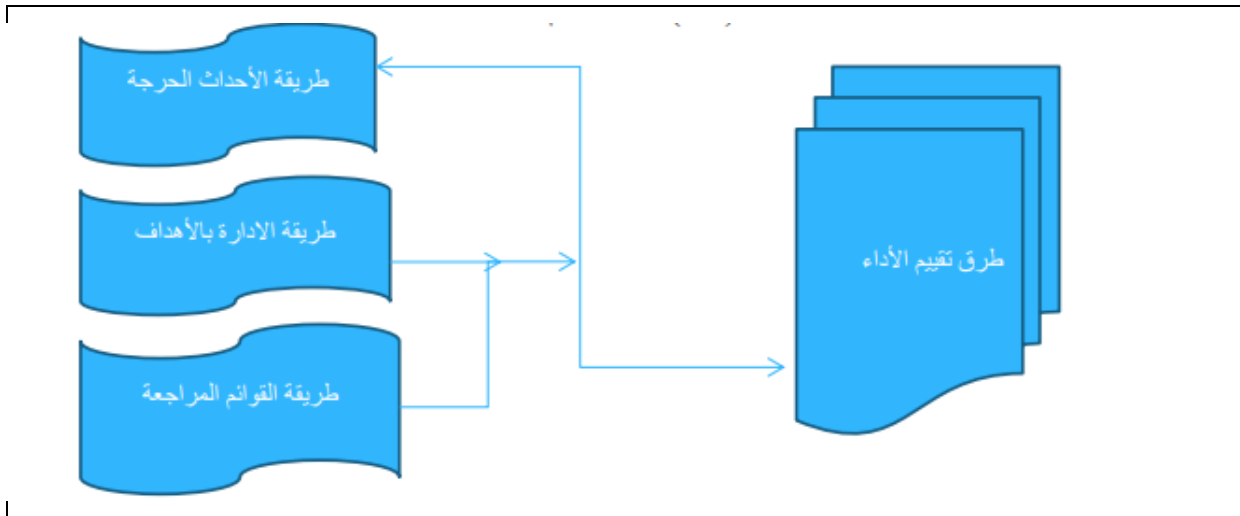
التقارير الخطية : و هي مجموعة الخطابات التي يوجهها المدراء إلى الموظفين كتابيا تعبر عن تقييم المدراء عن أداء الموظفين و سير عمل المنظمة .

رابعا: طرق تقييم الأداء

الطرق الحديثة : يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها: (علوش، 2019، الصفحات 36-37)

- 1) طريقة الأحداث الحرجة : يقوم المقيم بتسجيل ما يعتبره من الأحداث الرئيسية في أداء كل فرد خلال فترة مراجعة الأداء، حيث تمثل بعض الأحداث الأداء الفعال المتميز والبعض الآخر يمثل الأداء المنخفض. خلال الفترة التي يحتاج فيها أداء الفرد إلى التقييم، يصبح أداء الشخص الذي يتم تقييمه واضحاً.
- 2) طريقة الإدارة بالأهداف: هنا يقوم مديرو الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الهدف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديداً دقيقاً، ويتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية .
- 3) طريقة القوائم المراجعة: هذه الطريقة أكثر فائدة لتخفيف الضغط والعبء على المقيمين. ويستخدم المقيمون قائمة من الواصفات السلوكية التي تحددها الإدارة للأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا وعند إتمام العملية تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف المباشر للمناقشة مع أفراد العاملين.

الشكل رقم (4) مخطط طرق تقييم الاداء الوظيفي



المصدر: عمر حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)، مذكرة ماجيستر، 2019، سوريا، الصفحة 37

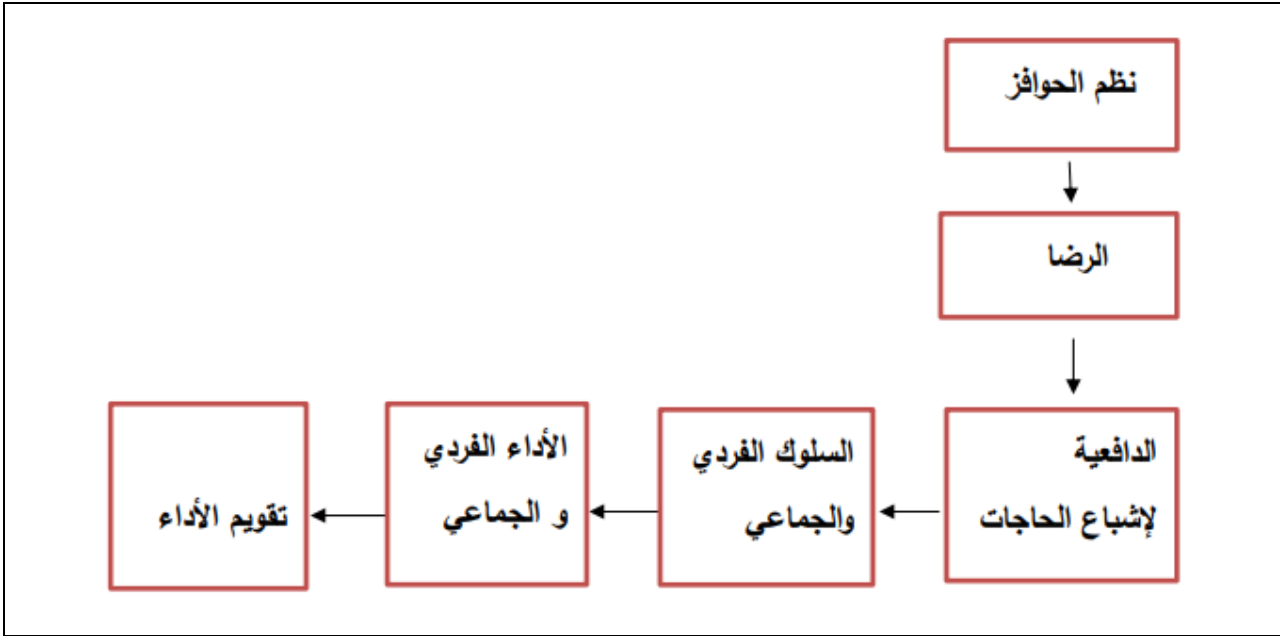
المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

المطلب الأول: أثر التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة ، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء: (محمد بن سعيد ابو حيمد ، 2020، صفحة 638)

الشكل رقم (5) مخطط اثر التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي



المصدر: بولشراش نور الدين، 2006/2005، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية، مذكرة ماجيستر، بسكرة، صفحة 56

المطلب الثاني: خطوات و آليات الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي

هناك سلسلة من الإجراءات والآليات التي تستخدمها إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع الموظفين لتحفيزهم على الأداء الأفضل والعمل بطريقة تربط مصالحهم وأهدافهم الشخصية بمصالح وأهداف العمل.

أ/ خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد بدورها في تحسين الأداء الوظيفي ومن أهم هذه الخطوات نذكر (محمد عزوز، 2009/2008، الصفحات 101-102)

تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو ربهيم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد .

مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يتمنى معظم العاملين بشدة المشاركة في توقعات الأداء والمدخلات التي تعزز مستويات الأداء. لذلك، ينبغي للإدارة أن تدعوهم للمشاركة في وضع التصورات والاقتراحات حول توقعات الأداء. قد يكون لدى المدير أو المشرف معلومات مهمة حول تحسين مستويات الأداء قد لاحظها العاملون أو لم ينتبهوا لها، أو حتى قد لا يكونوا على علم بها.

توثيق ما يتفق عليه العاملين: يجب أن يقوم المدير أو المشرف بتدوين قائمة بالمعلومات حول مقاييس الأداء ومستويات الأداء التي يتوقعها هو والعامل، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع محددة من العمل، وتوثيق ذلك وإعطاء نسخة للعامل عند مراجعة أداء كل عامل يجب إعطاؤها لهم حتى يتمكنوا من استخدامها كأساس للمناقشة وقياس ما تم تحقيقه.

استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت

ب/ آليات التحفيز التي تساعد على تحسين الأداء

يوجد العديد من الآليات التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي من بينها: (احمد ماهر هربوك، 2022، الصفحات 59-60)

تخطيط ووضع الأهداف : مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة بوضع الأهداف يزيد من دافعيته للعمل، وخاصة إذا كانت الأهداف واضحة و قابلة للقياس، و تتلاءم مع أهدافه الشخصية فترضي طموحه.

المشاركة في اتخاذ القرارات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من حماسهم و التزامهم بالعمل.

تعديل السلوك: من خلال تشجيع العاملين على الأفعال و الأمور المرغوب فيها بشكل مستمر ، و تثبيط الأعمال الغير مرغوب بها ، باستخدام طرق مناسبة لتدعيم و تعزيز العاملين يتم تغيير سلوكهم و أفعالهم بما يساعد في تحسين الأداء .

بإشعار العامل بأهمية عمله ولو كان بسيطاً ، كما يجب أن تعطي العامل صورة واضحة عن العمل و عن دوره بشكل خاص ، فان ظروف العمل المحسنة تحقق المنفعة على العاملين في توفير فرصة لاستخدام قدراتهم و تطوير المهارات لديهم .

التحفيز بالتغذية الراجعة : أي القيام بتوفير التغذية الراجعة عن الأداء و جوانب القصور فيه فهذه المعلومات لها أثر تطويري و تحسيني على الأداء و يجب أن تكون المعلومات ايجابية وواضحة و تساعد في معرفة أسباب القصور و طرق معالجتها حتى تشكل محركاً و حافزاً للعامل.

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية و دورها في التأثير على الأداء

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد و تكون أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي :

الأجر :

وهو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ،أو بصيغة أخرى هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقاً لساعات العمل التي يؤديها العامل، ويستحق كل يوم أو كل أسبوع، ويتباين بتباين عدد الساعات المؤداة. (محمد، 2007، صفحة 171)

ويعتبر الأجر المرتفع حافزاً قوياً لبذل جهود أكبر في العمل من خلال تأثيره المباشر على الروح المعنوية للموظفين بالإدارات والمؤسسات العمومية، مما يولد الرغبة في العمل وتقديم المستوى والجودة المطلوبة، لان الموظف يجد نفسه قادراً على توفير حاجياته المعيشية له ولأسرته، ما يساهم في استقراره النفسي والاجتماعي والمهني، و هذا الوضع يجعله يشعر بالراحة والطمأنينة والسعادة ما يعزز مستوى الانضباط والتركيز في العمل كما يعزز لديه الشعور بالانتماء لمؤسسته، وهذا ما يجعله حريصاً كل الحرص على تحسين وزيادة مستويات أدائه الوظيفي. (أمين و يخلف، 2023، صفحة 247)

المكافآت :

يقال كافأه أي جازاه ، أو أعطاه الأجر المقنع الكافي، هذا في اللغة، وأما في الاصطلاح هو مقابل مالي للجهود غير العادية، مستهدفة العام أو الخاص ،وتقدم المكافآت تشجيعاً للعامل الذي يقدم جهوداً ممتازة غير عادية في مجاله، تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتوفير في النفقات. (محمد، 2007، صفحة 253)

فالموظف المتميز في العمل عندما يتلقى مبلغ مالي إضافي نظير تميزه في العمل، أو جوائز متعددة أو قروض مالية، حتما سيشعر بالسعادة وتقدير جهوده في العمل، وهذا ما يجعله أكثر حرصا والتزاما بأداء فعال وكفئ للحصول علي المزيد من المكافآت، كما يخلق هذا الحافز المنافسة بين الموظفين على تحسين أدائهم وتقديم الأفضل ما ينعكس بشكل ايجابي علي تنمية قدراتهم وتطويرها، وبالتالي المزيد من مستويات الأداء العالية لدى موظفي الإدارات العامة والمرافق العامة. (أمين و يخلف، 2023، صفحة 248)

الترقية :

وهي نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحية اكبر وبالتالي مسؤوليات أكبر وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر، وقد تكون الترقية ترقية معنوية بمعنى النقل إلى مركز أعلى دون زيادة في الأجر وتتم الترقية إما على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو علي أساس مزيج منهما، كما يمكن للموظف الاستفادة من الترقية على أساس الشهادة والامتحان المهني، فالترقية من أهم العوامل التحفيزية التي تدفع بالموظف إلى الالتزام بقواعد العمل وبالشروط والمعايير التي تمكنه من فرص الترقية سواء في الدرجة أو الرتبة، فيمكن للإدارة أن تستغل حافز الترقية لبتالمنافسة بين الموظفين وروح المبادرة للإنجاز ورفع مستويات الأداء الوظيفي والذي سينعكس إيجابا على الأداء من ناحية الكفاءة والجودة. (أمين و يخلف، 2023، صفحة 249)

التدريب:

و هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات، التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما ، أو بصيغة أخرى هو التغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية، والمهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي، والأداء على المستوى المطلوب. (محمد، 2007، صفحة 310)

يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، ويمكن تصنيف التدريب إلى نوعين: التدريب الخاص بالأفراد التشغيليين و التدريب الخاص بأعضاء الإدارة: لتنمية مداركهم ومعارفهم التخصصية. كما له العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل ويعزز استقرارية التنظيم ومرونته. (عبد الغفار و حسين، 1996، صفحة 581)

المشاركة في اتخاذ القرار

يعد هذا العنصر كذلك من أهم العوامل التي تحفز الموظف وتشعره بأنه مسؤول في عمله لكونه يتمتع بالقدرة على طرح أفكاره في العمل وتقديم مختلف الاقتراحات باعتباره يملك الكثير من المعلومات والحقائق في العمل " ودعوة المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار هي احدي الوسائل التي تساعد الإدارة في سد الحاجات النفسية للعاملين فتنموا قدراتهم ويتحملون نصيبا من المسؤولية بمحض رغبتهم ..

وفي الحقيقة هذه العملية تشعر الموظفين بقيمتهم في العمل وبتقدير واحترام الإدارة لهم وبأنهم محل ثقة ومسؤولية، هذا ما قد يعزز لديهم حب العمل والانتماء للمؤسسة وبذلك سيبدل كل جهوده لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. أما المشاركة فيجب أن تنظمها السلطة الرسمية إذا لا يمكن إجبار أحدهم على المشاركة في تقديم أفكار خارقة أو تقديمها بنفسه، بل فإن التشجيع يمكن أن يحفز الإبداع والاختراع وأن الدعوة إلى المشاركة يجب أن تكون تدريجية، ومركزة بحيث أن غموضها وعدم تنظيمها يؤدي إلى الفوضى والغموض في أذهان الأفراد. (أمين و يخلف، 2023، الصفحات 249-250)

التقدير والاحترام:

التقدير والاحترام داخل مكان العمل أمر أساسي ومهم جدا للحفاظ على علاقات عمل متينة يسودها الود والتعاون، لذلك يعد التقدير والاحترام من أهم السلوكيات التي يجب أن تشكل أساس لبناء العلاقات داخل أي مرفق عام بين مختلف الموظفين فيما بينهم وبين المشرفين والرؤساء، لخلق جو من الاحترام والثقة في مكان العمل إذ يعد الاحترام والتقدير والاهتمام بمشاعر العاملين من الحاجات التي ركز عليها ماسلو owMasl في نظريته هرم الحاجات الذي يعتبر من العناصر المهمة في تحفيز الأفراد.

والذي يسمح بتخفيف الضغوط المحتملة وشعور الموظف بالظلم أو التهم أو التحيز الذي يؤثر سلبا علي رغبته في العمل والالتزام بقواعد وإجراءات العمل، إن احترام الموظف وتقديره يشعره بالراحة النفسية والسعادة في العمل و هذا الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستويات أدائه في العمل. (أمين و يخلف، 2023، صفحة 250)

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن التحفيز يعد أداة ضرورية من الأدوات التي توجه الأفراد العاملين وهو عبارة عن مؤشرات تحرك السلوك الإنساني وتدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في عمله، وأن المؤسسة تسعى دائما إلى جذب المورد البشري وذلك عن طريق إقامة نظام للحوافز المادية والمعنوية المشجعة لعمالها والعمل على إرضائهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة

تمهيد

تعد الدراسات السابقة من بين عناصر البحث الأساسية والمنهجية لطرق باب البحث علما أنها تزود الباحث بالعديد من المعطيات والنتائج و التناولات المنهجية سواء على الصعيد النظري أم على الصعيد الميداني وفي هذا الفصل تناولنا عرض لأهم البحوث والدراسات السابقة تتضمن الأهداف الدراسة , العينة , وأدوات الدراسة و أبرز النتائج.

المبحث الأول : الدراسات باللغة العربية و الدراسات باللغة الأجنبية:

تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين حيث يحتوي المطلب الأول على الدراسات باللغة العربية أما المطلب الثاني على الدراسات باللغة الأجنبية .

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية :

دراسة غازي حسن عودة الحلايبة،(2013) بعنوان أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن:

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة و المنهج التحليلي لتحليل النتائج،ومن أجل جمع البيانات اعتمد الباحث على الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 150 موظف (رؤساء الأقسام، مدراء، موظفين)

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حيابة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض .
- حيابة الحوافز الاجتماعية و الأداء على المستوى المتوسط .
- وجود علاقة خطية و ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة . (غازي، 2013)

- دراسة سامية لحول و فطيمة زعزع،(2015) أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة الجزائر،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات ،قدرت عينة الدراسة ب 32 موظف .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس على تحسين الأداء الوظيفي .
- لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين و سنهم والمستوى التعليمي . (سامية و فطيمة، 2015)

- دراسة خالد علي أبو علان ،(2016) أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الاستبانة لجمع البيانات ، قدرت عينة الدراسة 200 فرد

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

- وجود علاقة ارتباط طردية بين فاعلية نظام الحوافز و مستوى أداء العاملين .
- درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة .
- عدم مراعاة سلم الأجور و الرواتب لمعدلات غلاء المعيشة . (خالد، 2016)
- دراسة عمار حسن علوش،(2019) بعنوان أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بإبعاده (الحوافز المادية والمعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي ، تم توزيع استبيان على عينة قدرها 49 عامل ، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين على الحوافز.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اثر ايجابي متوسط القوة للحوافز المادية والمعنوية .
- الحوافز المعنوية هي أكثر إبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين،
- يوجد اثر ايجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل (يتفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين.
- و توصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس،العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي) (عمار، 2019)

- دراسة نور عزم الليل بن مارني وماجد سليمان ناصر سليم المسكري،(2019) بعنوان اثر الحوافز على أداء العاملين :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات بلغ عدد عينة الدراسة 450 عامل

- تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء العاملين في القطاع الصحي والحوافز المادية $R = 0.335$ تبلغ هذه الدلالة عند الحوافز المعنوية (نور و ماجد، 2019)
- دراسة عبد الهادي محمد درهوب، (2020) بعنوان : اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام:

هدفت الدراسة للتعرف على الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على أداء العاملين بالمصرف التجاري، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين بالمصرف التجاري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 42 شخص .

تم التوصل إلى النتائج التالية:

 - عدم وجود آليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين بالمصرف .
 - عدم الاهتمام بمعايير الجودة من قبل العاملين بالمصرف. (عبد الهادي، 2020)
 - دراسة عوض بن عمر أبو مالح ، (2020) بعنوان الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على رضا و أداء الموظفين الإداريين:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على رضا و أداء الموظفين الإداريين بكلية بجامعة الطائف ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من 42 موظف ،

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

المتغير المستقبل (الحوافز) بشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما أن الرضا الوظيفي يلعب دورا وسيطا بين الحوافز و أداء الموظفين ،وبما أن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية، لذلك فإن الوساطة هنا هي وساطة جزئية. (عوض، 2020)

 - دراسة محمد بن سعد أبو حميد، (2020) بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و لجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان ،حيث تكونت عينة الدراسة من 60 فرد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

 - تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما

القابضة. (محمد ب.، 2020)

-دراسة زاهية توام و لطيفة كلاخي،(2021) بعنوان الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت ، اعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة و المنهج التحليلي لتحليل النتائج ، و قامت باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ،بلغ عدد عينة هذه الدراسة 39 عامل .

وبعد تحليل البيانات تم الحصول على النتائج التالية :

- الحوافز المادية و المعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة ،

- و جود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية و المعنوية و أداء العاملين بشركة سونلغاز . (لطيفة و زاهية، 2021)

-دراسة وليد شفيق علي البيضة،(2022)بعنوان :تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع الحوافز تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي في هذه الدراسة،

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لخصتها فيما يلي:

أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيرا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. (وليد، 2022)

-دراسة عبد المجيد احمد سعيد البلوشي،(2023) بعنوان أثر التحفيز على الأداء الوظيفي تهدف

الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز بجميع إبعاده سواء المادية و المعنوية على أداء موظفي شركة تاول للبنية التحتية ، كما تهدف إلى تحديد أكثر الإبعاد تأثيرا على الموظفين مع مراعاة اختلاف وظائفهم ، تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الظاهرة قيد الدراسة و المنهج التحليلي في تحليل البيانات، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، بلغ عدد عينتها 100 موظفو توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

وجود علاقة طردية بين كلا من الحوافز المادية و المعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة . (عبد المجيد، 2023)

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة - IMPACT OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THE CASE OF SOME SELECTED MICRO FINANCE COMPANIES IN GHANA بعنوان (2015) Masud Ibrahim Veronica Adu Brobbey ، "تأثير التحفيز على أداء الموظفين":

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي في القطاع المالي في غانا. تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ،حيث بلغت عينة الدراسة 80. شخص . توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- إن فرص القيادة والاعتراف وتقييم الموظفين ومقابلة الموظف، التوقعات والتنشئة الاجتماعية هي العوامل الرئيسية التي تحفز الموظفين.
- إن المعايير الإدارية، والتحفيز، والالتزام، وتقييمات الموظفين، وبيئة العمل الإيجابية، والتكنولوجيا، ونقص الحوافز، ومستوى الراحة وسوء الإدارة هي العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين.
- أظهرت الدراسة تأثير التحفيز على الأداء التنظيمي كتحسين مستوى كفاءة الموظفين، ومساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية، ورضا الموظفين، ومساعدة الموظفين على الارتباط (Masud & veronica, 2015)

دراسة (Evita, Noviny and (2016) ، "الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين":

هدفت هذه الدراسة لتقصي و البحث على أثر الحوافز المالية على الموظفين داخل المنظمات وما مدى تأثير الموظفين في المنظمة بالتحفيز المالي الذي يحصلوا عليه جراء إتمامهم المهام التي توكل إليهم من قبل المدراء في الإدارات العليا بالمنظمة، كما قام الباحثين باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من أجل قياس البحث باستخدام استبيانات ذات مقياس تفضيلي دلالي . يتكون مجتمع الدراسة من 43 موظفا داخل المنظمة المستهدفة بالدراسة،

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن أبعاد متغير البحث صحيحة وأن العلاقة متغيرة بين الحوافز المالية و إنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل بالمنظمة

- وجود علاقة طردية بين الحوافز و إنتاجية الموظفين حيث كلما كان عدد الحوافز المالية المقدمة للموظفين عالية ومجزية كانت إنتاجية الموظفين عالية وبإتقان وأنه كلما قل التحفيز المادي المقدم للموظفين قل معه إنتاجية الموظفين بالمنظمة . (Novianty، 2016)

- دراسة 2018 Judith Chepkemoi بعنوان **Affect of Inventive on Employee performance** (تأثير الحوافز على أداء الموظفين) :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة الغابات في مقاطعة أوسين جيشو في كينيا. واعتمدت على المنهج الوصفي. تم الاعتماد على الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات ، عدد العينة 115 شخص .

و بعد تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (النسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري) توصلت إلى النتائج التالية :

- أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي. وأوصت بأن تتبنى خدمة الغابات في كينيا والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي (Chepkemoi, 2018).

- دراسة Abdelhakim tir (2023) بعنوان **The impact of Inventives on Fonctionnalité performance** "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي" :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر (الحوافز) على (الأداء الوظيفي) - دراسة حالة الوادي. تعتمد هذه الدراسة على نموذج يقيس أثر كل من الحوافز المالية والمعنوية والاجتماعية على الأداء الوظيفي في المؤسسة. وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج الاستقرائي للحكم على الكل من خلال الجزء. وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع 150 استمارة استبيان .

حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الحوافز بمختلف أنواعها لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لجامعة الوادي. (tir، 2023)

- دراسة Read Eid Salem Al Zahra ni و Salman Salem Al hardi (2023) بعنوان

The impact of Inventives on employée performance and job Satisfaction At.Madian General Hôpital، "أثر الحوافز على أداء الموظفين و الرضا الوظيفي " ،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز المستخدم في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية وأثره على أداء ورضا العاملين في مستشفى المدينة المنورة العام على وجه الخصوص. كما هدفت

الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مستشفى المدينة المنورة العام، وكذلك التعرف على مدى تطبيق الحوافز على الواقع في المستشفى وأثرها في تحسين أداء ورضا العاملين في المستشفى. تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكان حجم العينة 100 فرد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي عند مستوى 0.01، حيث ارتفع الأداء الوظيفي في مستشفى المدينة المنورة العام بنسبة 0.479% لكل زيادة بنسبة 1% في الحوافز المطبقة. وبالمثل،

-وجود نتيجة سلبية ذات دلالة إحصائية. الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي عند مستوى 0.01، حيث ارتفع الرضا الوظيفي في مستشفى المدينة المنورة العام بنسبة 0.411% لكل زيادة بنسبة 1% في الحوافز المطبقة.

-وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي عند مستوى 0.01، حيث ارتفع الأداء الوظيفي في مستشفى المدينة المنورة العام بنسبة 0.822% لكل زيادة قدرها 1% في الحوافز المادية المطبقة. (Salman & Read, 2023)

المبحث الثاني : دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يحتوي هذا المبحث على مطلبين حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و تطرقنا في المطلب الثاني إلى ما يميز دراستنا عن الدراسات الأخرى.

المطلب الأول: أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

أولا : من الناحية النظرية

هناك تشابه كبير بين دراستنا والدراسات السابقة وهذا من خلال التسلسل المعتمد عليه في تقديم التعاريف وإبراز شتى المفاهيم النظرية الخاصة بالتحفيز و الأداء الوظيفي و هذا من أجل توضيح أهمية وجود الحوافز المادية والمعنوية داخل المؤسسات .

ثانيا : من حيث الأهداف

بالرغم من اختلاف عينات الدراسة والحدود الزمنية و المكانية لها إلا أن هناك تشابه بين الأهداف التي تسعى لها كل الدراسات التي تطرقنا إليها التي نذكر من بينها :اختبار مدى تأثير التحفيز ب بعديه المادي و المعنوي على الأداء الوظيفي في المؤسسات .

ثالثا : من ناحية المنهجية والمضمون

هناك تشابه إلى حد بعيد بين الدراسات السابقة والدراسة التي أجريناها حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لوصف وبناء الجانب النظري واعتماد المنهج التحليلي لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها .

رابعا : من حيث النتائج

نظرا لاختلاف طبيعة وبيئة عينات الدراسة والحدود المكانية فهناك دراسات أجريت على عينات من القطاع الخاص و هناك دراسات أجريت على عينات من القطاع العام ،توصلنا إلى نتائج مختلفة فبعض الدراسات تشير إلى ارتفاع كفاءة الأداء الوظيفي الناتج عن تطبيق السياسات التحفيزية ، في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى التحفيز مما أدى الى تدني مستوى الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة و المتعلقة بموضوع بحثنا ،التي يتم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية ،يمكننا القول بأن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي :

- اعتمدت في المتغير المستقل على التحفيزات بنوعها المادية و المعنوية.
- اعتمدت في المتغير التابع على الأداء الوظيفي .
- استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات ،أعوان التحكم ،أعوان التنفيذ) ،حيث يبلغ حجم العينة 56 موظف .
- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز سعيدة .

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا للدراسات السابقة لمفهوم التحفيز و الأداء الوظيفي نجد انه رغم وجود اختلافات في هذه الدراسات من حيث الأهداف أو الأدوات أو أساليب إلا أنها لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية و تنمية مساراتها و من خلال هذا تمكنا من الاطلاع على بعض الجوانب المتعلقة بأدوات جمع البيانات و الأهمية و المنهج و غيرها.

الفصل الثالث:

أثر التحفيزات المادية والمعنوية على
الأداء الوظيفي-

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر التحفيز المادية و المعنوية في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة على الأداء الوظيفي، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة. لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالشركة، تم استهداف عينة مكونة من 56 عامل ، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	أفراد العينة
اطار	33
عون تحكم	13
عون تنفيذ	10
المجموع	56

المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير التحفيز المادية و المعنوية على الاداء الوظيفي ، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى شركة سونلغاز بسعيدة، استهدفت مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية تمثل كل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

الجزء الثاني: يضم مجمل محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: التحفيز المادية و المعنوية

المحور الأول : التحفيز المادية(12عبارات)

المحور الثاني: التحفيز المعنوية (11 عبارات)

المجال الثاني: الأداء الوظيفي (16 عبارات)

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، يتكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها موضحة كما يلي:

الجدول رقم (II-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة عالية جدا	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على التحفيز بنوعها المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي .

• الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي؛

• اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة سونلغاز لنظام التحفيز .

• نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدريجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين التحفيز المادية و المعنوية كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغيرات تابع؛

• اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار ANOVA a 1facteur))

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

سننطلق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية علل الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

نهدف إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وإلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، وتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة .

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

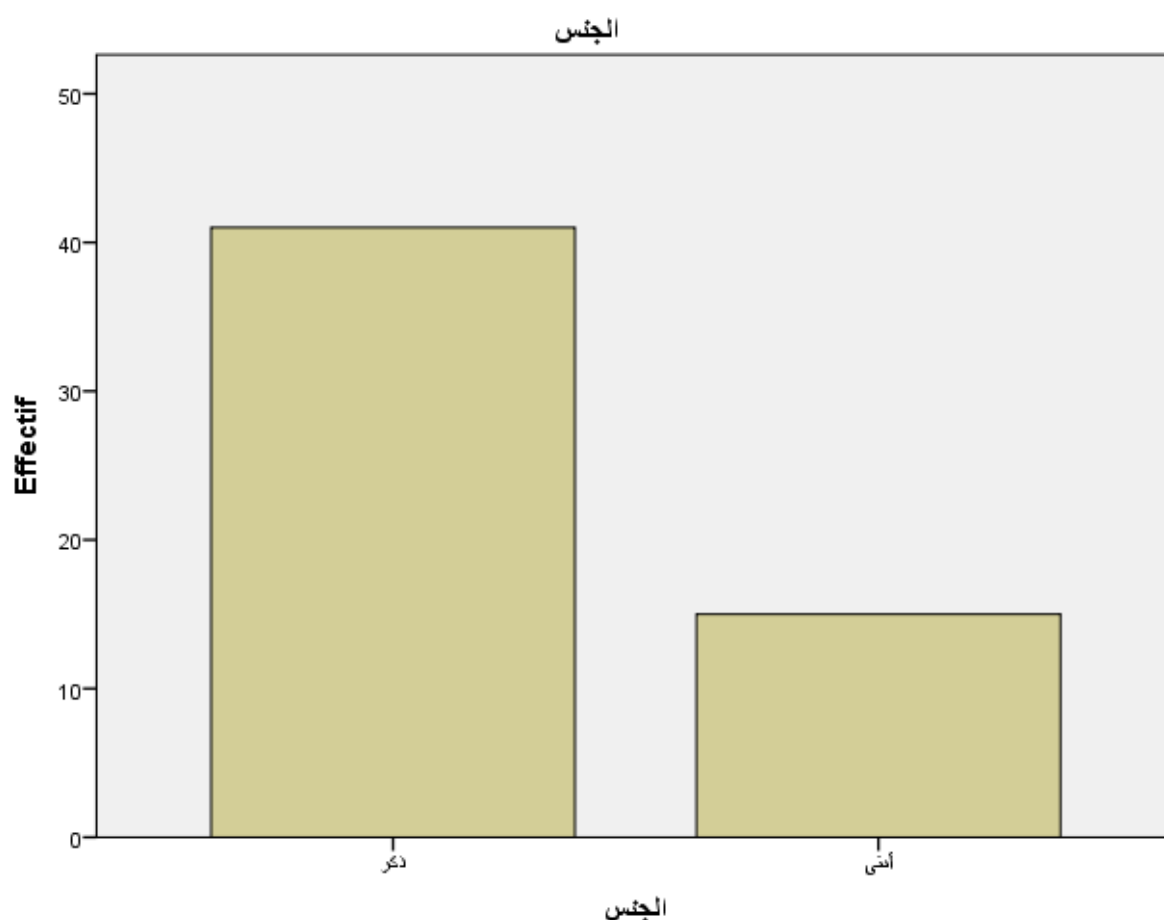
توزع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في ادناه:

الجدول رقم (03-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	41	73,2%
أنثى	15	26,8%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (01-02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 41 مفردة بنسبة 73,2%، في حين أن عدد الإناث تمثل في 15 مفردة بنسبة 26,8%، يتبين أن إجمالي نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث، ما يعني أن شركة سونلغاز بسعيدة تعتمد على فئة الذكور و هذا يرجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط الشركة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

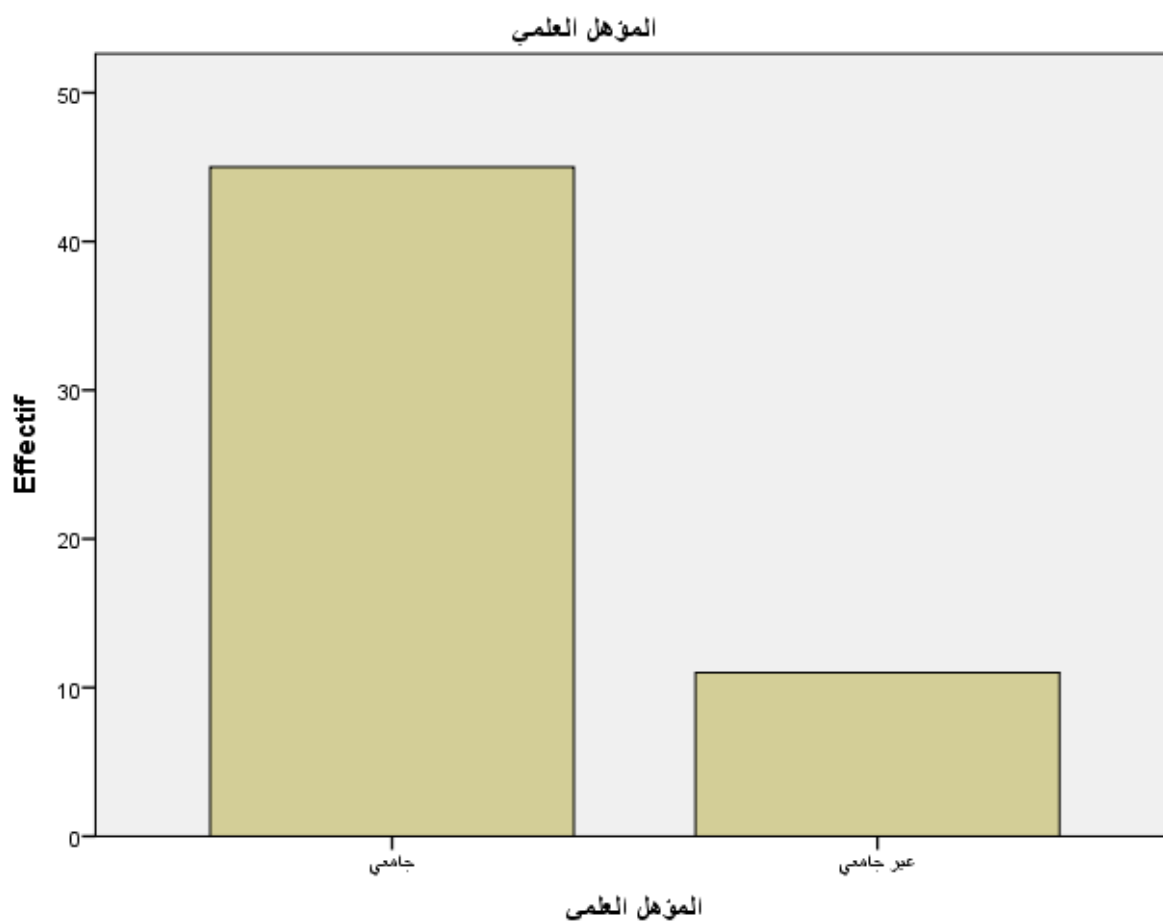
حددت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كما هي موضح أدناه:

الجدول رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	45	80,4%
غير جامعي	11	19,6%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (II-02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بلغ أفراد العينة الحاملين لمؤهل علمي جامعي مجموع 45 بنسبة 80,4%، في حين كان مجموع العينة 11 لغير الجامعين بنسبة 19,6%، ما يعني أن الشركة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

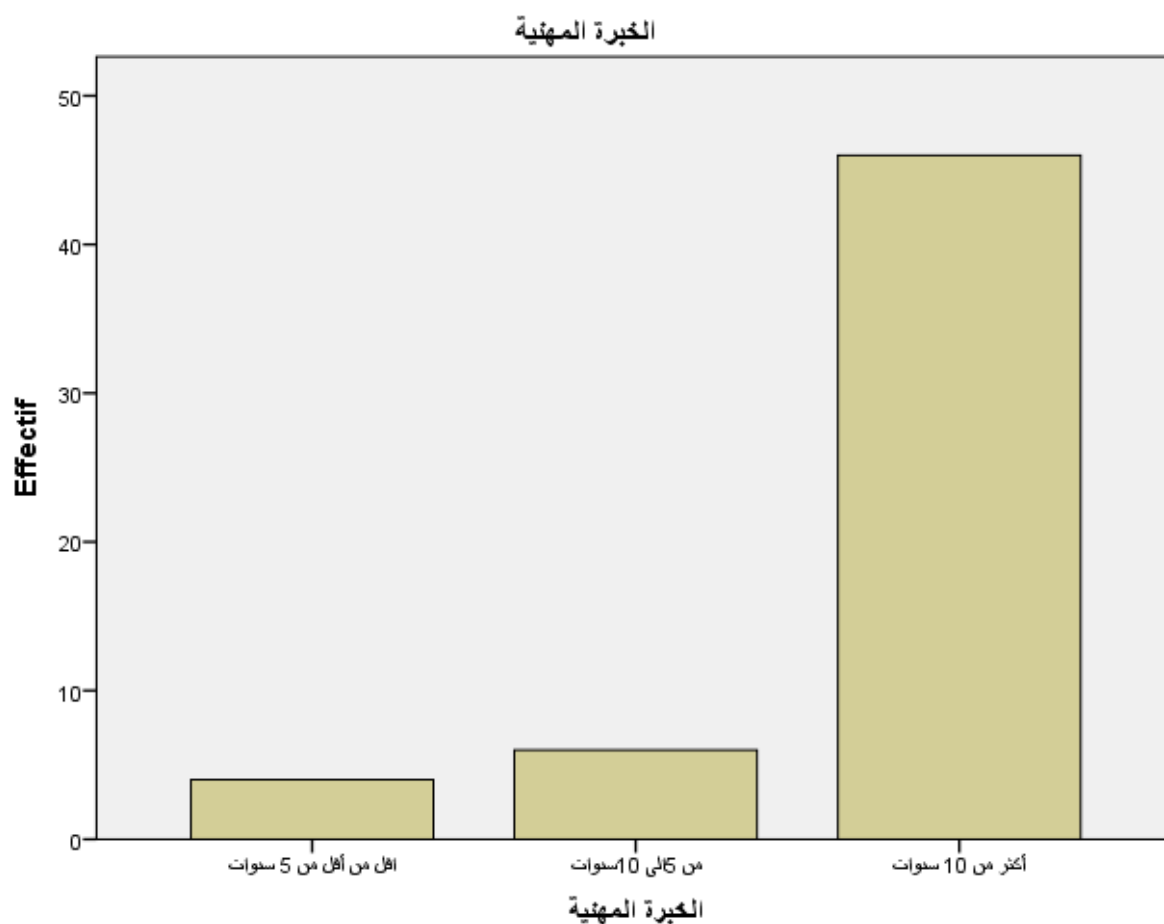
نهدف إلى معرفة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (II-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	04	7.1%
من 5 إلى 10 سنة	06	10.7%
أكثر من 10 سنة	46	82.1%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

اتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 82,1%، ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه لهم.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

تم التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

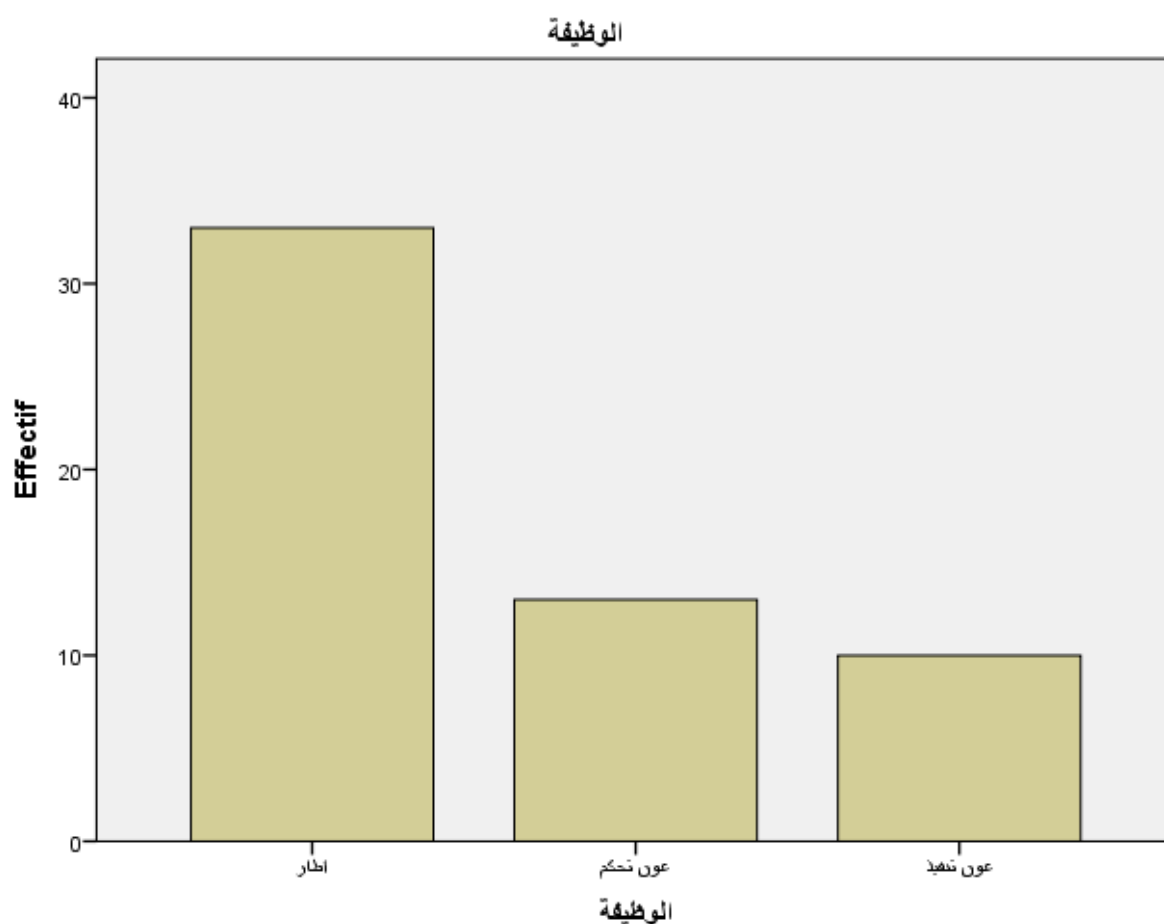
الجدول رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	33	58,9%
عون تحكم	13	23,2%
عون تنفيذ	10	17,9%

المجموع	56	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-04): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم إطارات وهذا بنسبة 58.9% بينما يوجد ما نسبته 23.2% من فئة أعوان تحكم ونسبة 17.9% من فئة أعوان التنفيذ، وهذا يوضح أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل مستوى وظيفي.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تأثير التحفيز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي ، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

الفرع الأول: قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرو نباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزايدت القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (II-07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرو نباخ
م	المحور الأول: التحفيز المادية (12فقرة)؛	0,863
	المحور الثاني: التحفيز المعنوية (11عبارة)؛	0,881
	المجال الأول: التحفيز المادية و المعنوية (23عبارة)؛	0,897
ب	المجال الثاني: الاداء الوظيفي (16عبارة)؛	0,876
	جميع عبارات الاستبيان (39عبارة).	0,889

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة تراوحت بين (0,863 و0,897)، أما قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,889 وهي درجة ثبات مقبولة تدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

الفرع الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات اجابات افراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

المجال الأول: التحفيز المادية و المعنوية .

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: التحفيز المادية و المعنوية

المحور الأول: التحفيز المادية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور التحفيز المادية كما هو موضح في الجدول الموالي:

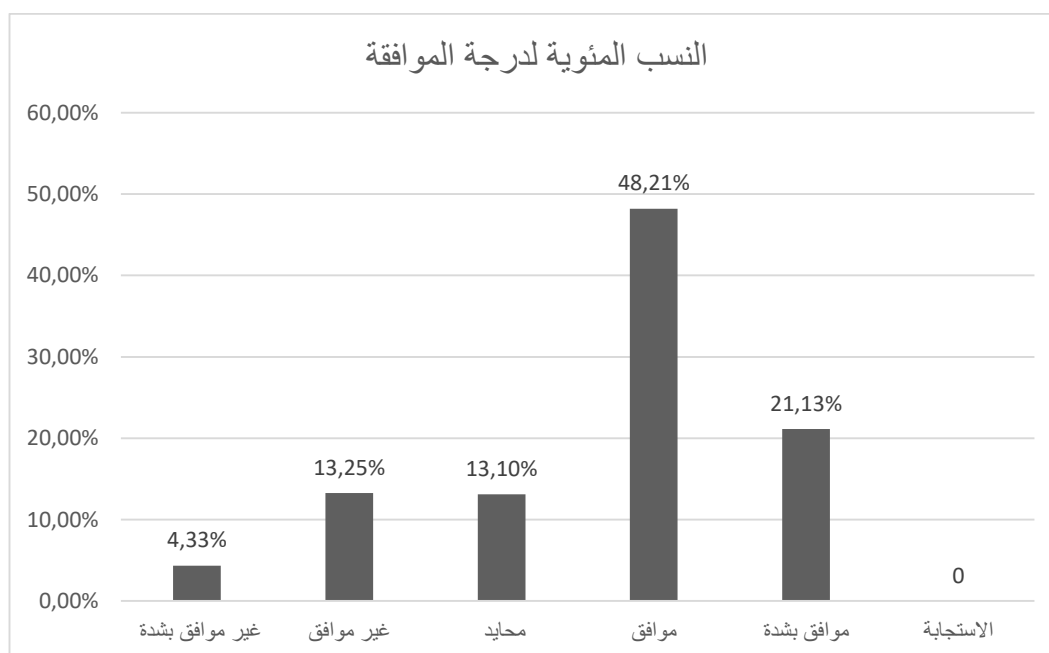
الجدول رقم (II-08): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور التحفيز المادية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	العمال في المؤسسة يتقاضون رواتبهم في الأوقات المحددة	28	27	1	0	0	1,52	0,539	عالية جدا
		50%	48,2%	1,8%	0%	0%			
2	المؤسسة تمنح علاوات مادية لعمالها من وقت لآخر	13	36	2	4	1	2	0,853	عالية
		23,2%	64,3%	3,6%	7,1%	1,8%			
3	الترقيات في المؤسسة تتم بصفة دورية وبطريقة عادلة	11	29	5	8	3	2,34	1,116	عالية
		19,6%	51,8%	8,9%	14,3%	5,4%			
4	المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة تعرضهم لحوادث العمل	9	32	9	3	3	2,27	0,981	عالية
		16,1%	57,1%	16,1%	5,4%	5,4%			
5	المؤسسة لديها إتفاقيات مع مؤسسات إستشفائية للتكفل بمرضاها	14	32	6	2	2	2,04	0,914	عالية
		25%	57,1%	10,7%	3,6%	3,6%			
6	جميع العمال في المؤسسة يستفيدون من بعض المنح (مثل: منحة السكن ، منحة النقل...)	14	25	7	7	3	2,29	1,140	عالية
		25%	44,6%	12,5%	12,5%	5,4%			
7	الأجور الممنوحة للعمال تتناسب مع طبيعة العمل	7	29	11	8	1	2,41	0,949	عالية
		12,5%	51,8%	19,6%	14,3%	1,8%			
8	المؤسسة تكافئ عمالها المتميزون ماديا في بعض المناسبات (كعيد العمال...)	7	14	15	15	5	2,95	1,181	متوسطة
		12,5%	25%	26,8%	26,8%	8,9%			
		11	30	5	10	0	2,25	0,977	

9	المؤسسة تقدم لعمالها منح في بعض المناسبات الدينية والوطنية (كعيد الأضحى...)	19,6%	53,6%	8,9%	17,9%	0%	عالية
10	المؤسسة تقدم لعمالها القروض المختلفة (كقروض بناء سكن (...)	8	23	10	12	3	متوسطة
		14,3%	41,1%	17,9%	21,4%	5,4%	
11	يتحصل العمال على مكافآت مادية مقابل الأعمال الإضافية	7	14	14	15	6	متوسطة
		12,5%	25%	25%	26,8%	10,7%	
12	المؤسسة تنظم مخيمات صيفية لعمالها وعائلاتهم	13	33	3	5	2	عالية
		23,2%	58,9%	5,4%	8,9%	3,6%	
	النسبة المئوية للإجابات المحور الأول	21,125%	48,208%	13,1%	13,25%	4,333%	عالية
							0,64098
							1,213
							2,63
							1,137

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-05): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور التحفيز المادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من المخطط السابق نلاحظ أن 69,34% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الحوافز المادية و هذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح للعمال مجموعة من التحفيزات المادية ،بينما كانت نسبة 13,10% من الإجابات محايدة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 17,58%، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى و هي العمال في المؤسسة يتقاضون رواتبهم في الأوقات المحددة بنسبة 98,2% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح العمال رواتبهم في الوقت المحدد و هذا من أجل كسب ولاء و ثقة العمال أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور التحفيزات المادية تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي 2,314 و انحراف معياري قدره 0,64098 و هذا ما يدل على أن مستوى التحفيزات المادية عالي .

المحور الثاني : التحفيزات المعنوية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور التحفيزات المعنوية كما هو موضح في الجدول الموالي:

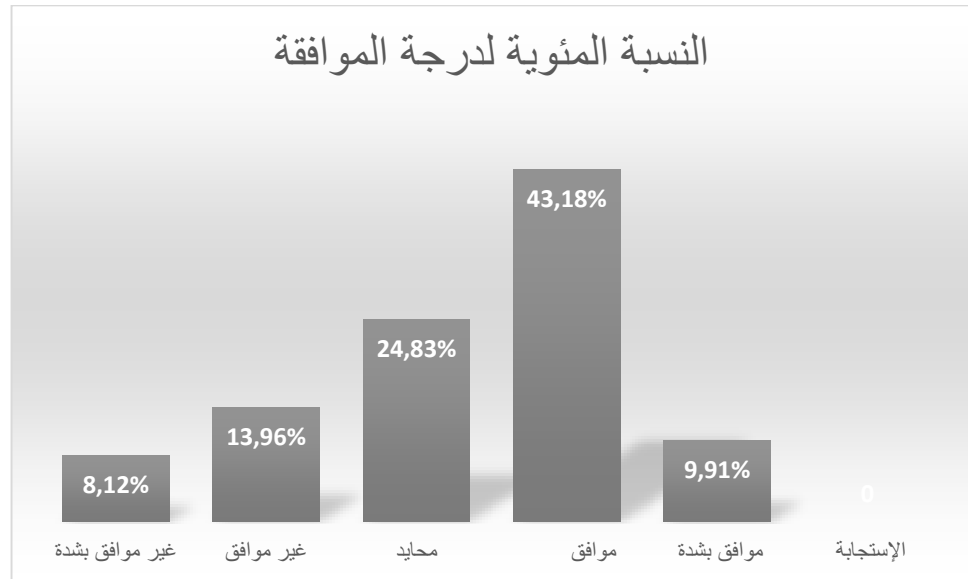
الجدول رقم (II-09): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور التحفيزات المعنوية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المؤسسة تكرم العمال المتميزين بالشهادات الشرفية والتقديرية	11	29	5	8	3	2,34	1,116	عالية
		19,6%	51,8%	8,9%	14,3%	5,4%			
2	المؤسسة تشجع النشاطات التي تقوي العلاقات بين العمال مثل: تنظيم دورات رياضية في كرة القدم، تنظيم حفلات في بعض المناسبات	6	28	11	6	5	2,57	1,110	عالية
		10,7%	50%	19,6%	10,7%	8,9%			
3	لمؤسسة تقوم بتنظيم الدورات التدريبية لعمالها باستمرار	8	34	6	6	2	2,29	0,967	عالية
		14,3%	60,7%	10,7%	10,7%	3,6%			
4	تتواصل الإدارة باستمرار مع عمالها للإطلاع على مشاكلهم وظروفهم الاجتماعية	2	17	19	12	6	3,05	1,052	متوسطة
		3,6%	30,4%	33,9%	21,4%	10,7%			

5	عالية	1,004	2,29	3	5	5	35	8	المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة (الإضاءة، التهوية، النظافة...)
				5,4%	8,9%	8,9%	62,5%	14,3%	
6	متوسطة	1,114	2,82	5	10	16	20	5	الإدارة تحرص على معالجة المشاكل المهنية لعمالها
				8,9%	17,9%	28,6%	35,7%	8,9%	
7	عالية	1,008	2,45	2	7	13	26	8	المؤسسة تمنح لجميع عمالها حق المشاركة في اللجان المختلفة
				3,6%	12,5%	23,2%	46,4%	14,3%	
8	متوسطة	0,988	2,93	4	10	23	16	3	المؤسسة تنصت لأراء واقتراحات عمالها وتأخذها بعين الاعتبار
				7,1%	17,9%	41,1%	28,6%	5,4%	
9	متوسطة	1,052	2,64	5	5	15	27	4	اتلقى التقدير والاحترام من قبل رؤسائي في العمل
				8,9%	8,9%	26,8%	48,2%	7,1%	
10	متوسطة	1,111	3,04	8	8	21	16	3	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الاجتهاد والإبداع والعمل دون خوف
				14,3%	14,3%	37,5%	28,6%	5,4%	
11	متوسطة	1,104	2,98	7	9	19	18	3	المؤسسة تقدر وتكرم وتشجع عمالها على الأداء الجيد
				12,5%	16,1%	33,9%	32,1%	5,4%	
	متوسطة	0,795	2,672	8,118%	13,963%	24,827%	43,181%	9,909%	النسبة المئوية للإجابات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (II-06): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور التحفيز المعنوية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر أن نسبة % 53,09 من عمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور التحفيز المعنوية و هذا الدليل على أن المؤسسة تمنح للعمال مجموعة من التحفيز المعنوية بينما كانت نسبة % 24,83 من الإجابات حيادية كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الخامسة و هي المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة (الإضاءة، التهوية، النظافة... بنسبة % 76,8 و هذا مايدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق راحة عمالها . بينما كانت نسبة الإجابات بعدم الموافقة 22.08 % حيث سجلت أكبر نسبة لعدم الموافقة على العبارة الرابعة و هي تتواصل لإدارة باستمرار مع عمالها للإطلاع على مشاكلهم وظروفهم الاجتماعية و هذا يعني ان العمال يرون بأنه لا يوجد اتصال شخصي بينهم و بين الإدارة .

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة المتوسطة ، بمتوسط حسابي يساوي 2,672 و بانحراف معياري قدره 0,795، و هذا دليلا على أن مستوى التحفيز المعنوية متوسط .

المجال الأول: التحفيز المادية و المعنوية

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "التحفيز المادية و المعنوية " كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-10): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التحفيز المادية و المعنوية	2,4852	0,6694	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات التحفيز المادية و المعنوية بلغت 2,4852 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن مستوى التحفيز المادية و المعنوية في المؤسسة جيد .

المجال الثاني: الأداء الوظيفي:

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأداء الوظيفي :

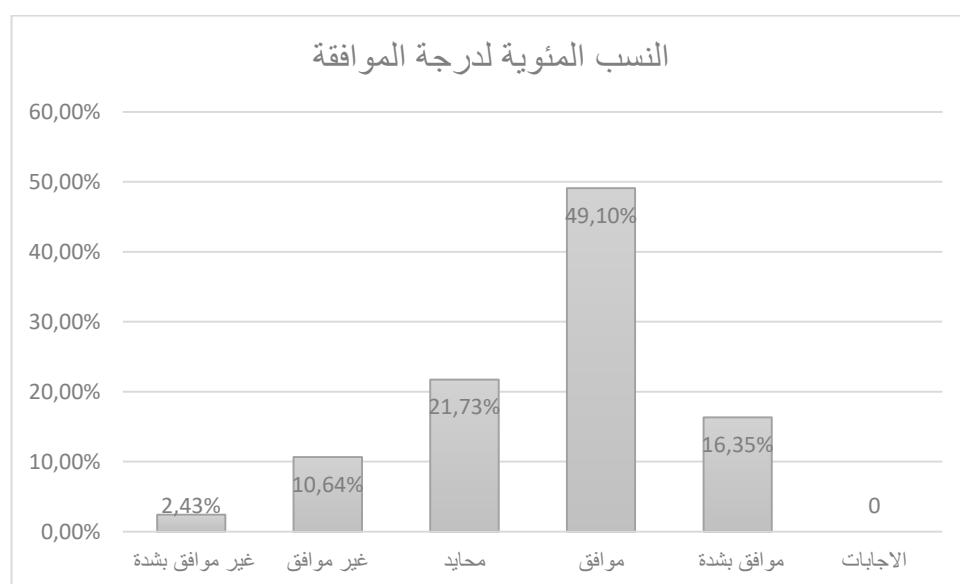
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	العمال يحترمون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة	10	30	10	5	1	2,23	0,914	عالية
		17,9%	53,6%	17,9%	8,9%	1,8%			
2	العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الأهداف	10	28	10	6	2	2,32	1,011	عالية
		17,9%	50%	17,9%	10,7%	3,6%			
3	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال	6	27	15	6	2	2,48	0,953	عالية
		10,7%	48,2%	26,2%	10,7%	3,6%			
4	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	7	20	20	8	1	2,57	0,951	عالية
		12,5%	35,7%	35,7%	14,3%	1,8%			
5	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية اثناء تأدية مهامهم	6	26	17	7	0	2,45	0,851	عالية
		10,7%	46,4%	30,4%	12,5%	0%			
6	يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم	7	22	19	7	1	2,52	0,934	عالية
		12,5%	39,3%	33,9%	12,5%	1,8%			

7	العمال يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي	8	25	13	6	4	2,52	1,095	عالية
		14,3%	44,6%	23,2%	10,7%	7,1%			
8	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك	7	18	21	7	3	2,66	1,032	متوسطة
		12,5%	32,1%	37,5%	12,5%	5,4%			
9	يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل اثناء تأدية مهامهم	5	22	20	6	3	2,64	0,980	متوسطة
		8,9%	39,3%	35,7%	10,7%	5,4%			
10	العمال يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	8	34	6	7	1	2,27	0,924	عالية
		14,3%	60,7%	10,7%	12,5%	1,8%			
11	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العمال تتماشى والتطورات العلمية	10	33	6	5	2	2,21	0,967	عالية
		17,9%	58,9%	10,7%	8,9%	3,6%			
12	العمال يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	13	29	7	6	1	2,16	0,968	عالية
		23,2%	51,8%	12,5%	10,7%	1,8%			
13	العمال يحافظون على موارد المؤسسة ويستخدمونها بطريقة عقلانية ورشيدة	9	27	12	7	1	2,36	0,962	عالية
		16,1%	48,2%	21,4%	12,5%	1,8%			
14	تدريب العمال مكنهم من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم	13	33	6	4	0	2,02	0,798	عالية
		23,2%	58,9%	10,7%	7,1%	0%			
15	استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل	15	35	3	3	0	1,89	0,731	عالية
		26,8%	62,5%	5,4%	5,4%	0%			

16	تأخر في الانصراف من عملي لإتمام مهامه عند الضرورة	13	31	10	2	0	2,02	0,751	عالية
		23,2%	55,4%	17,9%	3,6%	0%			
	النسبة المئوية للإجابات للمجال الثاني الأداء الوظيفي	16,35%	49,1%	21,7313%	10,6375%	2,425%	2,3326	0,69934	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (II-07): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بان 65,45% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الأداء الوظيفي و هذه نسبة عالية بينما كانت نسبة 13,07 % من إجابات عدم الموافقة وأما الإجابات المحايدة بلغت بسببتها 21,73% حيث سجلت اكبر موافقة على العبارة استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل بنسبة 89,3% و هذا ما يعكس انضباط العمال داخل المؤسسة

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي كانت تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي قدره 2,3326 و انحراف معياري 0,69934 و هذا ما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي للعمال جيد.

الجدول رقم (II-12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الوظيفي	2,3326	0,69934	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (II - 12) أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات الأداء الوظيفي بلغت 2,3326 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن أداء العمال المستجوبين عال وهذا راجع إلى شعورهم بالرضا الوظيفي.

الارتباط بين محاور الدراسة

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة :

الأداء الوظيفي	التحفيزات المادية و المعنوية	التحفيزات المعنوية	التحفيزات المادية	
603**	927**	753**	1	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000		القيمة المعنوية
56	56	56	56	حجم العينة
584**	944**	1	753**	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000	0,000	القيمة المعنوية
56	56	56	56	حجم العينة
633**	1	944**	927**	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000	0,000	القيمة المعنوية
56	56	56	56	حجم العينة
1	633**	584**	603**	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000	0,000	القيمة المعنوية
56	56	56	56	حجم العينة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بلغ معامل الارتباط بين التحفيزات المادية و الأداء الوظيفي 0,603 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، مما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط و دال إحصائيا بين التحفيزات المادية و الأداء الوظيفي ،

كما بلغ معامل الارتباط بين التحفيز المعنوية و الأداء الوظيفي 0,584 و بلغت قيمة الدلالة المعنوية Sig=0 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط دال إحصائيا بين التحفيز المعنوية و الأداء الوظيفي .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

ان أحد فروع الإحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الأحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج إلى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلومات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا العنصر.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : شركة سونلغاز لا تطبق نظام للتحفيز المادية و المعنوية من منظور عمالها.

H_1 : شركة سونلغاز تطبق نظام للتحفيز المادية و المعنوية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق التحفيز المادية و المعنوية من منظور العاملين بشركة سونلغاز بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-14): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة سونلغاز التحفيز المادية و المعنوية .

القيمة الاحتمالية Sig	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	6,891	55	0,66940	2,4852	التحفيز المادية و المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق التحفيز المادية و المعنوية لشركة سونلغاز قدر ب 2,4852 وبانحراف معياري قدره 0,66940 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0,000 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية

المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن شركة سونلغاز بسعيدة تطبق التحفيز المادية و المعنوية من منظور عمالها.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : مؤسسة سونلغاز لا تمتلك معايير تحسين الأداء الوظيفي من منظور عمالها.

H_1 : مؤسسة سونلغاز تمتلك معايير تحسين الأداء الوظيفي من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول الأداء الوظيفي بشركة سونلغاز مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (15-II): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

القيمة الاحتمالية Sigg	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	-7,142	55	0,69934	2,3326	الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الاداء الوظيفي لدى عمال شركة سونلغاز قدر ب 2,3326 وانحراف معياري قدره 0,69934 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sigg=0.00$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء الوظيفي .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة من منظور عمالها.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة من منظور عمالها.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدريجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (II-16): يوضح نتائج إختبار الانحدار البسيط بين التحفيزات المادية و المعنوية و الاداء الوظيفي

المتغير المستقل: التحفيزات المادية و المعنوية.			
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0, 633	0, 401	0,390	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,633$ وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين التحفيزات المادية و المعنوية و الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,401$ مما يعني أن التحفيزات المادية و المعنوية فسرت ما نسبته 40.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز.

الجدول رقم (II-17): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحفيزات المادية و المعنوية و الأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sigg
الانحدار	10,783	1	10,783	36,130	0.000
البواقي	16,116	54	0,298		
المجموع	26,899	55			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن $F= 36,130$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيزات المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي بشركة سونلغاز بسعيدة من منظور عمالها.

ومن أجل معرفة تأثير التحفيز المادية و المعنوية مجتمعة على الأداء الوظيفي ودرجة تأثير كل بعد من كل نوع من هذه التحفيز سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-18): يوضح نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين التحفيز

المتغيرات المستقلة: التحفيز المادية و المعنوية .			
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	المتغير التابع: الاداء الوظيفي .
0,635	0,403	0,380	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0,635$ وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين التحفيز المادية و المعنوية مجتمعة و الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,403$ مما يعني أن التحفيز (المادية ، المعنوية) مجتمعة فسرت ما نسبته % 40.3 من التغير الحاصل على الاداء الوظيفي

الجدول رقم (II-19): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		قيمة t المحسوبة الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	0,675	0,287			2,351 0,022
التحفيز المادية.	0,413	0,176	0,379		2,348 0,023
التحفيز المعنوية .	0,263	0,142	0,299		1,853 0,069

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين أن قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن التحفيز (المادية) ظهر معنوي بينما التحفيز المعنوية ظهرا غير معنوي، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى التحفيز المادية .

و لمعرفة مدى أثر التحفيز المادية على الأداء الوظيفي نلجأ إلى استخدام اختبار الانحدار التدريجي فكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (II-20): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين التحفيز و الاداء الوظيفي.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل المصحح	التحديد
الأول	التحفيز المادية	0,603	0,364	0,352	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد للتحفيز المادية بلغت قيمته $R^2 = 0,364$

و هذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز المادية) يفسر لوحده ما نسبته 36,4% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي .

المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الأداء الوظيفي

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة) على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

أولاً: اختبار تأثير الجنس على الأداء الوظيفي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-21): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الأداء الوظيفي والجنس.

المتغير المستقل: الجنس	
------------------------	--

اختبار T-Test			اختبار Levens		المتغير التابع: الاداء الوظيفي
الدلالة المعنوية Sigg	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sigg	قيمة F المحسوبة	
0,347	54	-0,948	0,358	0,859	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Levens نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sigg=0,358$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sigg=0,347$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس. ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-22): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والأداء الوظيفي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					المتغير التابع: الاداء الوظيفي
اختبار T-Test			اختبار Levens		
الدلالة المعنوية Sigg	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sigg	قيمة F المحسوبة	
0,484	54	0,704	0,574	0,319	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Levens نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sigg=0,574$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sigg=0,484$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بالتالي تقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثا: اختبار تأثير الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية علالأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-23): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الاداء الوظيفي والخبرة المهنية

الدالة المعنوية Sigg	فischer F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,362	1,036	0,506	2	1,012	بين المجموعات
		0,488	53	25,887	داخل المجموعات
			55	26,899	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر $F=1,036$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,362$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة و هذا يعني أنهلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعا: اختبار تأثير الوظيفة على الأداء الوظيفي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-24): يوضح نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA ، بين الأداء الوظيفي والوظيفة

الدالة المعنوية Sigg	فischer F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,161	1,888	0,895	2	1,789	بين المجموعات
		0,474	53	25,110	داخل المجموعات
			55	26,899	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر $F=1,888$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,161$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة و التي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الوظيفة.

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالتحفيز المادية و المعنوية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، والتي تم إجرائها في شركة سونلغاز بسعيدة.

كما سعت هذه الدراسة من خلال إتباعها لمنهج دراسة ميدانية ، إلى معرفة ما إذا كانت التحفيز تؤثر على الأداء الوظيفي بشركة سونلغاز بسعيدة .

إن التغيرات التي تحدث في بيئة أعمال المؤسسات دفعتها إلى توجيه جزء كبير من اهتماماتها إلى الأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الرئيسي الذي يمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل الاقتصاد التنافسي، ولعل هذا الاهتمام انصب حول كيفية إيجاد الأساليب والطرق التي تمكنها من تطوير قدرات ومهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم ، ومن بين هذه الأساليب نجد التحفيز بأنواعه المادي والمعنوي، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد لديهم الرغبة والحماس في العمل لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويملاً نفوسهم بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تأديتهم لأعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، حيث نجد أن التحفيز يؤدي إلى خلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقيات والمكافآت وغيرها، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

كما يعد الأداء الوظيفي عامل حاسم في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام، فالأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية ويعتبر مقياساً لفاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء الوظيفي بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل وبالتالي أداء المنظمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في إنجاز الأعمال والمهام بالشكل المطلوب، وتساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، كما أنه إذا ما تم توفير الحوافز وتطبيقها بشكل عادل ومنصف، فإنها ستساهم في زيادة الرضا والولاء وتشجيع الموظفين ودفعهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن أجل التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونغاز بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إطار، عون تنفيذ وعون تحكم)، يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق بالتحفيز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . SPSS

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في الآتي:

النتائج النظرية للدراسة :

لقد توصلنا من خلال الجانب النظري للدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. وجود الحوافز المادية يساعد العامل على بذل المزيد من الجهد في العمل.
2. يحتاج العامل إلى الحافز المعنوي مثل ما يحتاج إلى الحافز المادي.
3. تسعى مختلف المؤسسات إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال: التدريب، التكوين

4. يساهم أداء العاملين في التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
5. تساعد الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي وهي النتائج الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من أجل الربط بين أهدافها وأهداف عمالها.

النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية:

لقد توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

➤ **بخصوص الفرضية الأولى:** والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام للتحفيزات المادية والمعنوية من منظور عمالها فقد تحققت، لأن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بحيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تطبق نظام للتحفيزات بنوعها المادي والمعنوي، كما أن مستوى هذا التطبيق كان بدرجة عالية، حيث كانت إجابات العينة المستهدفة تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي قدره $2,4852$ وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تطبيق نظام الحوافز.

➤ **بخصوص الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك معايير تحسين الأداء الوظيفي من منظور عمالها فقد تحققت، لأن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بحيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تمتلك معايير تحسين الأداء الوظيفي، كما أن إجابات العينة المستهدفة كانت تتجه نحو الموافقة العالية بمتوسط حسابي قدره $2,3326$ وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تطبيق معايير لتحسين الأداء.

➤ **بخصوص الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيزات المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة من منظور عمالها، فقد تحققت، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي $0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، كما وجدنا أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,401$ مما يعني أن التحفيزات المادية والمعنوية فسرت ما نسبته $40,1\%$ من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي بشركة سونلغاز بسعيدة، وهذا ما يدل على أن الحوافز تلعب دوراً حاسماً داخل المؤسسة فهي تساهم بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعمال.

غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى التحفيزات المادية دون التحفيزات المعنوية، حيث فسرت لوحدها ما نسبته $36,4\%$ من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وهذا ما يدل على مؤسسة سونلغاز بسعيدة تهتم بالتحفيزات المادية أكثر من التحفيزات المعنوية من أجل دفع وتشجيع عمالها لتحسين الأداء الوظيفي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة وهي (الجنس، الوظيفة، الخبرة المهنية والمؤهل العلمي)
الاقتراحات:

على ضوء ما ورد في الدراسة والنتائج التي توصلنا إليها نقدم جملة من الاقتراحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة وهي:

- ✓ يجب أن تحرص المؤسسة على العدل والمساواة في منح الحوافز.
- ✓ يجب أن تقوم بعملية منح التحفيزات المادية والمعنوية على أسس علمية وموضوعية.
- ✓ حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال.
- ✓ على المؤسسة السعي إلى تقديم وتطوير والاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة التي تطرقنا إليها حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال نقترح مجموعة من المواضيع والتي لها صلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها مايلي:

- ✓ دور التدريب والتكوين في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ تأثير التحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي.
- ✓ أثر التحفيز على رضا الموظف والولاء التنظيمي.
- ✓ دور التحفيز في تعزيز الابتكار والإبداع في العمل.
- ✓ تأثير بيئة العمل على التحفيز والأداء الوظيفي.

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. ابراهيم ا، (2011) *قوة التحفيز_كيف تحفز الآخرين و تحصل على أفضل ما لديهم*. القاهرة: ثمرات للنشر و التوزيع.
2. د ابراهيم الفقهي *قوة التحفيز* (éd.). الطبعة الاولى (مصر - القاهرة: ثمرات للنشر و التوزيع).
3. عبد الغفار ح، & حسين ا، (1996). *السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد*. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع.
4. عبد المحسن بن. (2019). *ادارة الأداء الوظيفي -مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية*. الرياض -المملكة العربية السعودية ، السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.
5. محمد ح. ح. (2007). *ادارة الموارد البشرية Human Resources*. الاسكندرية، السعودية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
6. محمد ح. ق. (2014). *سلسلة تطوير المهارات الحياتية ، مهارات و فن التحفيز*. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
7. محمد ع. ا. (2016). *الجودة في ادارة و تقييم الاداء -معايير الجودة في تقييم الاداء*. القاهرة -مصر ،مصر: مركز تطوير الاداء و التنمية ديبك للنشر و التوزيع.
8. نزار ع. ا. (2015). *تنمية الاداء الوظيفي و الاداري*. عمان ،الاردن: دار حجلة ناشرون وموزعون.
9. وفيق ا، (2015). *القيادة الادارية و فن التحفيز*. عمان: دار امجد للنشر.

المذكرات :

1. احمد ماهر هريوك. (2022). *واقع الحوافز في جامعة الإستقلال و أفاق التطوير*. فلسطين.
2. الطاهر الوافي. (2012/2013). *التحفيز و اداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية /عالية صالح . تبسة*.
3. بلقاسم ت. (2022). *أثر الثقافة التنظيمية على الداء الوظيفي في القطاع العمومي*. الجزائر.
4. بولشراش ن، ا. (2005/2006). *الحوافز و اداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية*. بسكرة.
5. خالد علي ابو علان 2016 *أثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية فلسطين*
6. خالد ع. أ. (2016). *أثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية*. فلسطين.

7. خلايفة العلمي 2016/ 2015 مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية الجزائرية
8. ركروك، خ. (2022). دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل. سطيف، الجزائر.
9. زهير بغول. (2006/2007). محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار فريدريك هرزبرغ للدافعية . قسنطينة.
10. عبد المجيد ،أ. س. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية . عمان.
11. علوش ،ع . ح . (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس . سوريا.
12. عمار ، ح . ع . (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين . سوريا.
13. غازي ، ح . ع . (2013). أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى .الأردن.
14. كمال ، ر . بن . (2015). أثر الانضباط الاداري على الداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة . فلسطين ،فلسطين.
15. محمد الرشيد الشيخ يوسف . (2017). أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة سلطة الطيران المدني .السودان.
16. محمد بن سعيد ابو حيمد . (2020). أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين. 638, (21) .
17. محمد عزوز . (2008/2009). دور التحفيز في تحسين الاداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة المركب الاولمبي الرياضي محمد بوضياف .الجزائر.
18. مسفر عوض سعيد القحطاني . (2010). اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في امانة منطقة تبوك . تبوك.
19. نادر حامد عبد الرزاق ابوشرخ . (2010) تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركةالاتصالات الفلسطينية وجهة نظر العاملين .فلسطين.
20. نسيم بوكرش . (2011/2012) سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة ارسيلور ميتال .عنابة.
21. هربوك احمد ماهر 2022 واقع الحوافز في جامعة الإستقلال و أفات التطوير من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال فلسطين
22. وليد شفيق علي البيضة 2016 تأثير الحوافز على اداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية فلسطين

23. وهيبة مقدود .(2007/2008). التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء .بومرداس.

المجلات:

1. الطيب حسن تجاني .(2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجيما دراسة حالة مخبز روتاتيف .مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية . (05) 01 ,
2. أمين ل , & ,يخلف ر .(2023). العوامل التحفيزية في تحسين الاداء الوظيفي للعامل بمؤسسة المرفق العام .مجلة الاعلام والمجتمع 250 , (01) 07 ,
3. بلقايد ابراهيم & بوري شوقي .(2017). علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين .مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , (17) 255_270.
4. خلوف ز .(2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .مجلة الاقتصاد الجديد . 270, (9)
5. زعزع فطيمة & ,لحول سامية .(2015). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس _وكالة باتنة _الجزائر .المنصة الجزائرية للمجلات العلمية . 41/25 , (1) 12 ,
6. زهية عزيزون .(2008). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري .مجلة الإقتصاد و المجتمع . 92, (5)
7. سامية ل , & ,فطيمة ز .(2015). اثار التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات .مجلة الاقتصاد و الاحصاء , 12 (01).
8. عبد الهادي محمد درهوب 2020أثر الحوافز على تحسين اداء العاملين قي القطاع العام دراسة ميدانية على المصرف التجاري فرع القرصة الشاطي/المجلة العلمية الاقتصاد و التجارة القره بوللي 2
9. عبد الهادي م .د .(2020). أثر الحوافز في تحسين اداء العاملين في القطاع العام .المجلة العلمية لكلية الاقتصاد و التجارة القره بوللي . (22) 01 ,
10. عزيز , ع .ا .(2022, 12 31). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري .مجلة الباحث في العلوم الانسانية . 48 ,
11. عوض ب .ع .(2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا و اداء الموظفين الاداريين .المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة . (23)
12. لطيفة بك & ,زاهية بت .(2021). أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي .مجلة معهد العلوم الاقتصادية 24 , (01).

13. لطيفة بك & , زاهية بت , (2021) .ماي .(21)أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت .مجلة معهد العلوم الاقتصادية . 651 ,
14. محمد ب. س .(2020) .اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين .المجلة العربية للنشر العلمي .631_654 , (21)
15. مهدي , ع , مسعودان م , & , زوامبية , ع .ا .(2021) .أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء الأستاذ .مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية . 870/884 , (1) 07 ,
16. نور , ع .ا . & , ماجد س .ن .(2019) .أثر الحوافز على أداء العاملين .المجلة العربية للنشر العلمي .(22)
17. وليد بش .ع .(2022) .تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات (46)

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Achraf, M. A., & Mohammad, S. A. (2014). The Role of the incentives and Reward System in Enhancing Employee ُس Performance "A case of Jordanian Travel and Tourism Institutions. *International Journal of Academic REsearch in business and Social Sciences* , 4 (4), 332.
2. Adnan, Y. M., & Basima, H. M. (2023). The Incentive System and its Implications (Positive and Negative)On the Performance OF Employees :Search in General Company for Maritime Transport–Baghdad. *JOURNAL OF TECHNIQUE* , 5 (1), 236.
3. Bilal, A., Ahmad, A.–O., Nizar, A.–M., & Mohammed, O. (2017). the impact of incentives on the performance of employees in public sector. *European journal of business and Management* , 9 (9), 119.
4. Chepkemoi, J. (2018). Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM)* , 20 (3), 26_32.
5. Masud, I., & veronica, A. B. (2015). IMPACT OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THE CASE OF SOME SELECTED MICRO FINANCE COMPANIES IN GHANA. *International Journal of Economics, Commerce and Management* , III (11).
6. Novianty, E. (2016). الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين . 17 ,مجلة أكاديمية للإدارة الإستراتيجية . الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين . (06).

7. Read, E. S., & Salman, S. A.-H. (2023). the impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah Generai hospital. *المجلة الدولية للعلوم الصحية*, 7 (81), 1489.
8. Salman, S. A., & Read, E. S. (2023). The impact of Incentives on employee performance and job Satisfaction At Madinah General Hospital. *المجلة الدولية للعلوم الصحية* .
9. tir, A. (2023). The impact of Incentives on Functionality performance ". *مجلة اقتصاد المنهل*, 06 (02).

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان

تحية طيبة وبعد: أخي العامل، أختي العاملة:

يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص -إدارة أعمال - بعنوان: (أثر التحفيز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسة ، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز فرع -سعيدة-)، لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

أولا : البيانات الشخصية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1الجنس: ذكر ☐

أنثى ☐

2- المؤهل العلمي:

جامعي ☐

غير جامعي ☐

3- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

ثانيا: محاور الإستبيان

المجال الأول: التحفيزات المادية والمعنوية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول : التحفيزات المادية					
01	العمال في المؤسسة يتقاضون رواتبهم في الأوقات المحددة					
02	المؤسسة تمنح علاوات مادية لعمالها من وقت لآخر					
03	الترقيات في المؤسسة تتم بصفة دورية وبطريقة عادلة					
04	المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة تعرضهم لحوادث العمل					
05	المؤسسة لديها إتفاقيات مع مؤسسات إستشفائية للتكفل بمرضاها					
06	جميع العمال في المؤسسة يستفيدون من بعض المنح (مثل: منحة السكن ، منحة النقل...)					
07	الأجور الممنوحة للعمال تتناسب مع طبيعة العمل					
08	المؤسسة تكافئ عمالها المتميزون ماديا في بعض المناسبات (كعيد العمال...)					
09	المؤسسة تقدم لعمالها منح في بعض المناسبات الدينية والوطنية (كعيد الأضحى...)					
10	المؤسسة تقدم لعمالها القروض المختلفة (كقرض بناء سكن ...)					
11	يتحصل العمال على مكافآت مادية مقابل الأعمال الإضافية					
12	المؤسسة تنظم مخيمات صيفية لعمالها وعائلاتهم					
	المحور الثاني : التحفيزات المعنوية					
13	المؤسسة تكرم العمال المتميزين بالشهادات الشرفية والتقديرية					
14	المؤسسة تشجع النشاطات التي تقوي العلاقات بين العمال مثل: تنظيم دورات رياضية في كرة القدم، تنظيم حفلات في بعض المناسبات...					
15	المؤسسة تقوم بتنظيم الدورات التدريبية لعمالها باستمرار					
16	تتواصل الإدارة باستمرار مع عمالها للإطلاع على مشاكلهم وظروفهم الاجتماعية					

17	المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة (الإضاءة، التهوية، النظافة...)				
18	الإدارة تحرص على معالجة المشاكل المهنية لعمالها				
19	المؤسسة تمنح لجميع عمالها حق المشاركة في اللجان المختلفة				
20	المؤسسة تنصت لأراء واقتراحات عمالها وتأخذها بعين الاعتبار				
21	أُتلقى التقدير والاحترام من قبل رؤسائي في العمل				
22	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الاجتهاد والإبداع والعمل دون خوف				
23	المؤسسة تقدر وتكرم وتشجع عمالها على الأداء الجيد				

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	العمال يحترمون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة					
25	العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الاهداف					
26	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال					
27	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة					
28	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية اثناء تأدية مهامهم					
29	يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم					
30	العمال يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي					
31	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك					
32	يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل اثناء تأدية مهامهم					
33	العمال يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان					
34	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العمال تتماشى والتطورات العلمية					
35	العمال يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة					
36	العمال يحافظون على موارد المؤسسة ويستخدمونها بطريقة عقلانية ورشيدة					
37	تدريب العمال مكثف من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم					
38	استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل					
39	أتأخر في الانصراف من عملي لإتمام مهامي عند الضرورة					

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1.1 الجنس

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	73,2	73,2	73,2
Valide أنثى	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

1.2 . المؤهل العلمي

المؤهل العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	45	80,4	80,4	80,4
Valide غير جامعي	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من أقل من 5 سنوات	4	7,1	7,1	7,1
Valide من 5 إلى 10 سنوات	6	10,7	10,7	17,9
أكثر من 10 سنوات	46	82,1	82,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الوظيفة:

الوظيفة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	33	58,9	58,9	58,9
Valide عون تحكم	13	23,2	23,2	82,1
عون تنفيذ	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

المجال الأول: التحفيزات المادية والمعنوية

التحفيزات المادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	12

التحفيزات المعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	11

التحفيزات المادية والمعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	23

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	16

جميع عبارات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	39

3. اتجاهات إجابات أفراد العينة

1.3 التحفيزات المادية والمعنوية

التحفيزات المادية-

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمال في المؤسسة يتقاضون رواتبهم في الأوقات المحددة	56	1,52	,539
المؤسسة تمنح علاوات مادية لعمالها من وقت لآخر	56	2,00	,853
الترقيات في المؤسسة تتم بصفة دورية وبطريقة عادلة	56	2,34	1,116
المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة تعرضهم لحوادث العمل	56	2,27	,981
المؤسسة لديها إتفاقيات مع مؤسسات إستشفائية للتكفل بمرضاها	56	2,04	,914
جميع العمال في المؤسسة يستفيدون من بعض المنح (مثل: منحة السكن ، منحة النقل...)	56	2,29	1,140
الأجور الممنوحة للعمال تتناسب مع طبيعة العمل	56	2,41	,949
المؤسسة تكافئ عمالها المتميزون ماديا في بعض المناسبات (كعيد العمال...)	56	2,95	1,182
المؤسسة تقدم لعمالها منح في بعض المناسبات الدينية والوطنية (كعيد الأضحى...)	56	2,25	,977
المؤسسة تقدم لعمالها القروض المختلفة (كقروض بناء سكن...)	56	2,63	1,137
ي تحصل العمال على مكافآت مادية مقابل الأعمال الإضافية	56	2,98	1,213
المؤسسة تنظم مخيمات صيفية لعمالها وعائلاتهم	56	2,11	,985
التخفيضات المادية	56	2,3140	,64098
N valide (listwise)	56		

التحفيزات المعنوية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تكرم العمال المتميزين بالشهادات الشرفية والتقديرية	56	2,34	1,116
المؤسسة تشجع النشاطات التي تقوي العلاقات بين العمال مثل: تنظيم... دورات رياضية في كرة القدم، تنظيم حفلات في بعض المناسبات	56	2,57	1,110
المؤسسة تقوم بتنظيم الدورات التدريبية لعمالها باستمرار	56	2,29	,967
تتواصل الإدارة باستمرار مع عمالها للإطلاع على مشاكلهم وظروفهم الاجتماعية	56	3,05	1,052
... المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة (الإضاءة، التهوية، النظافة	56	2,29	1,004
الإدارة تحرص على معالجة المشاكل المهنية لعمالها	56	2,82	1,114
المؤسسة تمنح لجميع عمالها حق المشاركة في اللجان المختلفة	56	2,45	1,008
المؤسسة تنصت لأراء واقتراحات عمالها وتأخذها بعين الاعتبار	56	2,93	,988
أُتلقى التقدير والاحترام من قبل رؤسائي في العمل	56	2,64	1,052
بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الاجتهاد والإبداع والعمل دون خوف	56	3,04	1,111
المؤسسة تقدر وتكرم وتشجع عمالها على الأداء الجيد	56	2,98	1,104
التخفيضات المعنوية	56	2,6721	,79549
N valide (listwise)	56		

التحفيزات المادية والمعنوية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التخفيضات المادية و المعنوية	56	2,4852	,66940
N valide (listwise)	56		

الأداء الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمال يحترمون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة	56	2,23	,914
العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الأهداف	56	2,32	1,011
هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الاعمال	56	2,48	,953
العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	56	2,57	,951
يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية أثناء تأدية مهامهم	56	2,45	,851
يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم	56	2,52	,934
العمال يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي	56	2,52	1,095
العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك	56	2,66	1,032
يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل أثناء تأدية مهامهم	56	2,64	,980
العمال يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	56	2,27	,924
المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العمال تتماشى والتطورات العلمية	56	2,21	,967
العمال يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	56	2,16	,968
العمال يحافظون على موارد المؤسسة ويستخدمونها بطريقة عقلانية ورشيدة	56	2,36	,962
تدريب العمال مكثف من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم	56	2,02	,798
استجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل	56	1,89	,731
تأخر في الانصراف من عملى لإتمام مهامى عند الضرورة	56	2,02	,751
الأداء الوظيفي	56	2,3326	,69934
N valide (listwise)	56		

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى (تطبيق التحفيزات المادية والمعنوية بالمؤسسة)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحفيزات المادية و المعنوية	56	2,4852	,66940	,08945

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

					Inférieure	Supérieure
التخفيضات المادية و المعنوية	-5,754	55	,000	-,51475	-,6940	-,3355

اختبار الفرضية الثانية (الأداء الوظيفي بالمؤسسة)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأداء الوظيفي	56	2,3326	,69934	,09345

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الأداء الوظيفي	-7,142	55	,000	-,66741	-,8547	-,4801

اختبار الفرضية الثالثة (أثر التخفيضات المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة)

الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,401	,390	,54631

a. Valeurs prédites : (constantes), التخفيضات المادية و المعنوية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,783	1	10,783	36,130	,000 ^b
	Résidu	16,116	54	,298		
	Total	26,899	55			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), التخفيضات المادية و المعنوية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,689	,283	2,433	,018
	التخفيضات المادية و المعنوية	,661	,110	,633	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,380	,55057

a. Valeurs prédites : (constantes), التخفيضات المعنوية , التخفيضات المادية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,834	2	5,417	17,870	,000 ^b
1 Résidu	16,066	53	,303		
Total	26,899	55			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), التخفيضات المعنوية , التخفيضات المادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,675	,287		2,351	,022
1 التخفيضات المادية	,413	,176	,379	2,348	,023
1 التخفيضات المعنوية	,263	,142	,299	1,853	,069

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

الانحدار التدريجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,352	,56283

a. Valeurs prédites : (constantes), التخفيضات المادية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,793	1	9,793	30,914	,000 ^b
1 Résidu	17,106	54	,317		
Total	26,899	55			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), التخفيضات المادية

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,809	,284	2,848	,006
	التخفيضات المادية	,658	,118	5,560	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

تأثير المتغيرات الشخصية

-الجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différen ce écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,859	,358	-,948	54	,347	-,20020	,21123	-,62369	,22328
	Hypothèse de variances inégales			-,864	21,302	,397	-,20020	,23170	-,68164	,28124

المؤهل العلمي

Test d'échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

	Hypothèse de variances égales	,319	,574	,704	54	,484	,16641	,23631	-,30736	,64018
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances inégales			,712	15,480	,487	,16641	,23374	-,33045	,66328

الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,012	2	,506	1,036	,362
Intra-groupes	25,887	53	,488		
Total	26,899	55			

الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,789	2	,895	1,888	,161
Intra-groupes	25,110	53	,474		
Total	26,899	55			