



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع

اثر التحفيز على اداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران EPO

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت اشراف :

د/ سالم حسين

من إعداد الطلبة:

➤ قدامان لميس ريان

➤ حرش منال

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ مراد اسماعيل رئيسا

الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ سالم حسين مشرفا

الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ مخلوف سليمة ممتحنا

السنة الجامعية : 2022-2023



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع

اثر التحفيز على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران EPO

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت اشراف :

د/ سالم حسين

من إعداد الطلبة:

➤ قدامان لميس ريان

➤ حرش منال

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ مراد اسماعيل رئيسا

الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ سالم حسين مشرفا

الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ مخلوف سليمة ممتحنا

السنة الجامعية : 2022-2023

هَذَا

أهدي تخرجي هذا إلى الغائب الحاضر في قلبي دائما كان بجنبي رغم غيابه عني رحمه الله و أدخله فسيح جناته من "والدي الحبيب" وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسمه الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب "امي الحبيبة" وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منة تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير "أصدقائي الأعزاء" بتوفيق من الله، وبذعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية، شكرا لكل من مد لي يد العون واسأل الله التوفيق لي ولكم.

«قُدَّمانَ رِيانَ لَمِيسَ»



هَذَا

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى
من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن
يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد
طول انتظار "والدي العزيز" وإلى ملاكي في
الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى
بسمة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها
سر نجاحي أغلى الحبايب "امي الحبيبة" وإلى
من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي
ومن منة تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من
بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى من بوجودهم
أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من
عرفت معهم معنى الحياة "أخواتي" وإلى من
تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من
برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة
سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح
والخير "أصدقائي الأعزاء" بتوفيق من الله،
وبدعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة
لإنهاء مسيرتي الدراسية، شكرا لكل من مد لي
يد العون واسأل الله التوفيق لي ولكم.



«حُرِّشْ مَنْالُ»

شُكْرٌ وَتَقَاتُرٌ

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة
و السلام على أشرف المرسلين،
إيماناً بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا
يشكر الناس،

فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للدكتور
"سالم حَسِين" الذي ساعدنا كثيراً
في مسيرتنا لإنجاز وكتابة هذا البحث
وكان له دوراً عظيماً من خلال
تعليماته وتقده البناء ودعمه

الأكاديمي، كما نوجه الشكر إلى
أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة
هذا العمل جزاهم الله خير الجزاء.



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في أداء العاملين ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم لمثل هكذا دراسات و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من 30 عبارة تتمحور حول الحوافز و الاداء الوظيفي ، لتوزع بعد ذلك على 30 موظف ، بعدها قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS ، و توصلنا الى مجموعة من النتائج ان أغلب الموظفين يحصلون على حوافز مادية و معنوية بشكل دوري ، كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن هذه الحوافز الأمر الذي يدفع بهم الى العمل أكثر و الرفع من مستوى أدائهم.

كما أشارت النتائج أن الحوافز المعنوية لها أثر جوهري و ظاهر في التأثير على العمل المقدم من طرف الموظفين ،حيث تبين أنه هناك أثر على الحوافز ببعديها (حوافز مادية و معنوية).

Abstract :

The study aimed to identify the role of incentives in employees' performance, methodology ", where the analytical descriptive curriculum was used as the appropriate curriculum for such , In order to reach the objectives of the study, a 30-phrase resolution is designed around incentives and , then we analyzed the data through the SPSS software, and we came up with a series of findings that most employees get physical and moral incentives periodically, the majority of employees feel satisfied with these incentives which prompts them to work more and raise their level of performance, the results also indicated that moral incentives had a substantial and apparent impact on a party's work, there has been on impact on incentives in their two dimensions(material incentives , moral incentives) .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الإهداء شكر و تقدير الفهرس قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية	
7	تمهيد
8	الفصل الأول : الاطار النظري للحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين
8	المبحث الاول : الادبيات النظرية حول نظام الحوافز
8	المطلب الاول : نشأة ومفهوم نظام الحوافز
8	الفرع الاول :نشأة نظام الحوافز
9	الفرع الثاني : مفهوم التحفيز
10	المطلب الثاني : أنواع الحوافز و متطلباتها
10	الفرع الاول : أنواع الحوافز
12	الفرع الثاني : متطلبات عملية التحفيز
13	المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز و اهم معيقاته
13	الفرع الاول : مراحل تصميم نظام الحوافز
14	الفرع الثاني : معيقات الحوافز
16	المبحث الثاني : ادبيات نظرية حول اداء العاملين
16	المطلب الاول : مفهوم اداء العاملين و اهميته
16	الفرع الاول : مفهوم اداء العاملين
17	الفرع الثاني : اهمية اداء العاملين
17	المطلب الثاني : مستويات اداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه
17	الفرع الاول : مستويات اداء العاملين
18	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في اداء العاملين
21	المطلب الثالث : اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين
21	الفرع الاول : خطوات و اليات الحوافز المساعدة في تحسين اداء العاملين

23	الفرع الثاني : اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين
26	المبحث الثالث : الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
26	المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية.
29	المطلب الثالث: اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : تعريف مؤسسة ميناء وهران
33	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء وهران
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
43	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول : منهج و عينة البحث
43	أولا : منهج البحث
43	ثانيا : مجتمع و عينة البحث
44	ثالثا : فرضيات الدراسة
44	رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المطلب الثاني : الأداء و الطريقة المستخدمة في الدراسة
44	أولا تصميم استبيان الدراسة
46	ثانيا : صدق و ثبات الاستبيان
54	المطلب الثالث : تحليل خصائص عينة الدراسة
54	أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	ثانيا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
56	ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
57	رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
58	خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
59	المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج
59	المطلب الأول : تحليل نتائج عبارات محاور الاستبانة
59	أولا : تحليل نتائج العبارات المحور الأول الخاص بالحوافز المادية
63	ثانيا : تحليل نتائج العبارات المحور الثاني الخاص بالحوافز المعنوية

67	ثالثا: تحليل نتائج العبارات المحور الثالث الخاص بأداء العاملين
71	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
71	أولا : اختبار الفرضية الرئيسية
73	ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الأولى
75	ثالثا : اختبار الفرضية الجزئية الثانية
78	المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة العامة
84	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	عدد الاستمارات الموزعة على عينة البحث	01
45	محاور الاستبيان.	02
45	يبين توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي و اتجاهها .	03
46	توزيع الدرجات و مستوى التقييم .	04
48	صدق الاتساق الداخلي لمحور الحوافز المادية .	05
49	صدق الاتساق الداخلي لمحور الحوافز المعنوية .	06
50	صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين .	07
51	صدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	08
52	معامل الثبات المحاور و الكلي (ألفا كرونباخ) .	09
53	ثبات الأداة بالتجزئة النصفية.	10
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .	11
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	12
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	14
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	15
59	تحليل عبارات المحور الأول (الحوافز المادية)	16
63	تحليل عبارات المحور الثاني (الحوافز المعنوية)	17
67	تحليل عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)	18
71	التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين الحوافز و أداء العاملين	19
72	التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين الحوافز و أداء العاملين.	20
73	التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين الحوافز المادية و أداء العاملين	21
74	التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين	22

	الحوافز المادية و أداء العاملين.	
75	التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين الحوافز المعنوية و أداء العاملين	23
76	التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين الحوافز المعنوية و أداء العاملين.	24

قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	نموذج الدراسة	01
12	أنواع الحوافز	02
13	متطلبات نظام الحوافز	03
20	القوى الخمس لبورتر	04
23	العلاقة بين الحوافز و الأداء	05
25	رضا العمال	06
39	يمثل النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل المؤسسة	07
40	الهيكل لتنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران	08
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	12
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	13

المقدمة

المقدمة:

تهتم مختلف ادارات المنظمات بالموارد البشري، ويتم ذلك من خلال البحث عن العوامل التي تؤثر في اداء العمال، حيث يسعى المسؤولون الى الرفع من انتاجية وكفاءه العاملين داخل هذه المنظمات، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال توفير الموارد البشرية الجيدة و المؤهلة واكسابهم المهارات للقيام بعملهم على اكمل وجه. (حلابية، 2013)

كما يجب على اي منظمة ان ترد الجميل لجهود عمالها المبذولة، وذلك من خلال تحفيزهم على الاستمرار في الاداء الفعال، ولقد حظي موضوع الحوافز اهتمام العديد من علماء السلوك الاداري ولعل السبب يرجع الى ان الحوافز سواء كانت مادية او معنوية تعتبر من اهم المستقلات الإيجابية التي تؤثر في الدافعية للعمل. (حيمد، 2020)

والمنظمة الناجحة هي التي تشغل كل الحوافز لتدفع الموظفين للرفع من مستوى ادائهم ورضاهم، بما يضمن تحقيق الاهداف المسطرة. (الصديق، 2015)

وبالرغم من امتلاك المنظمات الجزائرية لموارد مالية ومادية ضخمة الا انها تعاني من تراجع اداء افرادها ، خصوصا مع دخول الجزائر الى اقتصاد السوق واحتكاكها مع مختلف المؤسسات الاجنبية إذ اصبح من الضروري عليها التفكير في تحسين ادائها، والتقليل من بعض المظاهر السلبية في الادارة. ولهذا عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للعاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح و الاستمرارية. و لهذا ارتأينا ان نقوم بهذه الدراسة تحت عنوان: "دور الحوافز في الرفع من الأداء الوظيفي العاملين".

1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

ما هو اثر التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO؟

ولتوضيح معالم الإشكالية أكثر نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بكل من الحوافز و اداء العاملين ؟
- ما طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO؟

المقدمة

- ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO؟
- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO؟

2-فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

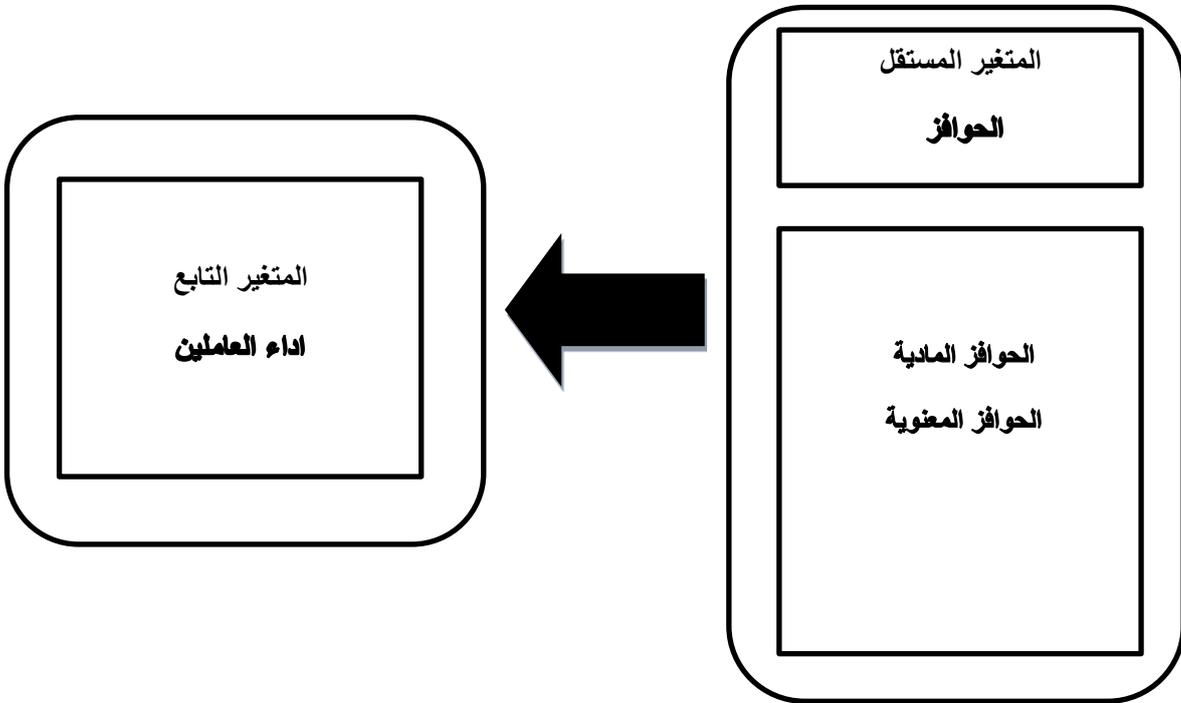
H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية **H0**، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO عند مستوى المعنوية 5%.

الشكل رقم (01) : يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر نظام الحوافز من المواضيع المهمة التي يجب على أي إدارة تبنيها بصورة واقعية وصحيحة فوضع نظام تحفيز فعال للوظائف يعتبر الحجر الأساسي الذي تقوم عليه تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبدونه لن يكون العمل قائماً على أسس صحيحة وسليمة;
- تقديم إطار عملي يربط بين الحوافز سواء كانت مادية او معنوية مع أداء العاملين؛
- تقديم تأصيل نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، مما يثري أدبيات هذا الموضوع ويساهم في إثراء المكتبة الجامعية مثل هكذا بحوث؛
- تساهم هذه الدراسة في الكشف عن مختلف السياسات التحفيزية المنتهجة في مؤسسة ميناء وهران EPO;
- يعتبر التحفيز من المواضيع المهمة التي يجب على أي إدارة تبنيها بصورة واقعية وصحيحة لما لها من اثر ايجابي على اداء العاملين .

5-أهداف الدراسة:

الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا يتمثل في العناصر التالية:

- إظهار أهمية الحوافز ونتائجها على اداء العاملين;
- التعرف على اهم انواع الحوافز المقدمة للعاملين واهم انواع ادائهم;
- اكتشاف دور الحوافز الفعال و مدى تأثيره على أداء العاملين;
- ابراز صورة موضحة عن كل من الحوافز و اداء العاملين استنادا على دراسات سابقة .

حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية2022_2023: بتاريخ 07 ماي إلى 25 ماي 2023
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة في ولاية وهران بالتحديد ميناء وهران ، حيث اقتصرت الدراسة على العمال الاداريين لمؤسسة ميناء وهران EPO

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة دور الحوافز كمتغير مستقل واداء العاملين كمتغير تابع.

7- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الاول، في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الفصل الثاني والذي يعتمد أساسا على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومحاولة تحليلها وصولا إلى نتائج وتوصيات تثري البحث وتزيد من أهميته.

8- صعوبات الدراسة:

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية وخاصة الكتب.
- صعوبة اشراك المؤسسات عند اختيار العينة.
- بعد المسافات وصعوبة التنقل من مكان الإقامة الى مكان التربص.
- عدم استرجاع جميع الاستبيانات لنقص ثقافة الاستبيان لدى الموظفين.

9- هيكلية الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين الفصل الاول خصصناه للإطار النظري للحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث المبحث الاول تطرقنا الى الادبيات النظرية المتعلقة بنظام الحوافز من حيث (النشأة، المفهوم، الانواع و العمليات، المتطلبات و المعوقات) أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى ادبيات نظرية متعلقة بأداء العاملين من حيث (المفهوم و الأهمية، انواع اداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه، واثر الحوافز في تحسين اداء العاملين) ، وفي المبحث الثالث تطرقنا الى الادبيات التطبيقية من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز و كذلك بأداء العاملين ومن ثم الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين ، وأخرى قمنا بالتعليق على اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة .

اما الفصل الثاني تمحور حول الدراسة الميدانية فيه التعريف بميدان الدراسة وهيكلها التنظيمي في المبحث الاول، أما المبحث الثاني فقد تناولنا منهج وأداة الدراسة، والإطار الوصفي لمجتمع الدراسة، لنصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة في المبحث الثالث.

10- اسباب اختيار الموضوع: تم اختيار الموضوع انطلاقا من الأسباب التالية:

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من الموارد التي تساعد بعض المؤسسات في نجاحها أو فشل البعض الآخر وذلك نظرا لقدرته على المنافسة و الإبداع و الابتكار ولهذه الأسباب و غيرها اخترنا موضوع بحثنا المتمثل في: "دور الحوافز في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين";

- طبيعة تخصصنا الممثل في إدارة الموارد البشرية;
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الحوافز و تأثيره على أداء العاملين;
- التعرف على واقع الحوافز وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية;
- معرفة مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تقييم أداء عمالها.

الفصل الأول

تمهيد :

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم بشكل اكثر فعالية و لضمان التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. فالحوافز تعتبر من اساسيات ضمان تحقيق هذه الاهداف على جميع المستويات للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي وتحسين أداء العاملين لديها وكسب ولائهم وانتمائهم. فالعنصر البشري يعتبر أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها كونه القادر على التكيف مع باقي الاصول الاخرى ، إذا ما تم التعرف على دوافعه وتحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك معين بهدف التميز في الاداء.

وسنتعرف من خلال هذا الفصل على مختلف الادبيات النظرية المتعلقة بالحوافز واداء العاملين، ثم سنتطرق فيما بعد الى الادبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع.

الفصل الأول : الإطار النظري للحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول : الأدبيات النظرية .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم نظام الحوافز

الفرع الأول : مفهوم التحفيز نظام الحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد أشير من وجهة نظر هذه المدرسة إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

3- المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، و إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز. (حلابية،

2013، صفحة ص14)

الفرع الثاني : مفهوم التحفيز

مفهوم التحفيز

قبل التطرق الى مفهوم التحفيز لا بأس بأن نتطرق لمفهوم الدوافع حيث يعرفها يونك بانها : "حالة استثارة وتوتر داخلي، تثير السلوك و تدفعه إلى تحقيق هدف معين". (البحوث، 2020، صفحة ص48)

- أما أتكسون يعرفه بأنه : "استعداد الكائن الحي لبذل اقصى جهد لتحقيق هدف معين" (يونس، 2007)

- ويعرفه محمد عبد الظاهر الطيب بأنه : "حالة جسمية أو نفسية لا نلاحظها مباشرة بل نستنتجها من اتجاه السلوك الصادر عنها فهي تثير السلوك وتوجهه إلى هدف معين ". (لبنى، 2022، صفحة ص18)

بعد التطرق لمفهوم الدوافع سنخرج فيما يلي إلى مفهوم التحفيز الذي يعتبر محور دراستنا حيث يختلف مفهومه من باحث لآخر كل حسب وجهة نظره و بناءً على ذلك سنستعرض مجموعة من التعاريف المختلفة و المتعلقة بهذا المفهوم وهي كالتالي:

1- يقصد بعملية التحفيز مجموعة من الرغبات أو الاحتياجات غير المحققة والتي يحاول الفرد العامل على اشباعها، وهذه عملية تبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين، ثم يتخذ سلوكا معيناً لإشباع هذه الحاجة. يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت تسمية "الدافعية" أما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز وتأثير. (أسماء، 2018-2019، صفحة ص33)

2- يعرف العلق التحفيز بأنه "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة". (العلق، 2008، صفحة ص 314)

3- عرف ايضا : "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة و يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة". (بوكرش، 2011-2012، صفحة ص 148)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف واحد شامل للتحفيز حيث يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الحاجات التي يعمل الفرد على إشباعها بشكل مستمر الأمر الذي يدفعه الى تحسين أداءه لتحقيق أهدافه المسطرة.

أما عن نظام الحوافز فيعرف أنه :

نظام تقوم المؤسسة من خلاله بإخراج أقصى جهد ممكن للعمال ، و كذا إخراج الطاقة الكامنة فيهم باستخدام أنواع التحفيز سواء مادية كانت أم معنوية ، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و يخلق الرضا الوظيفي للعمال الذين يمثلون العنصر الأساسي للمؤسسة من خلال إشباع حاجياتهم . (ورقلي، 2020، صفحة ص14)

المطلب الثاني : أنواع الحوافز و متطلباتها

الفرع الاول : أنواع الحوافز

تتعدد انواع الحوافز و ذلك نظراً لأهميتها البالغة و اختلاف الحاجات التي يسعى الأفراد لتحقيقها بشكل مستمر حيث يمكن تقسيمها إلى :

1-الحوافز المادية: تختلف صور هذه الحوافز من مؤسسة إلى أخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، حيث يعتبر حافز الأجر من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، و ذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الإنسان تقريباً. فهي قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة ،و بالإضافة لذلك فالنقود في الظروف الراهنة تقدم مقابل نشاط يقدمه العمال، كونها وسيلة ليشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأك و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم و تحقيق مركز اجتماعي، و يوزع الأجر على الإنسان بطرق شتى، و لكل طريقة من هذه الطرق أثر في تحفيزه و دفعه على العمل من هذه الطرق:

- أ- الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي فرصة للعمال المهرة لبدل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع، بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.
- ب-الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و الصحة و الحيوية، ولهذا الطريقة عيب ألا وهو الإنتاج، فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.
- ت-الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما زادت مدة خبرة العامل كلما كان أجره عالياً، و يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

ث-الأجر حسب احتياجات الفرد: أي كلما ارتفع أجر العامل كلما ارتفعت احتياجاته، بالتزامن مع زيادة عدد أفراد الأسرة.

- كما أن هناك حوافز مادية أخرى تقدم أحيانا للعاملين و تتمثل هذه الحوافز في :

منح بدل تنقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي.

2- الحوافز المعنوية: يعتبر نظام الأجور و الحوافز المالية عاملا واحدا من مجموعة كبيرة من العوامل التي تدفع الى زيادة كفاءة العامل، فليس جميع العمال يهتمون بزيادة الأجر بالدرجة الأولى بل هناك من يفضلون عليه نواحي أخرى معنوية تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، عضوية الجماعة و التوحد معها .

و بناءً على ما برهنت عليه التجارب و الدراسات، أخذ المسؤولون في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى ترفع مستوى قدرات العامل و تربطه بعمله و هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء العمال الجيدين في لوحات الشرف أو إعطائهم المكافآت.

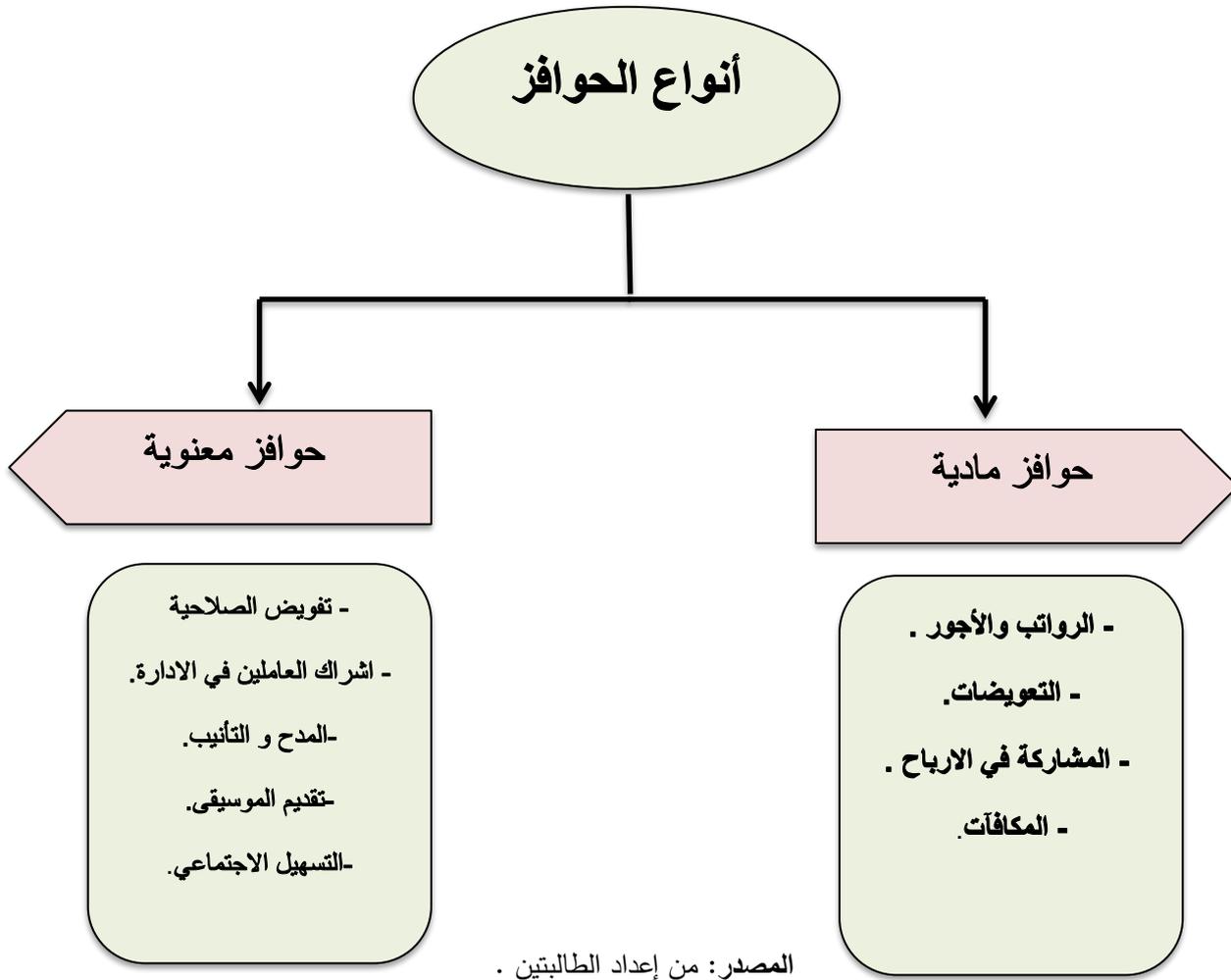
من بين الحوافز المعنوية نذكر :

• المدح و التأييب : حيث يقدم المدح و الثناء على الأفراد عند قيامهم بالأداء الأعمال الصحيحة السليمة و توجيه اللوم و تأنيب الأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة.

•تقديم الموسيقى : يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم , و لقد وجدوا أن الموسيقى تزيد الكفاءة و الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمال متكاسلين في أدائهم.

•التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من زملائه يقومون بنفس العمل يكون له أثر قوي و باعث على زيادة الأداء و الإنتاج. (السلمي، 2018-2019، صفحة ص315)

الشكل رقم (2): أنواع الحوافز



الفرع الثاني : متطلبات عملية التحفيز

متطلبات نظام الحوافز

يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مجموعة قواعد ومبادئ تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

وضوح الهدف: من الضروري تحديد الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تحققها).

المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدل والمساواة ما دام قد التزم الفرد بالأسس والمعايير المحددة، حيث يتم تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بين المساهمين حسب عدد أسهمهم، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

تميز الأداء: من أهم متطلبات منح الحوافز تميز الأداء ويستلزم ذلك زيادة في كمية الأداء وجودته أو انخفاضاً في تكلفة الإنتاج.

القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة ومع العلم أن الحوافز تمنح في عادةً بناءً على النتائج، إلى أن الحال في بعض الأحيان يؤخذ بعين الاعتبار الوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

الحاجة والرغبة: عند زيادة الأداء توزع الحوافز على الأفراد وفقاً لحاجاتهم ورغبتهم، فالحوافز المادية تزداد أهمية لدى الأفراد منذ بداية حياتهم، أما الحوافز المعنوية فتزداد أهمية لديهم في المستويات الإدارية العليا.

المهارة والابتكار: تخصص بعض المؤسسات حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الأفراد الذين يقدمون أفكار وحلول ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. (المغربي، 2007، الصفحات ص369-ص370)

الشكل(3): متطلبات نظام الحوافز



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، 2007-2006، ص369.

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز و اهم معيقاته

الفرع الاول : مراحل تصميم نظام الحوافز

من بين هذه المراحل التي يتكون فيها نظام الحوافز ما يلي :

1- **تحديد هدف النظام :** للمنظمات أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، و ترجمته بعد في شكل هدف لنظام الحوافز . يكون في بعض الأحيان هدف نظام

الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات ، و أحياناً أخرى يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء : وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وأن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

ا - وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

ب - وجود عدد سليم للعاملين؛

ج - وجود ظروف عمل ملائمة؛

د - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز : وهي المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يوافق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

ا - قمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت ، العلاوات ، الرحلات ، والهدايا وغيرها.

ب - التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .

ج - تكاليف الترويج : وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات [متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها] . (الفضل، 2006)

الفرع الثاني : معيقات الحوافز

معوقات التحفيز

لنظام الحوافز بعض المشكلات والصعوبات التي تمثل عائق أمام الهدف المنشود، ومن تلك المشكلات مايلي :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛

- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات؛

-غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق لحوافز؛

-قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها؛

-فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز؛

-نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز؛

-غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛

-عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز؛

عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها؛

لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة ، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين؛

-عدم دقة تقويم أداء الأفراد، بوجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية؛

- سوء استخدام الحوافز من جانب المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيهم، كما أن البعض يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد؛

- ارتفاع تكاليف الحوافز. (مكيوي، 2022، صفحة ص 24)

وهناك معوقات أخرى :

- ملئ جو المؤسسة لسياسات؛

- تكون توقعات غير واضحة عن أداء العاملين؛

-وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين إتباعها؛

- تشجيع المنافسة الداخلية بين العاملين؛

- حجب معلومات مهمة عن العاملين هم بحاجة لها لأداء عملهم؛

- تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة؛

- قبول مستوى الأداء المنخفض وبالتالي سيشعر العاملون ذوي الأداء العالي انهم قد استغلوا؛

- معاملة العاملين بشكل غير عادل؛

-الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة العامل. (حسونة، 2008، صفحة ص 95)

المبحث الثاني : ادبيات نظرية .

المطلب الاول : مفهوم اداء العاملين و اهميته

الفرع الاول : مفهوم اداء العاملين

مفهوم اداء العاملين:

بالرغم من اختلاف الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه لذلك هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

- ترى راوية حسن أن "الأداء هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية". (حسن، 2003، صفحة ص209)

- يعتبر الاداء هو درجة تحقيق الفرد للمهام و المسؤوليات داخل المنظمة وذلك من خلال تحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين. و يرتب الأداء الوظيفي بمؤشر الكفاءة الذي يشير الى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات والذي يفسر كيفية انجاز الاعمال بأفضل الطرق والاساليب لتحقيق الأهداف، اما المؤشر الثاني الأداء الوظيفي هو الفعالية التي تعبر عن العالقة بين النتائج الفعلية والاهداف المخططة مسبقا (others, 2002) وهو ما يفسر القدرة على الوصول للأهداف بالطريقة الصحيحة .

وعليه يمكن القول أن الأداء هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة بغرض تحقيق أهدافها المسطرة بغية أن تكون ذات نوعية و جودة.

الفرع الثاني : اهمية اداء العاملين

أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل اداء العاملين مكانة كبيرة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع

أنشطتها على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل، ويلعب الأداء دوراً هاماً في استقرار

المنظمة وبقائها، ، فهو يحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، الموردين و المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطويره بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

- يعتبر الأداء مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة؛
- يعتبر الأداء وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يعبر الأداء عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام؛
- يسهم الأداء في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة؛
- يسهم الأداء في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة؛
- يعتبر تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة. (ماضي، 2011، صفحة ص77 ص78)

المطلب الثاني : مستويات اداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

الفرع الاول : مستويات اداء العاملين

مستويات اداء العاملين

يمكن تقسيم أداء العاملين الى ثلاث مستويات على النحو التالي :

الأداء الفردي : هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يقوم بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه . يقاس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بتكلفة منخفضة و في وقت قصير وبجودة مناسبة.

الأداء التنظيمي : هي مجموعة الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المنظمة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الخطط الاستراتيجية المنظمة و سياساتها العامة حيث يقوم بتقييم هذا النوع عن الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

الأداء المؤسسي : ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وبشكل آخر هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية . (مخير عبد العزيز، 2000، صفحة ص 40)

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

العوامل المؤثرة في أداء العاملين

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية :

العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، كما يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تزيد من آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية . ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي :

- **العوامل التقنية** : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة ، وتضم على وجه الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات؛

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛

- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها؛

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة؛

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

- مستويات الأسعار؛

- الموقع الجغرافي للمنظمة.

- **الهيكل التنظيمي** : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ،

وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين

يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

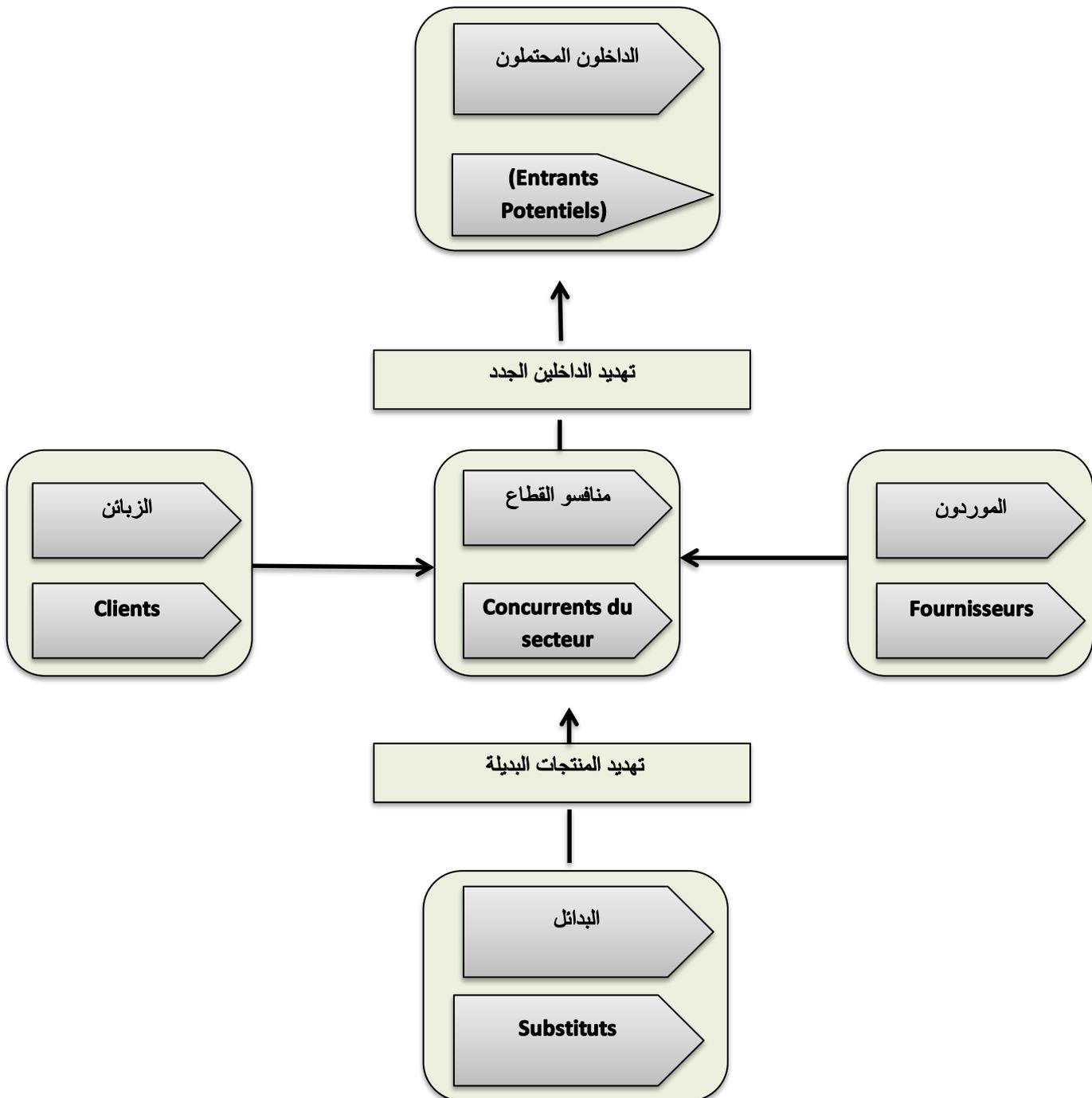
- الموارد البشرية :هي القوى والمتغيرات المختلفة التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة ، وتضم على الخصوص :
- هيكل القوى العاملة .
- نظام الاختيار والتعيين .
- التدريب والتأهيل والتنمية .
- نظام الأجور والمكافآت .
- نظم تقييم الأداء . (تيمجغرين، 2013-2012، صفحة ص51 ص52)

العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

- هي مجموعة القيود و المواقف و التغيرات البعيدة عن رقابة المنظمة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة ما يلي:
- **العوامل السياسية:** إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أدائها.
 - **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.
 - **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم.
 - **العوامل التكنولوجية:** وتتكون من معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال بعض التقنيات الحديثة.
 - **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة و منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة ، الموردین ، النقابات ، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة. (تيمجغرين، 2013-2012، صفحة ص52 ص53)

وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر PORTER في خمس قوى ، كما يوضحها الشكل الموالي

الشكل (04) : القوى الخمس لبورتر



المصدر: Michael Porter, L'avantage Concurrentielle, comment davancer les concurrents et maintenir son avance , Belgique Dunod , 2003,P 17

المطلب الثالث : اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين

الفرع الاول : خطوات و اليات الحوافز المساعدة في تحسين اداء العاملين

خطوات الحوافز وآليات المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المنظمة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم و أهدافهم الشخصية مع مصالح و أهداف العمل .

خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء:

وتتمثل فيما يلي:

- **مساعدة العاملين على التوسيع:** عامة ما يكون للعمال الرغبة في التطور والتحسين لكنهم يجمعون عند ذلك، إذ كان مفروضا عليهم من المدير الأعلى عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المسطرة.

- **تحديد مستوى العمل:** يتم وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل بناء على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيدا أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطبيق أدائهم.

- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** عدم الوضوح لما هو متوقع منهم من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين. فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة الملزم بها يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي يتحفز لتقديم أداء جيد.

- **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات اعلى للأداء:** يرغب العاملين بشدة بان يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يتم أخذها بعين الاعتبار أو حتى قد لا تكون له علم بها. (محمد، 2009، صفحة ص101 ص102)

- **توثيق متفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات من قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة لأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم انجازه.

- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت : خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت. (محمد، 2009، صفحة ص103 ص106)

آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء:

وتتمثل فيما يلي:

- **تخطيط ووضع الأهداف:** من الأمور التي تدفع العمال نحو أداء جيد مشاركتهم في وضع الأهداف والنتائج خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه، وذات قيمة عالية لان تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف المنظمة بمصالح و أهداف موظفيها.

-**المشاركة في القرارات :** أن يشاركه العاملين في القرارات والأمور ذات صلة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعمل من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه آخرون عليهم لذلك تأتي إعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والتزام بأدائه على أكمل وجه.

- **تعديل السلوك :** التشجيع المنظم للأفعال المرغوبة يغير أفعال العمال و سلوكهم و يشطب الأفعال الغير مرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم وتعزيز تشجيع العاملين على إحداث التغيير. (سومية، 2015-2014، صفحة ص51)

- **أثر العامل :** ويتم ذلك من خلال تنويع العمل و المسؤوليات و إتاحة فرصة الاجتهاد و المبادرة لكل العمال، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل العامل بمساعدته على فهم عمله مهما كان هذا العمل بسيط، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر من العامل بشكل عام ومن دوره بشكل خاص إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المنظمة على حد سواء، و حتى تحقق المنظمة خاصية المنظمة الأكثر تحفيزا يجب عليها أن توفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم الشخصية.

- **التحفيز بالتغذية الراجعة:** توفير التغذية الراجعة عند جوانب الأداء التي فيها أخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فان هذه المعلومات تعمل على تطوير و تحسين الأداء ، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية و

واضحة وتوقيتها مناسب بشكل يساعد على التعرف على أسباب الأخطاء و طرق معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا. (سومية، 2015-2014، صفحة ص52)

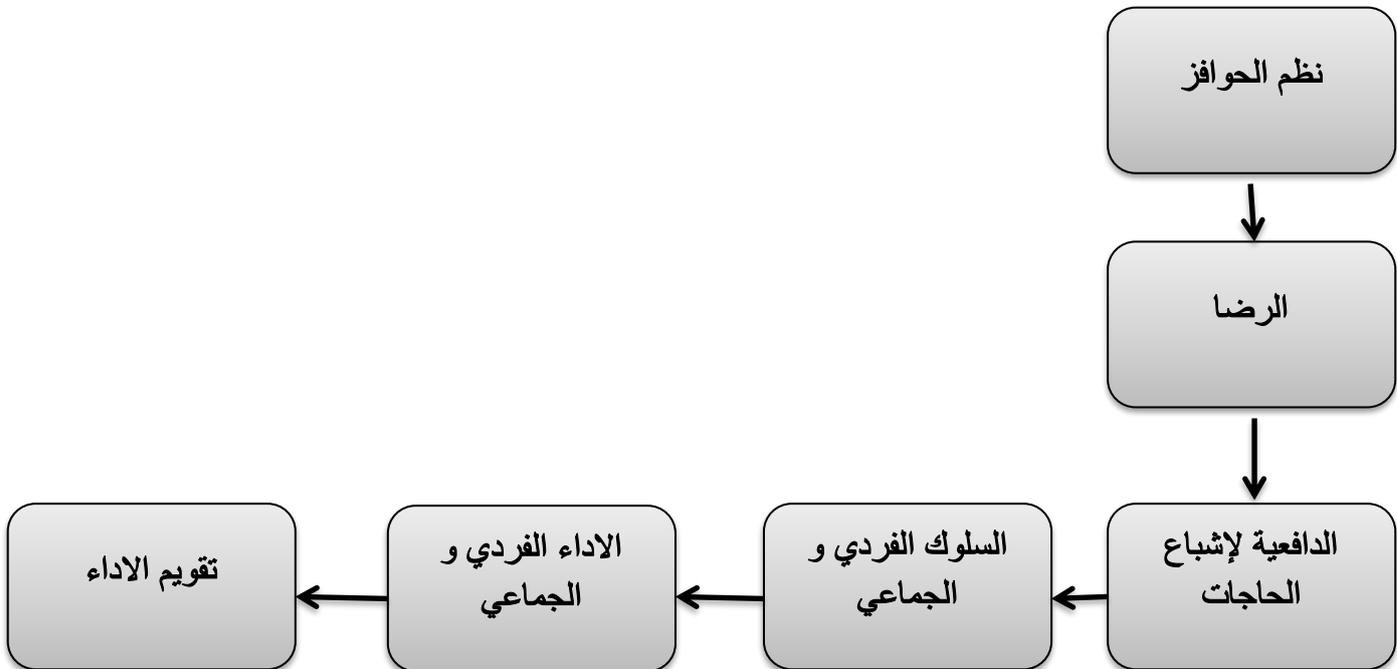
الفرع الثاني: اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين

اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة، لنفترض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن توقعها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان العمل زيادة على ذلك فالحوافز 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. (الدين، 2006-2005، صفحة ص66)

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء :

الشكل (05): العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر : نور الدين بو لشر اش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 56. ص 2006-2005.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي :

- رفع الروح المعنوية: تتمثل في المشاعر والأحاسيس والاتجاهات و العواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن العمل الجماعي. (حمزة، 2005-2006، صفحة ص49)

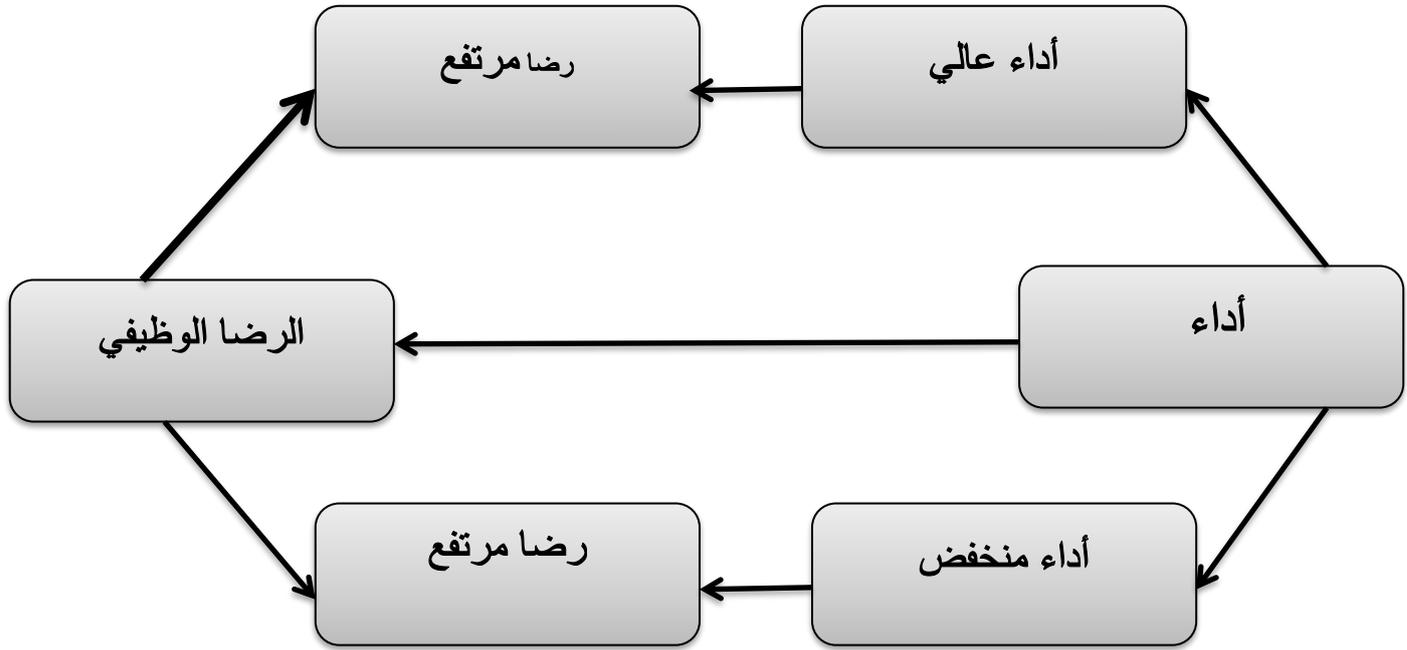
- تحقق الولاء التنظيمي: هو انسجام الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل مجهود أكبر لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المنظمة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية فالعلاقة بينهم يجب أن تكون قوية و ايجابية وديناميكية و تقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء والاستمرار في العمل.

- الرضا عن العمل: تعمل المنظمات على إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن وجود نظام حوافز مطبق بشكل جيد ينتج عنه سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، فالروح المعنوية مهمة جدا بحيث الرضا من حيث المفهوم.

إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي و نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا و من ثمة القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة. (سومية، 2015-2014، صفحة ص48 ص47)

أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي :

الشكل (06) : رضا العمال



المصدر : عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2006-2007 ، ص 133.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية

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

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

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

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهميتها تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية ، مع إلقاء الضوء على نظم حوافز العاملين المطبقة فعليا داخل المؤسسات الفندقية مع اقتراح برامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق بالاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها تم اختيار عدد 25 فندقا بمدينة شرم الشيخ والغردقة و بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة ، تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام (SPSS16) ليتوصل في آخر الدراسة إلى استنتاج أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق . كما ان للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين.

دراسة نور عزم الليل بن مارني(2018-2019) " أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي -إمارة أبو ظبي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي . قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000

موظف تقريبا ، وتم توزيع عدد 450 استبيان على عينة الدراسة ، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي ، و باستخدام برنامج (SPSS) تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

-استجابة المبحوثين نحو الحوافز المعنوية كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47 .

-أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3،34 .

-وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.00.

-وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .

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

هدفت هذه الدراسة الى تقصي العلاقة بين التحفيز و الولاء المؤسسي للعامل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد في جمعه للمعلومات على اداة الاستمارة و المقابلة و الملاحظة باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل و قد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

-رغم أن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية و لا تلبى تطلعات العاملين الا انه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة ، وهو الولاء العاطفي، وهو ما يظهر في المجهود المعترف الذي يبذلونه من أجل انجاح المؤسسة وعدم اعطاء قيمة كبيرة للعائد .

- نمط الاتصال الجيد للعاملين داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها.

- تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير الاقدمية في الرفع من روح الولاء .

- كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير ضغوطات العمل على الشعور بالولاء .

دراسة بوقفة عبد الرحمان (2001-2002) "التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية" رسالة ماجستير، المؤسسة الأوراسية للغزل و النسيج، سافيلكو بعين جاسر باتنة .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة هل أدوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد وبالتالي تحفيزهم ؟ وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من اجل الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي ليتوصل في آخر الدراسة إلى الاستنتاج العام التالي ان المؤسسة لم تصل إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم ، و اهتمامهم بالعمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

دراسة (2012-2013) Benites Motivation matters: incentive programs Improve employee performance incentives

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في امريكا ، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل و ذلك اعتمادا على المنهج التحليلي ، تكونت عينة الدراسة من 2000 عامل وزعت عليهم استبانة تقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافز على دافعيتهم وأدائهم، ليتوصل في آخر الدراسة أن 80% من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعيتهم إلى العمل عالية كلما كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن 98% من العاملين دافعيتهم لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل المنجز. كما أكد 75% من أفراد العينة أن الحوافز المعنوية ومن أهمها الاعتراف واحترام العاملين لهما أثر بالغ على دافعيتهم وتحسين مستويات الأداء.

دراسة (2017-2018) Chepkemoi Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu country

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا (Uasin Gishu County) . وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية التشانغ بالاستعانة بالمنهج الوصفي .استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حاليا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا حيث تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم العينة من 115 مستجيبا . تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث تم استخدام الإحصائيات الوصفية النسب المئوية ، والانحراف المعياري لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي.

وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

دراسة تجارب مصانع هاوثورن (1932-1924):

قام بهذه التجارب التون مايو حيث كان يحتوي المصنع على حوالي 30000 عامل من الرجال ، و النساء ، وكان الهدف من الدراسة هو بحث التغيرات المادية على انتاجية العامل حيث عرفت التجربة أكثر من مرحلة ، وفي كل مرحلة كان التون مايو يغير في نظام الحوافز ، وقد استخلصت الدراسة تأثير كل من الحوافز المادية و المعنوية على اداء العمال بالمصنع.

المطلب الثالث: اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة:

التعليق عن الدراسات السابقة:

بعد استقراءنا لبعضا لدراسات العربية والاجنبية والتي تناولت موضوع الحوافز واداء العاملين (الاثر والعلاقة بينهما) وبمقارنة هذه الدراسات مع دراستنا نرى ان هناك اتفاق واختلاف فهي تتفق مع الدراسات الاخرى (دراسته الجساسي 2011_2012 ، دراسة سلامة واحمد 2014_2015 ، دراسة نور عزم الليل بن مارني 2018_2019 ، دراسة جمال مراد 2009_2010 ، دراسة وقفة عبد الرحمن 2001_2002 دراسة Benites 2012_2013 ، دراسة CHEPKENOI 2017_2018) من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي و من حيث متغيرات الدراسة ، و هناك دراسته لم تذكر المنهج المعتمد (دراسة تجارب مصانع هاوثورن 1924-1932) ، حيث اختلفت الدراسات السابقه مع بعض الدراسات من ناحيه ابعاد الدراسة حيث تناولت بعد الاستقلالية وتأثيره على متغيرات تابعة أخرى : دراسة سلامة و احمد (2014-2015)، دراسة جمال مراد (2009-2010) ، وفي حين اتفقت الدراسة في مدى تأثير البعدين على اداء العاملين مع باقي الدراسات. ومن خلال مراجعه الدراسات السابقه يمكن تلخيص بعض النقاط التي وردت فيها:

- أدوات الدراسة: معظمها استخدمت اسلوب الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و تحليلها .
 - منهج الدراسة: اعتمد غالبيتها على المنهج الوصفي التحليلي اما البعض الاخر فقط اعتمد على المنهج الاستنتاجي.
 - مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من العمال الموجودين داخل المنظمات.
- ومن حيث المجال التطبيقي تختلف في كون هذه الدراسات تم تطبيقها في الفنادق والمصانع وقطاع الصحة العمالية وابطووبي والمصرية وعلى عينات كبيرة بينما تم اجراء دراستنا في اداره عمومية على عينه صغيرة

وبالتالي اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وعلى العموم تمت الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل كبير في اعداد الجانب النظري بالإضافة الى طرح الفرضيات وصياغة عبارات الاستبيان.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الجانب من الدراسة يمكن القول أن الحوافز بمختلف أنواعها لها تأثير ايجابي على الاداء وحسب دراستنا النظرية انها تدفع العامل الى بذل جهد اكبر أثناء العمل، وترفع من مستوى الأداء لديه مما يعود بفائدة أكبر على المنظمة فالإنسان بطبيعته يميل للتحفيز لكي يبذل و يحقق أهدافه و اذا لم يتم تحفيزه سيكون بمثابة مانع في تحقيق البعض منها. ولهذا سوف نحاول ان نبين العلاقة بين الحوافز وكذا أداء العاملين من خلال مقارنة تطبيقية عملية في مؤسسة ميناء وهران EPO وهو ما سيتم توضيحه بعناية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية قسما رئيسيا و مهما في البحث العلمي ، لذا لا يمكن الاستغناء عنها فمن خلالها يمكن الإجابة عن الإشكالية ، والفرضة التي وضعت مسبقا لجمع المعلومات والمعطيات و لهذا سنحاول في هذت الفصل إبراز كل خطوات الإجرائية المنهجية التي اعتمدنا عليها بعد الدراسة النظرية، حيث أجريت دراستنا في مؤسسة ميناء وهران EPO وانطلاقا مما جمعناه من معطيات ومعلومات سنحاول إثبات صحة أو خطأ الفرضية لمعرفة واقع الحوافز داخل المؤسسة ودورها في رفع الأداء.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (ميناء وهران EPO)

لقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، حيث سنقدم لمحة تاريخية حول المؤسسة، ومن ثم هيكلها التنظيمي.

المطلب الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء وهران

يعتقد البعض أن مفهوم الميناء هو ذلك المكان المخصص للسفن والبواخر فقط، ولكن هو أيضا المكان الضروري لمرور السلع والبضائع المنقولة الى الداخل والخارج، ان الميناء ليس فقط مكان لحماية السلع بل بالعكس ان النشاط التجاري الذي ينصب على البضائع يعتبر كأساس أولي لنشاطه وكذلك عمليات الشحن والتفريغ التي تسهل عملية مرور البضائع وخروجها من الميناء، ان الميناء يحتوي على عدة وظائف التي تساعده على مواكبة التطورات.

في نهاية القرن السادس عشر، كان ميناء المرسى الكبير هو الميناء القديم لولاية وهران، وفي سنة 1883م تم التفكير في بناء ميناء كبير لولاية وهران، وفي سنة 1848 كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران بحيث أظهرت هذه الأخيرة أن الولاية بحاجة ماسة الى ميناء كبير يتسع لمختلف السفن و البواخر التجارية ذات الحجم الكبير، وفي سنة 1930 كان أول تصميم لميناء وهران بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده وكانت نهاية بنائه أواخر الأربعينيات من القرن الماضي، وبقي المظهر القديم لميناء وهران على حاله الى يومنا هذا، إلا بعض التغييرات الطفيفة فقط.

كان الميناء في الأول عبارة عن شراكة من ثلاث مؤسسات:

(O.N.P) ← Office National des Ports L' هي المسؤولة عن العمال.

(S.O.N.A.M.A) ← La Société Nationale de Manutention

هي المسؤولة عن شحن وتفريغ البضائع.

(C.N.A.N) ← La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

هي المسؤولة عن العتاد.

بعد هذا أصبحت المؤسسة واحدة تحت اسم: (E.P.O) ← Entreprise Portuaire D'Oran

مؤسسة ميناء وهران تدير من طرف مدير عام حتى يومنا هذا

تعريف مؤسسة ميناء وهران : هي مؤسسة وطنية ذات أسهم دورها الأساسي تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، تم انشاؤها سنة 1982 وذلك على إثر المرسوم التنفيذي رقم 82-289 وهي تجمع كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ والشركة الجزائرية للحبوب والمخازن وفي سنة 1989 وعلى إثر مرسوم تنفيذي تم اعطاء الاستقلالية في تسيير مؤسسات الميناء وتحويلها من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي الى مؤسسات عمومية اقتصادية تعمل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويهدف ترقية المبادلات الخارجية لاسيما لتسيير عبور الأشخاص والبضائع.

بطاقة تعريفية لمؤسسة ميناء وهران :

التسمية: مؤسسة ميناء وهران.

النظام القانوني: شركة ذات أسهم.

رأس المال الاجتماعي: 4.000.000.000.00 د.ج.

العنوان: 01 شارع 20 أوت وهران.

رقم الهاتف: 41 24 33 041 / 041332497

الفاكس: 041332498 / 041332436 .

التلكس: 22422.

الموقع على الانترنت: <http://www.oran-port.com>.

الموقع الجغرافي للمؤسسة:

يقع ميناء وهران في غرب الساحل الجزائري بين ميناء " أرزيو " شرقا وميناء " غزوات " غربا، بداخل خليج يقع بين رأس فلكون في الشمال الغربي لعين الترك.

يحظى بموقع فلكي بين: خطي طول⁰ و³⁹ غربا ودائرتي عرض³⁵ و³⁴ شمالا فيه مدخل شرقي بطول 150 متر وعمق 24 متر.

ارتفاع البحر: 0.5 متر.

الرياح السائدة: غربية وشمال شرقية.

الرؤية: حسنة.

التجهيزات المخصصة:

* 15 قطعة، كل واحدة 26000 متر مربع.

* مساحة لوضع الحاويات: 110000 متر مربع.

* قدرتها: 4200 حاوية.

* مرآب: 23000م²

* مرآب للشاحنات: 5000م² فيه 3000متر مغطى.

* خزانات للقمح بقدرة: 3000 طن³ و 10000 طن³

* موقف بحري (عملية الشحن والتفريغ بالتأوب).

* سكك حديدية (شحن وتفريغ الحبوب والمحروقات).

* خزان البوتيوم 18000م³

* خزان للمحروقات.

* 3 جسور متحركة.

العتاد:

* 11 رافعة على مستوى الرصيف (قدرتها 3 الى 6 طن).

* 04 رافعات ذاتية الحركة بقدرة 20 الى 80 طن.

* 140 عربة حاملة بقدرة 3 الى 36 طن.

* 06 عربات مخصصة للحاويات 20⁰ و 40⁰ بارتفاع 4 درجات.

* 06 جرارات حاملة لنقل وتحويل الحاويات.

* 20 شاحنة ذات صندوق قلاب لنقل القمح، الذرة والصويا.

* 20 مجرفة شاحنة.

*04 قبان متحركة على قضبان حديدية لتفريغ القمح.

*03 عربات أرضية بقدرة 28 طن.

*03 حاملات بقدرة 28 طن.

مهام المؤسسة:

المهام الأساسية للمؤسسة تتلخص في النقاط التالية:

- ← نقل الأفراد والبضائع في أحسن الظروف.
- ← تسيير الاستثمار والتطوير المتعلق بوصول البضائع.
- ← التعاون مع الجمارك لمراقبة وصول وخروج السلع.
- ← أمن السواحل.
- ← الحرص على أمن الثروة البحرية والأقسام والعمال

نشاط مؤسسة ميناء وهران:

مؤسسة ميناء وهران مكلفة في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية بتسيير استغلال كل ما يتعلق بالميناء وعلى هذا الأساس فان مؤسسة ميناء وهران مكلفة بالمهام التالية:

تسيير السفن والبواخر الخاصة بالنقل.

عمليات الشحن والتفريغ.

عمليات القطر والقيادة.

حراسة البضائع.

مرور الأشخاص والبضائع.

خدمات الميناء والصيانة.

نشاطات خاصة بالصيد البحري: هذه النشاطات تمت منذ الثلاثي الثاني من سنة 2004،

وذلك بإنشاء شركة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة EURL مكلفة ب: تسيير

ميناء الصيد بوهران وميناء الصيد ببوزجار ولاية عين تيموشنت.
تسيير وصيانة الأدوات الخاصة بالميناء وحفظ ممتلكات الميناء.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي العام:

- 1-الإدارة العامة.
- 2-إدارة الشؤون القانونية .
- 3-إدارة الموارد البشرية.
- 4-إدارة المالية والمحاسبة.
- 5-إدارة اللوجستية
- 6-إدارة الشحن والتفريغ.
- 7-إدارة القيادة.
- 8- إدارة الأمن المينائي.
- 9- إدارة الرقمنة.
- 10- إدارة نهائي الحاويات.

1)الإدارة العامة: La Direction Générale:

هي المصلحة المسؤولة مباشرة على باقي المصالح، تسهر على مراقبة كل نشاطات المؤسسة وتسعى

1)إدارة الشؤون القانونية السوق: La Direction des affaires juridiques,marché

أنّ هذه الإدارة تتفرع الى قسم بالتخطيط وقسم دراسات التسيير وقسم الاعلام الآلي وقسم المنازعات.

ومن بين مهامها:

إنشاء مخطط لتطورات الميناء.

إنشاء مخطط التنظيم.

دراسة فرص الاستثمارات.

(3) إدارة الموارد البشرية: La Direction des Ressources Humaines

أن هذه الإدارة تتفرع الى قسم تسيير الموارد البشرية وقسم تسيير الوسائل العامة وقسم الشؤون الاجتماعية ومن بين مهامها:

تسيير المستخدمين وتموين الوسائل العامة والأدوات الخاصة بالمكتب.

تسيير الشؤون الاجتماعية.

تسيير التعاونيات والاطعام الخاص بالعمال.

(4) إدارة المحاسبة والمالية: La Direction de Comptabilité et Finance

من بين مهام هذه الإدارة:

تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة والمحاسبة المالية.

اعداد ومتابعة الميزانية.

(5) إدارة اللوجستية: La Direction logistique

من بين مهام هذه الإدارة:

الأعمال والصيانة والتموين.

صيانة الآليات والأدوات.

تتموين المواد وتموين المخزون {الشرء وتسيير المخزون}.

(6) إدارة الشحن و التفريغ La Direction Manutention & Acconnage

من بين مهام هذه الإدارة:

تسيير ميادين معالجة السفن والسلع وفوترة أداء الخدمات.

الاستثمار.

تسيير الحاويات.

المراقبة.

عمليات الإحصاء.

7: إدارة القيادة :La Direction de La Capitainerie

من بين مهام هذه الإدارة:

السهر على الأمن داخل الميناء .

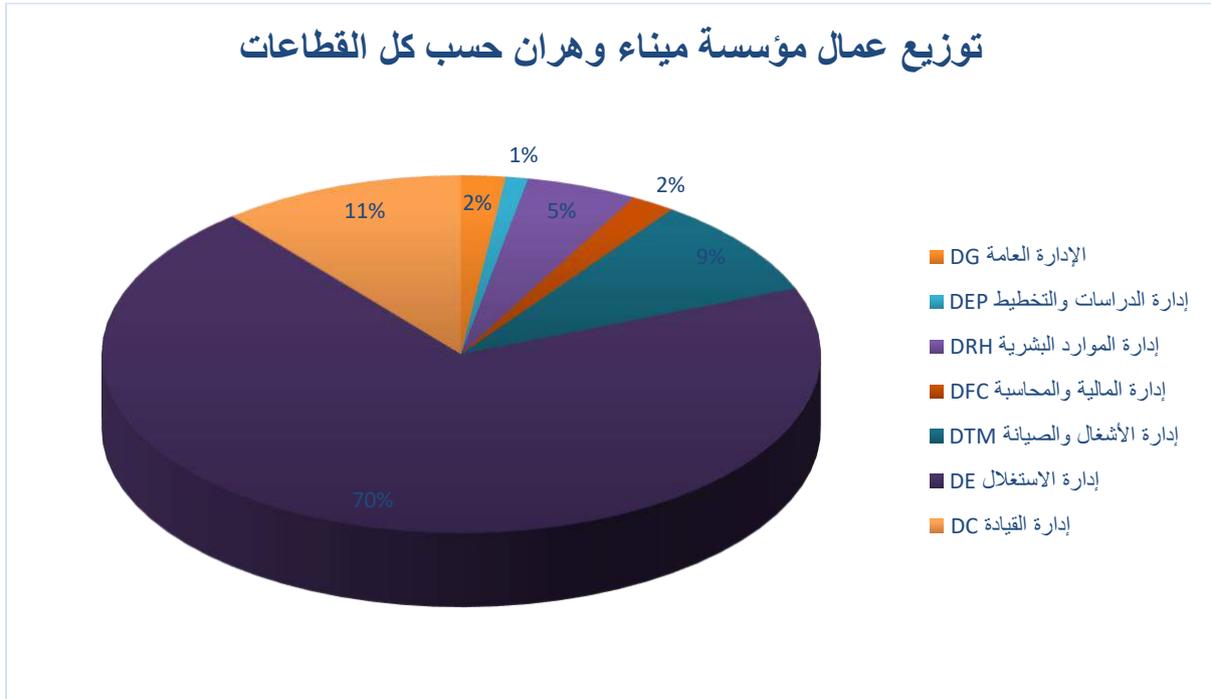
تنظيم ومراقبة الحركة داخل الميناء .

العمل على الوقاية من حوادث التلوث .

حماية الحدود .

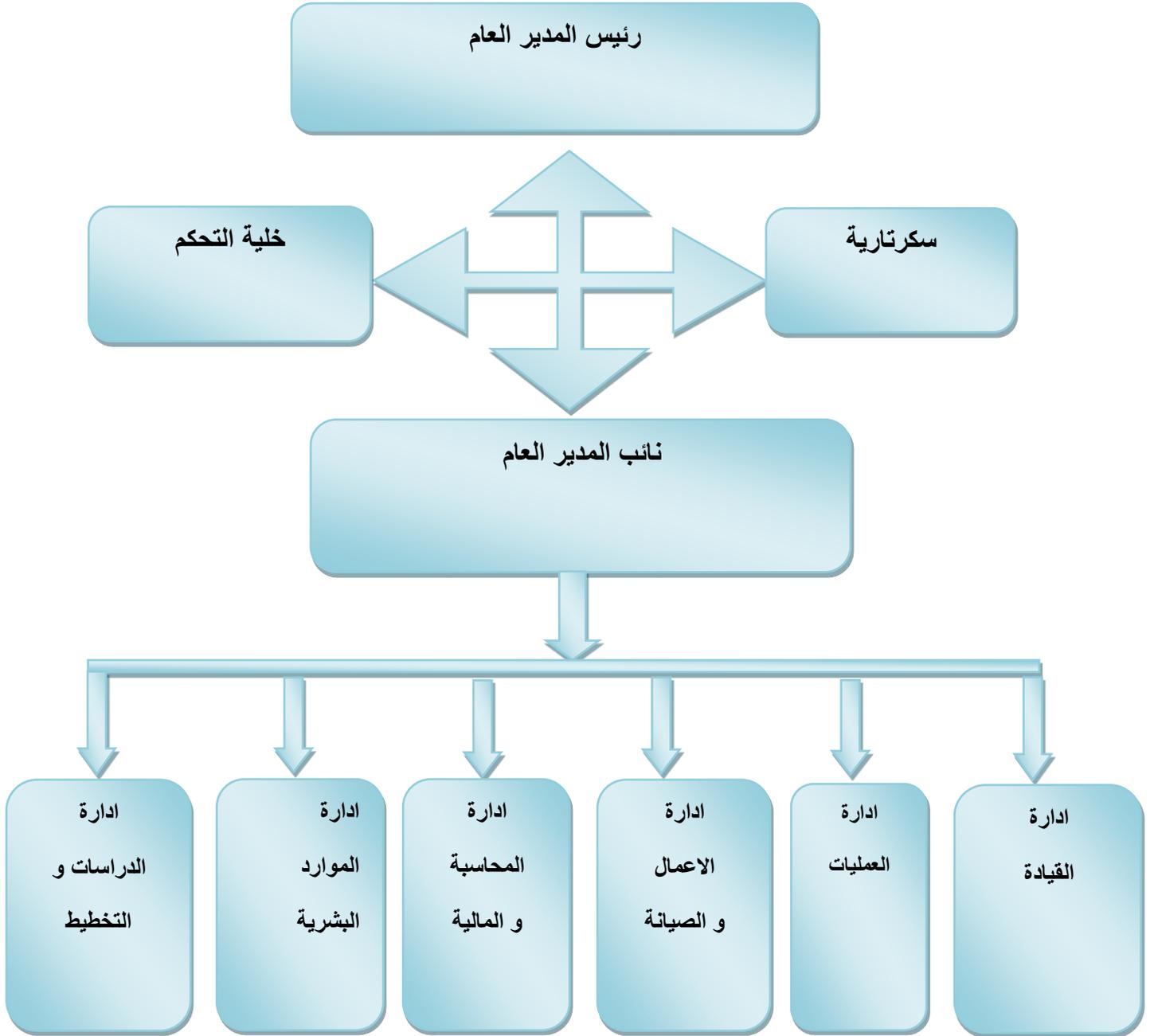
الشكل التالي يمثل النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل المؤسسة :

الشكل رقم (07) : يمثل النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل المؤسسة



المصدر من الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران.

الشكل رقم (08) : الهيكل لتنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران



المصدر من الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران.

تقوم هذه المديرية بتسيير العمالة، وإدارة العمال، حساب الأجور والقيام بعملية التوظيف والتكوين وهي مقسمة الى:

قسم تطوير الموارد البشرية: مقسمة هذه المصلحة الى ثلاثة مصالح:

مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بعملية دراسة الملفات الإدارية والانتقاء الجيد للعمال ومتابعتهم في مسارهم المهني كما تقوم بتحرير العقود والتكفل بملفات العمال الذين تم تحويلهم أو اقصائهم أو خروجهم عن المعاش.

مصلحة تسيير الحضور: يقوم هذا القسم بمراقبة حضور العمال في مناصبهم في فترة الصباح من الساعة الثامنة صباحا حتى الساعة الحادية عشر والنصف وفي فترة المساء من الساعة الواحدة ظهرا حتى الرابعة والنصف مساء، كما يقوم كذلك بحساب الحوافز السنوية للعمال ومراقبة الغيابات المبررة بشهادات طبية أو في حالة حوادث عمل وتنظيم العطل للعمال.

مصلحة الخدمات الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بالتكفل بالعامل من حيث التأمين و الضمان الاجتماعي، ملف التقاعد، حوادث العمل، العطل المرضية و المركز الطبي .

الارشيف :

قسم التكوين: يهتم رئيس هذا القسم بعملية التكوين منذ بدايتها حتى آخر مرحلة سواء كان هذا التكوين داخل المؤسسة أو خارجها أو في دولة أخرى.

قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بالصفقات العامة المطلوبة من طرف الإدارة العامة وباقي مصالح المؤسسة كما يقوم هذا القسم بتصليح السيارات وتأمين وثائق السيارات وشراء تذاكر السفر وتسيير حجز الفندق .

قسم الأجور: يهتم هذا القسم بحساب أجور العمال وإخراج كشف الأجور، حساب مختلف التكاليف الشهرية والسنوية.

قسم الشؤون الاجتماعية: تتكون من قسمين:

مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية: يقوم قسم المالية بتخزين مبلغ من المال يخصص للشؤون الاجتماعية للعمال وذلك في حالة مرض أو وفاة أو سفر الى البقاع المقدسة، كما يقوم بتعويض العمال الذين تعرضوا الى حوادث داخل المؤسسة وكل ما يخص الضمان الاجتماعي.

مصلحة المحاسبة.

مصلحة تسيير المطاعم: يقوم هذا القسم بتسيير وحساب الكمية المستهلكة من طرف العمال من مأكولات ومشروبات وما الى غير ذلك من مستهلكات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سننطلق في هذا المبحث إلى توضيح منهجية البحث و إجراءاته الميدانية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لعنوان البحث و هذا من خلال تحديد المنهج العلمي المتبع لعينة البحث و مجالات الدراسة و الضبط الإجرائي لمتغيرات البحث ثم عرض مفصل حول أدوات البحث و القواعد التي يجب مراعاتها أثناء تنفيذها ثم إلى عرض الوسائل الإحصائية التي سوف تستند عليها الطالبتين في معالجة النتائج الخام.

المطلب الأول : منهج و عينة البحث :

أولاً : منهج البحث:

يتوقف اختيار نوع المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة وأهداف المشكلة التي تعالجها، وعلى الإمكانيات المتاحة في جمع المعلومات، وانطلاقاً من كون الدراسة التي نقوم بها تدرس التحفيز و أثرهم على أداء العاملين لدى مؤسسة ميناء وهران أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع و عينة البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مجموع موظفي مؤسسة ميناء وهران باختلاف جنسهم و مراتبهم الإدارية .

عينة البحث: تمت الدراسة التي قامت بها الطالبتين على مجموعة من موظفي مؤسسة ميناء وهران و تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث قامت الطالبتين بتوزيع الاستبيان على عينة البحث و قد بلغ عددهم 33 ، و تمكنت الطالبتين من استرجاع 23 استبانة صالحة للدراسة .

جدول رقم (1) يمثل عدد الاستمارات الموزعة على عينة البحث

الاستمارات الغير مسترجعة	الاستمارات المسترجعة	مجموعة الاستمارات الكلي	
10	23	33	العدد
%20	%80	%100	النسبة

ثالثاً : فرضيات الدراسة :

فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية H0، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- معامل الثبات (ألفا كرو نباخ و التجزئة النصفية) : لقياس ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان .
- 2- التكرارات و النسب المئوية: من أجل التعرف على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- 3- المتوسط الحسابي المرجح: من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة المدروسة لكل فقرة وترتيبها.
- 4- الانحراف المعياري: من أجل معرفة الانحراف أو قيمة التشتت فكلما اقتربت القيمة من الصفر يعني تركز الإجابات و عدم تشتتها.
- 5- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور .
- 6- تحليل الانحدار البسيط: من أجل تحديد التأثير بين المتغير المستقل و التابع .

المطلب الثاني : الاداة و الطريقة المستخدمة في الدراسة .

أولا : تصميم استبيان الدراسة :

تعتبر الاستبانة أو الاستبيان أحد أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا و استخداما ، و ذلك راجع إلى مختلف المزايا التي تحققها و تضمنها هذه الأداة سواء بالنسبة لتخفيض التكاليف أو اختصار الوقت ، و قد حاولنا قدر المستطاع تصميم أسئلة الاستبيان بطريقة بسيطة و بعيدة ، بحيث تكون سهلة و مفهومة للمستجيبين . و بناء الاستبيان متكون من (30) عبارة ، بحيث تضمن أربعة محاور على النحو الآتي :

المحور الأول : يتضمن مختلف البيانات الشخصية الخاصة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة .

المحور الثاني : يتعلق بالمتغير المستقل الأول للدراسة و المتمثل في الحوافز المادية ، و الذي تضمن (10) عبارات .

المحور الثالث : يتعلق بالمتغير المستقل الثاني للدراسة و المتمثل في الحوافز المعنوية ، و الذي تضمن (10) عبارات .

المحور الرابع : يتعلق بالمتغير التابع للدراسة و المتمثل في أداء العاملين بمؤسسة ميناء وهران و الذي تضمن بدوره (10) عبارات .

الجدول رقم (02) يبين محاور الاستبيان.

المحور	الأسئلة
الحوافز المادية	من 1 إلى 10
الحوافز المعنوية	من 11 إلى 20
أداء العاملين	من 31 إلى 30

كما وضحنا سابقا فإنه تم صياغة الاستبيان بأسلوب يمكن المستجوبين من الإجابة عنها بكل وضوح و سهولة، و وفقا لمختلف الدراسات السابقة فإن أغلبها اعتمد على مقياس ليكارت الخماسي طريقة التصحيح كانت باتباع عينة الدراسة الإجابة على العبارات في ضوء مقياس خماسي التدرج، حيث يلي كل بند خمس بدائل و هي : موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة . حيث يشير المقياس يتم تصحيحه بمنح الدرجة التي يشير إليها الموظف، و ذلك بالنسبة للعبارات التي هي في اتجاه هدف المقياس و قد كانت كل العبارات موجبة ، و المتمثلة رقميا (05 ، 04 ، 03 ، 02 ، 01) على التوالي:

الجدول رقم (03) يبين توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي و اتجاهها .

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

و لإيجاد دليل الموافقة من أجل تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من فقرات الاستبيان ، فإنه قد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية الآتية : المدى ، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

المدى : من أجل تحديد المجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى على النحو التالي : المدى = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (01-05) = 04 ، و من أجل الحصول على طول الفئة بغرض التنقل بين مجالات الموافقة نقوم بالعملية الحسابية التالية : طول الفئة = (المدى / عدد درجات المقياس) = (05/04) = 0,8 ، بإضافة هذه القيمة (0,8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة يتم الحصول على الحد الأعلى لكل مجال ، ويتم ذلك على النحو التالي :

$1,80 = (0,8 + 1)$ و بهذا نحصل على المجال = [1,80 - 01] و هو مجال الموافقة بدرجة منخفضة جدا ، وهكذا يتم ذلك مع بقية المجالات و تتم هذه العملية بغية التعرف على الموقف المشترك الإجمالي لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان و على كل محور من محاور الاستبيان و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (04) يبين توزيع درجات و مستوى التقييم .

الفئة	[1,80 - 01]	[2,60 - 1,81]	[3,40 - 2,61]	[4,20 - 3,41]	[05 - 4,21]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم (مستوى التوفر)	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة عالية جدا

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور و عدد تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما .

ثانيا صدق و ثبات الاستبيان:

الخطوة الأولى " تمثلت في قيام الباحث باستطلاع رأي الخبراء، إلى جانب الاعتماد على المصادر و المراجع و الدراسات السابقة و البحوث المشابهة بغرض التحليل و التفكير المنطقي لأهم المتغيرات التي سيتم التطرق إليها في الدراسة

الخطوة الثانية : الاطلاع على الأدبيات المنشورة :

تعتبر أول مرحلة قمنا بها لتصميم و بناء الاستبيانات، و ذلك باعتبار أن الخاصية المقاسة ينبغي أن تستند على أساس نظري يفسرها ، وقد تضمن الأدب التربوي مختلف الدراسات و المواضيع و الكتب و المجالات و دوريات التي لها علاقة بموضوع التحفيز و أداء العاملين.

تهدف هذه المرحلة أساسا إلى تعميق فهم الطالبين لموضوع البحث من ناحية الإلمام بموضوع التحفيز و أداء العاملين و قد استعنا بمراجع عديدة و التي تم إدراجها في مراجع الدراسة .

الخطوة الثالثة : الاطلاع على المقاييس و الاختبارات :

بعد ذلك تم الإطلاع على مختلف الاستبيانات و المقاييس التي أعدت لقياس التحفيز مع أداء العاملين، كما تم الإطلاع على الدراسات السابقة التي أفادتنا كثيرا في التعرف على الأدوات المستخدمة.

1- الصدق الظاهري : بعد صياغة عبارات الاستبيان في محاوره الثلاث و تم عرضها على الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين بلغ عددهم 5 محكمين من جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت.

و لقد اتفقوا بنسبة عالية أن الاستبيان يتناسب مع إشكالية الدراسة و فرضيتها ، و عباراتها تخدم محاور الاستبيان، و قد تم الغاء بعض العبارات بناء على آراء المحكمين ، بعد ذلك قامت الطالبتين بتعديل أداة جمع البيانات على آراء المحكمين .

2- صدق الاتساق الداخلي :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط " بيرسون" للمقياس و بين كل محاوره ، و هذا ما يؤكد الأغا ، محمود " على أنه قوة الارتباط بين درجات كل مستوى من مستويات الاهداف و درجة الاختبار الكلية و كذلك درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاختبار بمستوى الاهداف الكلي الذي ينتمي إليه (الأغا إحسان محمود ، 1999) .

وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية H_0 : لا يوجد ارتباط بمعنى $r \neq [-1 , 1]$

الفرضية H_1 : يوجد ارتباط بمعنى $r = [-1 , 1]$

أولاً : محور الحوافز المادية:

جدول رقم (05) يبين صدق الاتساق الداخلي لمحور الحوافز المادية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.	0.739**	0.582**
2	تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة.	0.271	0.192
3	عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من مرتب العامل.	0.360	0.284
4	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.	0.380	0.337
5	عدم تحقيق الاهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية.	0.675**	0.737**
6	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	0.692**	0.589**
7	تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد و المناسبات.	0.257	0.117
8	تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع لموظفين على القيام بدورات تدريبية خارجية .	0.686**	0.607**
9	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع الموظف لزيادة ساعات العمل.	0.670**	0.616**
10	توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (إضاءة، حرارة، تهوية، مكتب، حاسوب، انترنت، وغيرها).	0.638**	0.702**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يوضح الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتعلق بالمتغير المستقل الأول الخاص بالحوافز المادية مع الدرجة الكلية للمحور ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت بالنسبة للعلاقة أقل قيمة (0.257) و أعلى قيمة (0.739) و هي محصورة بين $r = [-1 , 1]$ و منه نقبل الفرض البديل H_1 و نرفض الفرض الصفري H_0 و عليه يمكننا القول أنه هناك ارتباط فقرات المتغير المستقل الأول (الحوافز المادية) و الدرجة الكلية للمحور بذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: الحوافز المعنوية

جدول رقم (06) يبين صدق الاتساق الداخلي لمحور الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.	0.321	0.582**
2	تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	0.440	0.192
3	انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطاً في العمل.	0.273	0.284
4	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.266	0.337
5	تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.	0.643**	0.737**
6	تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداءهم .	0.643**	0.589**
7	تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الاداء.	0.529**	0.117
8	ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ.	0.026	0.607**
9	يقوم المدير و رؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الاهداف و تقديم أداء جيد.	0.535**	0.616**
10	تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل.	0.624**	0.702**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يوضح الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتعلق بالمتغير المستقل الثاني و هو الحوافز المعنوية مع الدرجة الكلية ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت بالنسبة للعلاقة أقل قيمة (0.260) و أعلى قيمة (0.643) و هي محصورة بين $r = [-1, 1]$ أو منه نقبل الفرض البديل H_1 و نرفض الفرض الصفري H_0 وعليه يمكننا القول أنه هناك ارتباط فقرات المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) و الدرجة الكلية للمحور بذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: أداء العاملين

جدول رقم (07) يبين صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل.	0.446*	0.582**
2	يتقيد الموظفون بقواعد و إجراءات العمل .	0.192	0.192
3	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء	0.066	0.284
4	يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر .	0.216	0.337
5	لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.	0.613**	0.737**
6	أجد ان نتائج تقييم الاداء الايجابية تحفزني و تدفني للعمل بكفاءة .	0.257	0.589**
7	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.	0.060	0.117
8	تعتمد المؤسسة على تقارير الاداء لكشف التوافق بني أداء العامل وعمله.	0.315	0.607**
9	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية.	0.252	0.616**
10	تعمل المؤسسة على توجيهه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	0.584**	0.702**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يوضح الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتعلق بالمتغير التابع و هو أداء العاملين مع الدرجة الكلية ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت بالنسبة للعلاقة أقل قيمة (0.192) و أعلى قيمة (0.613) و هي محصورة بين $r = [-1, 1]$ و منه نقبل الفرض البديل H_1 و نرفض الفرض الصفري H_0 و عليه يمكننا القول أنه هناك ارتباط فقرات المتغير التابع (أداء العاملين) و الدرجة الكلية للمحور بذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

صدق الاتساق البنائي للاستبيان :

هو أحد مقاييس صدق الاستبيان ، حيث يقوم بقياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة للوصول إليها، و تسعى من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان الذي ينتمي إليه ، و يعبر عن الصدق إحصائياً عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (08) : يوضح صدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان .

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الحوافز المادية	0.917	0.001
الحوافز المعنوية	0.723	0.001
أداء العاملين	0.654	0.001

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يتضح من خلال الجدول (08) أن معاملات الارتباط بيرسون بين محور الحوافز المادية و الدرجة الكلية قد بلغت (0.917) و هي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية و أن مستوى المعنوية (sig) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث قدرت بـ (0.001) و من خلال محور الحوافز المعنوية و الدرجة الكلية قد بلغت (0.723) و عي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية و أن مستوى المعنوية sig هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث قدرت بـ (0.000) ، و من خلال محور أداء العاملين و الدرجة الكلية قد بلغت (0.654) و عي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية و أن مستوى المعنوية sig هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث قدرت بـ (0.000) ومنه نعتبر تمتع كل المحاور بدرجة عالية من الصدق البنائي .

ثالثا : ثبات أداة الاستبيان :

يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (عبد الحفيظ،1993،ص152) و على أساس هذه الطريقة قامت الطالبتين باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية و هناك فرضيتين لهذا المعاملين و هما :

الفرضية H_0 : عدم مصداقية البيانات إذا كان $r \neq [0.6, 1]$

الفرضية H_1 : مصداقية البيانات إذا كان $r = [0.6, 1]$

حساب ثبات أداة الاستبيان بمعامل الثبات ألفا كرونباخ :

جدول رقم (09) يبين معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان و الدرجة الكلية :

المحاور	Cronbach's Alpha
الحوافز المادية	0.723
الحوافز المعنوية	0.823
أداء العاملين	0.619
الاستبيان ككل	0.882

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

انظر الملحق رقم (2،4،6،8)

نلاحظ من خلا الجدول رقم (09) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) لعبارات المحور الثاني الخاص بالحوافز المادية بلغت (0.723) ، و أما بالنسبة للمحور الثالث الخاص بالحوافز المعنوية فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.823) و أما بالنسبة للمحور الرابع محور أداء العاملين فقد بلغت و كل القيم أكبر من (0.6) في حين أن القيمة الإجمالية لكافة عبارات الاستبيان بلغت (0.882) ، مما يدل على أنه في حالة ما تم توزيع هذه الاستبانة على نفس المجموعة و في ظروف مماثلة سيتم الحصول على نفس الاستنتاجات و هذا ما يدل على تمتع كل المحاور و الاستبانة بدرجة عالية من الثبات .

حساب ثبات أداة الاستبيان بمعامل الثبات التجزئة النصفية :

جدول رقم (10) يبين معامل الارتباط الكلي باستخدام التجزئة النصفية :

التجزئة النصفية		المحاور
معامل الارتباط	معامل (Spearman-brown)	
0.312	0.476	المحور الثاني: الحوافز المادية
0.797	0.887	المحور الثالث : الحوافز المعنوية
0.330	0.496	المحور الرابع : أداء العاملين
0.830	0.907	الاستبيان ككل

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

انظر الملحق رقم (3،5،7،9)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التجزئة النصفية لسبيرمان براون لعبارات المحور الثاني الخاص بالحوافز المادية بلغت (0.733) ، و أم بالنسبة للمحور الثالث الخاص بالحوافز المعنوية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بعد التصحيح لسبيرمان براون (0.741) و كلتا القيمتين أكبر من (0.6) في حين أن القيمة الإجمالية لكافة عبارات الاستبيان بلغت (0.646) ، مما يدل على أنه في حالة ما تم توزيع هذه الاستبانة على نفس المجموعة و في ظروف مماثلة سيتم الحصول على نفس الاستنتاجات و هذا ما يدل على تمتع كل المحاور و الاستبانة بدرجة عالية من الثبات ،

المطلب الثالث : تحليل خصائص عينة الدراسة :

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

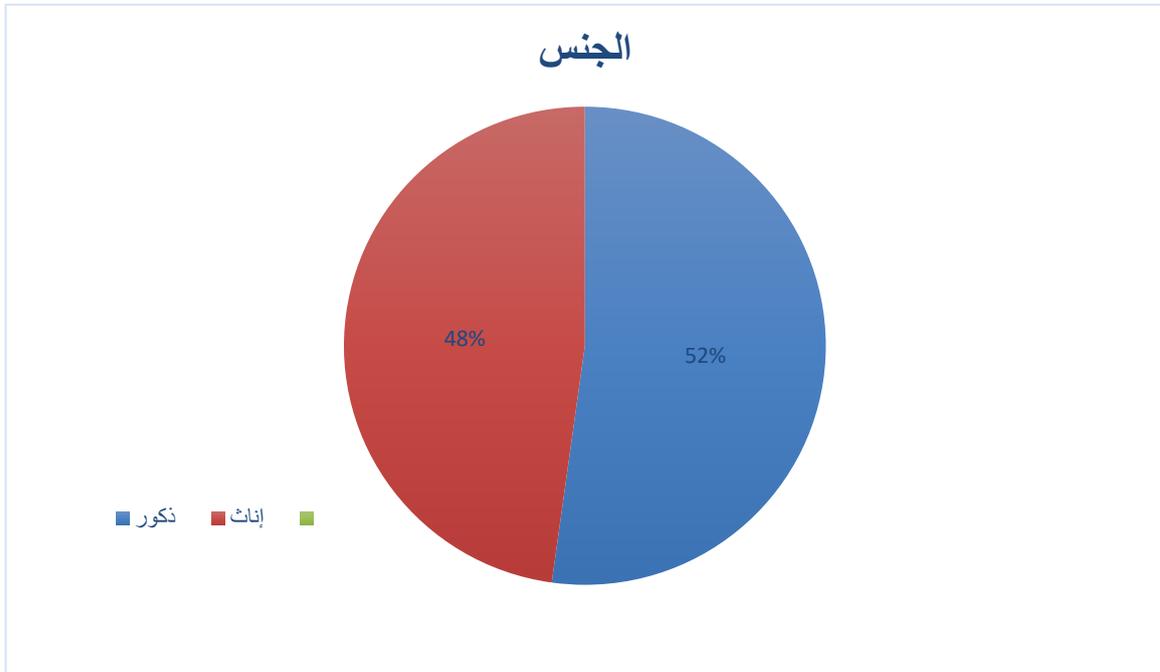
جدول رقم (11) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
إناث	12	52.2%
ذكور	11	47.8%
المجموع	23	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس حيث بلغ عدد الإناث (12) و بنسبة (52.2%) و بلغ عدد الذكور (11) بنسبة (47.8%). و يرجع ذلك لطبيعة العمل الخاص في الإدارة و نلاحظ وجود نسبة أكبر للإناث بمقارنتها مع نسبة الذكور .

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر :

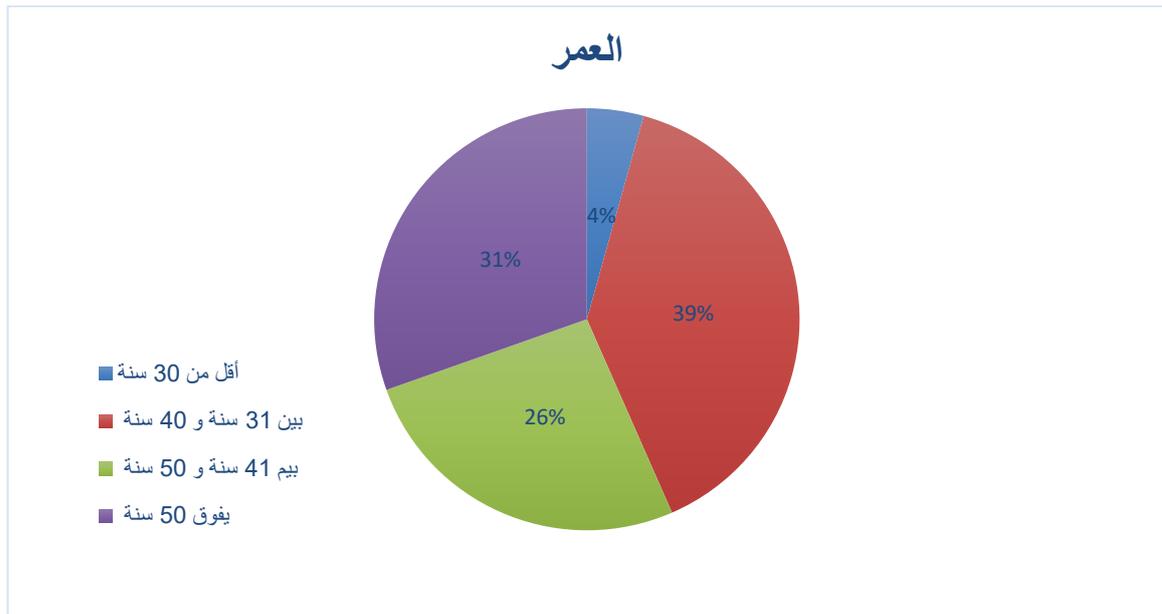
جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	4.3%
بين 31 سنة و 40 سنة	9	39.1%
بين 41 سنة و 50 سنة	6	26.1%
يفوق 50 سنة	7	30.4%
المجموع	23	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث بلغ غالبية عمر بين 31 سنة و 40 سنة بمجموع (9) و بنسبة (39.1%) بينما بسن بين 41 سنة و 50 سنة بمجموع (6) و بنسبة (26.1%) و كذا يفوق 50 سنة بلغ عددهم (7) بنسبة (30.4%) و بسن أقل من 30 سنة بلغ عددهم (1) بنسبة (4.3%) . و يدل ذلك على وجود عدد معتبر من الشباب العامل في المؤسسة .

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

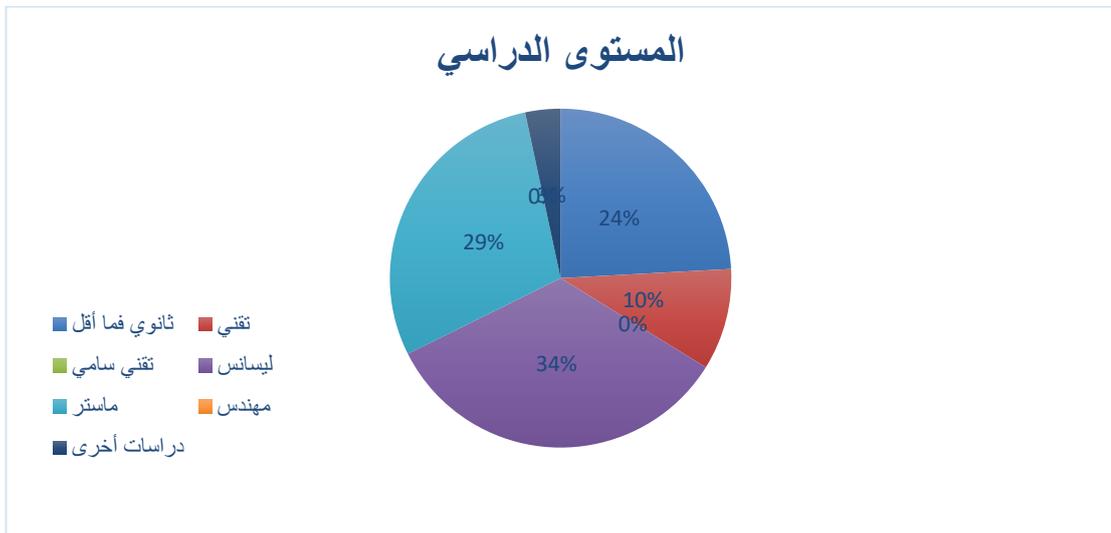
الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
21.7%	5	ثانوي فما أقل
8.7%	2	تقني
0	0	تقني سامي
30.4%	7	ليسانس
26.1%	6	ماستر
0	0	دراسات أخرى
100%	23	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث بلغ غالبية الأفراد كان مستواهم التعليمي ليسانس بمجموع (7) بنسبة (30.4%) و في المرتبة الثانية كان مستواهم التعليمي ماستر بمجموع (6) و بنسبة (26.1%) و مستواهم ثانوي فما أقل عددهم (5) بنسبة (21.7%) و الذين مستواهم تقني بمجموع (2) و بنسبة (8.7%) و أما مستوى تقني سامي و دراسات فقد كانت نسبة لكل واحد منهم (0%) .

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

رابعاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي :

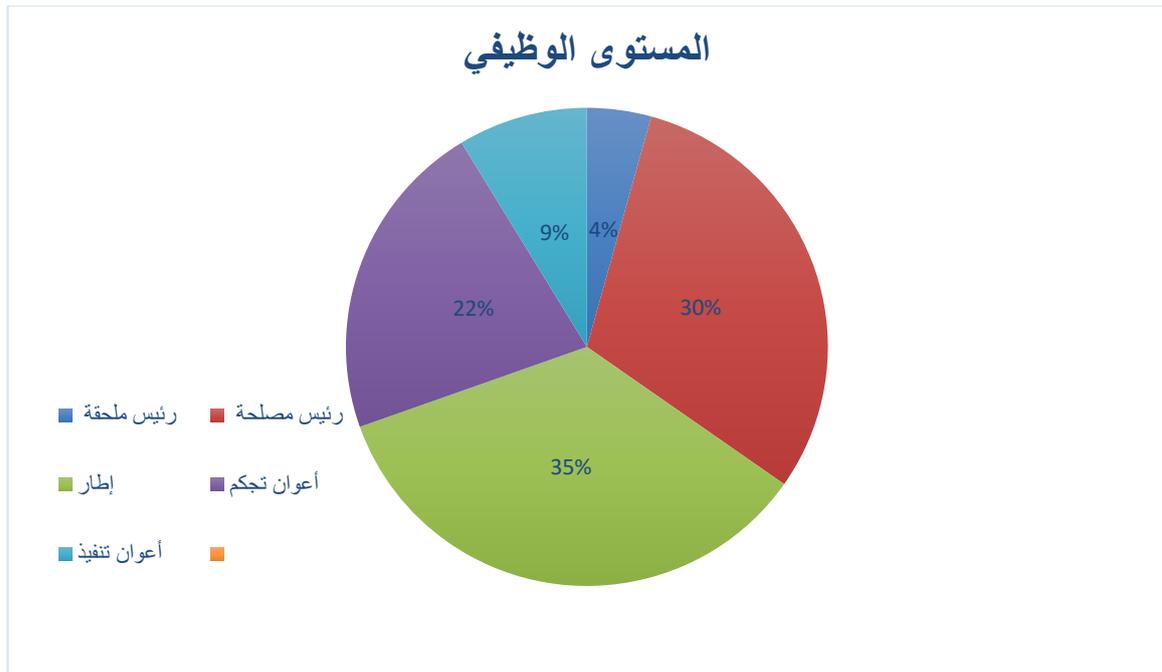
الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس ملحقة	1	4.3%
رئيس مصلحة	7	30.4%
إطار	8	34.8%
أعوان تحكم	5	21.7%
أعوان تنفيذ	2	8.7%
المجموع	23	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي و كانت وظيفة رئيس مصلحة بمجموع (7) و بنسبة (30.4%) ، و أما وظيفة إطار و وظيفية أعوان تحكم فقد كان مجموع كل واحد منهما (8) بنسبة (34.8%) و أما أعوان تنفيذ بمجموع (2) و بنسبة (8.7%) ، و أما رئيس ملحقة فكان (1) بنسبة (4.3%) .

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

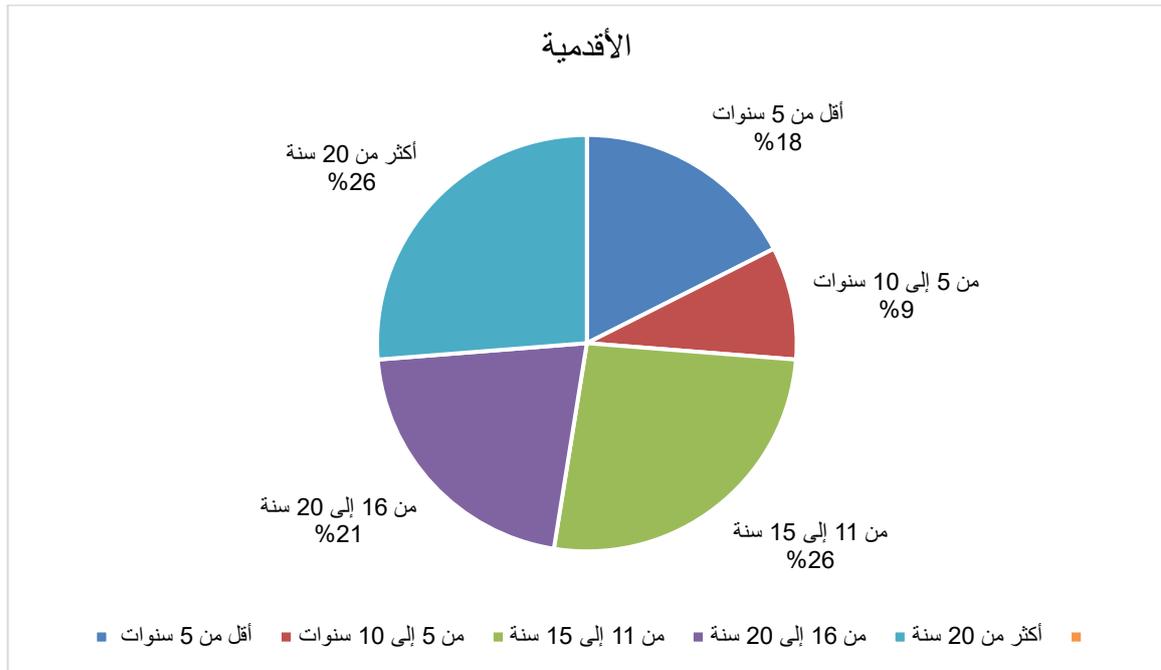
جدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	17.4%
من 5 إلى 10 سنوات	2	8.7%
من 11 إلى 15 سنة	6	26.1%
من 16 إلى 20 سنة	5	21.1%
أكثر من 20 سنة	6	26.1%
المجموع	23	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية حيث بلغت أقدمية من 5 إلى 10 سنوات (2) أفراد بنسبة (8.7%) ، و أدمية من 11 إلى 15 سنوات (6) أفراد بنسبة (26.1%) ، و أدمية من 16 إلى 20 سنوات (5) أفراد بنسبة (21.1%) ، و أدمية أكثر من 20 سنوات (6) أفراد بنسبة (22.7%) ، و أدمية من أقل من 5 سنوات (4) أفراد بنسبة (17.4%).

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف يتم تحليل نتائج محاور الاستبانة ، و اختبار الفرضية الرئيسية ،

المطلب الأول : تحليل نتائج عبارات محاور الاستبانة :

أولا : التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة(الحوافز المادية) :

جدول رقم (16): تحليل عبارات المحور الثاني (الحوافز المادية)

رقم العبارة	العبارة	تكرار الإجابات					النسبة المئوية للإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق					
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق					
01	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.	4	13	3	3	0	3.78	0.90	4	درجة مرتفعة	
		17.4	56.5	13	13	0					
02	تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة.	3	15	2	2	1	3.74	0.95	5	درجة مرتفعة	
		13	65.2	8.7	8.7	4.3					
03	عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من مرتب العامل.	5	14	0	4	0	3.87	0.96	3	درجة مرتفعة	
		21.7	60.9	0	17.4	0					
04	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.	3	11	3	4	2	3.39	1.19	8	درجة مرتفعة	
		13	47.8	13	17.4	8.7					
05	عدم تحقيق الاهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية.	3	7	6	7	0	3.26	1.05	9	درجة مرتفعة	
		13	47.8	13	17.4	8.7					
06	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	1	14	4	3	1	3.48	0.94	7	درجة مرتفعة	
		4.3	60.9	17.4	13	4.3					
07	تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد و المناسبات.	9	11	2	1	0	4.22	0.79	1	درجة عالية	
		39.1	47.8	8.7	4.3	0					
08	تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع لموظفين على القيام بدورات تدريبية خارجية .	4	6	5	4	4	3.09	1.37	10	درجة مرتفعة	
		17.4	26.1	21.7	17.4	17.4					
09	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع الموظف لزيادة ساعات العمل.	4	12	2	5	0	3.65	1.02	6	درجة مرتفعة	
		17.4	52.2	8.7	21.7	0					
10	توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (إضاءة، حرارة، تهوية، مكتب، حاسوب، انترنت، وغيرها).	6	13	3	1	0	4.04	1.02	2	درجة مرتفعة	
		26	56.5	13	4.3	0					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) يتضح ما يلي :

تحليل عبارات المحور الثاني (الحوافز المادية) :

- أعلى ترتيب هو العبارة رقم (07) "تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد و المناسبات" حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4.22) و هو ضمن المجال [5 - 4.21] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.79) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المرتفعة و هي (04) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك إلى الامتيازات و الحوافز المادية و المنح التي تقدمها المؤسسة لعمالها .

- تأتي العبارة رقم (10) " توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (إضاءة، حرارة، تهوية، مكتب، حاسوب، انترنت، وغيرها.)" في المرتبة الثانية حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4.04) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.02) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك إلى توفير المؤسسة المركزية كل المتطلبات المادية للعمل .

- تأتي العبارة رقم (03) " عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من مرتب العام." في المرتبة الثالثة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.87) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.96) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك لدرجة انضباط المؤسسة في ما يخص عمالها ، وضرورة الانضباط .

- تأتي العبارة رقم (01) "تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين" في المرتبة الرابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.78) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.90) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن التحفيز المقدمة من طرف المؤسسة للعاملين المتميزين في المؤسسة للتحفيز على العمل الجاد للعاملين.

- تأتي العبارة رقم (02) " تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة " في المرتبة الخامسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.74) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.95) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن التحفيز التي تقدمها المؤسسة للعمل الجاد .

- تأتي العبارة رقم (09) " تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع الموظف لزيادة ساعات العمل " في المرتبة السادسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.65) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.02) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع الموظف لزيادة ساعات العمل .

- تأتي العبارة رقم (06) " أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا " في المرتبة السابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.48) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن العمال يشعرون بالرضا من قبل المؤسسة التي يعمل بها .

- تأتي العبارة رقم (04) " الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل " في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.39) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.19) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية تسعى الى منح الأجر للعمال بكل شفافية و متناسب مع جهدهم المبذول .

تأتي العبارة رقم (05) " الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل " في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.26) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.19) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03)

، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية تسعى الى منح الأجر للعمال بكل شفافية و متناسب مه جهدهم المبذول.

تأتي العبارة رقم (08) " تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع لموظفين على القيام بدورات تدريبية خارجية " في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.09) و هو ضمن المجال [3.41 – 4.20] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.379) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تسعى إلى القيام بدورات تدريبية خارجية.

ثانيا : التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة (بالحوافز المعنوية)

جدول رقم (17): تحليل عبارات المحور الثاني (الحوافز المعنوية)

العام	الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار الإجابات					العبرة	رقم العبرة
					موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
النسبة المئوية للإجابة											
درجة مرتفعة	1	0.73	4.09	0	1	2	14	5	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.	01	
				0	4.3	8.7	60.9	26.1			
درجة مرتفعة	8	0.67	3.65	0	1	7	14	1	تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	02	
				0	4.3	30.4	60.9	4.3			
درجة مرتفعة	3	0.73	4	0	1	3	14	5	انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل.	03	
				0	4.3	13	60.9	21.7			
درجة مرتفعة	6	0.81	3.74	0	2	5	13	3	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	04	
				0	8.7	21.7	56.5	13			
درجة مرتفعة	4	0.75	3.87	0	2	2	16	3	تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل	05	
				0	8.7	8.7	69.6	13			
درجة مرتفعة	7	1.02	3.70	1	4	5	11	1	تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداءهم	06	
				4.3	17.4	26.1	47.8	4.3			
درجة مرتفعة	10	0.97	3.30	1	4	5	11	1	تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لغرض تحفيزه على تحسين الاداء.	07	
				4.3	17.4	26.1	47.8	4.3			
درجة مرتفعة	5	0.85	3.78	0	3	2	15	3	ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ.	08	
				0	13	8.7	65.2	13			
درجة مرتفعة	2	0.67	4.01	0	1	2	16	4	يقوم المدير و رؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الاهداف و تقديم أداء جيد.	09	
				0	4.3	8.7	69.6	17.4			
درجة مرتفعة	9	1.07	3.35	1	5	4	11	2	تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل.	10	
				0	4.3	21.7	17.4	8.7			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) يتضح ما يلي :

تحليل عبارات المحور الثالث (الحوافز المعنوية) :

أعلى ترتيب هو العبارة رقم (01) " العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية "حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4.09) و هو ضمن المجال [4.20 – 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.73) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الشعور بالراحة النفسية منوط بالعمل الجماعي.

- تأتي العبارة رقم (09) " يقوم المدير و رؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الاهداف و تقديم أداء جيد " في المرتبة الثانية حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4) و هو ضمن المجال [4.20 – 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.67) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و يمكن إرجاع ذلك أنه يقوم المدير و الرؤساء بالتركيز على الجانب المعنوي للعمال بتقديم المدح عند انجاز الأهداف المرجوة .

- تأتي العبارة رقم (03) " انزال العقوبات يجعل العامل اكثر انضباطا في العمل " في المرتبة الثالثة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4) و هو ضمن المجال [4.20 – 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.67)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن العقوبات تجعل العامل اكثر انضباطا في العمل .

- تأتي العبارة رقم (05) " تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال " في المرتبة الرابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.87) و هو ضمن المجال [4.20 – 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.75) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تعمل على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.

- تأتي العبارة رقم (08) " ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ" في المرتبة الخامسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.78) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.85) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ.

- تأتي العبارة رقم (04) " تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة السادسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.74) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.81) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .

- تأتي العبارة رقم (06) " تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداءهم" في المرتبة السابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.70) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.02) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أنه تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداءهم .

- تأتي العبارة رقم (02) " تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك" في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.65) و هو ضمن المجال [3.40 - 2.60] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.64) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تقدم الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.

- تأتي العبارة رقم (10) " تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل" في المرتبة التاسعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.35) و هو ضمن المجال [3.40 - 2.60] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1.07) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل .

- تأتي العبارة رقم (07) " تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء " في المرتبة العاشرة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.30) و هو ضمن المجال [2.60 - 3.40] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.97) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تمنح امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء .

ثالثاً : التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة (أداء العاملين) .

جدول رقم (18): تحليل عبارات المحور الرابع (أداء العاملين)

رقم العبارة	العبارة	تكرار الإجابات					النسبة المئوية للإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق				
01	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل.	2	14	5	2	0	3.61	0.98	7	درجة
		8.7	50.9	21.7	8.7	0				متوسطة
02	يتقيد الموظفون بقواعد و إجراءات العمل	6	13	2	1	1	3.95	0.97	4	درجة
		26.1	56.5	8.7	4.3	4.3				متوسطة
03	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء .	2	15	5	1	0	3.78	0.67	5	درجة
		8.7	65.2	21.7	4.3	0				متوسطة
04	يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر .	2	13	8	2	0	3.65	0.77	6	درجة
		8.7	56.5	28.1	8.7	0				متوسطة
05	لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.	2	11	7	3	0	3.52	0.84	8	درجة
		8.7	47.8	30.4	13	0				متوسطة
06	أجد ان نتائج تقييم الاداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة .	5	16	2	0	0	4.13	0.54	2	درجة
		21.7	69.6	8.7	0	0				متوسطة
07	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.	8	9	5	0	1	4	1	3	درجة
		34.8	39.1	21.7	21.7	0				متوسطة
08	تعتمد المؤسسة على تقارير الاداء لكشف التوافق بني أداء العامل وعمله.	2	11	5	5	0	3.43	0.94	9	درجة
		8.7	47.8	21.7	21.7	0				متوسطة
09	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية.	7	15	1	0	0	4.26	0.54	1	درجة
		30.4	65.2	4.3	0	0				عالية
10	تعمل المؤسسة على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	4	13	4	2	0	3.38	0.83	10	درجة
		17.4	56.5	17.4	8.7	0				متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) يتضح ما يلي :

تحليل عبارات المحور الرابع (أداء العاملين) :

أعلى ترتيب هو العبارة رقم (09) " العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية." حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4.26) و هو ضمن المجال [5 - 4.22] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.54) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المرتفعة و هي (04) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تقوم بتقييم عمالها بكل شفافية و عدالة .

- تأتي العبارة رقم (06) " أجد ان نتائج تقييم الاداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة " في المرتبة الثانية حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4.13) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.54) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و يمكن إرجاع ذلك أنه ان نتائج تقييم الاداء الايجابية تحفز و تدفع للعمل بكفاءة.

- تأتي العبارة رقم (07) " عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي." في المرتبة الثالثة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (1)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن عدم الاهتمام بالعمال يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه .

- تأتي العبارة رقم (02) " يتقيد الموظفون بقواعد و اجراءات العمل " في المرتبة الرابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.95) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.97) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن نسبة كبيرة من الموظفين يتقيدون بالقواعد و إجراءات العمل .

- تأتي العبارة رقم (03) " يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء." في المرتبة الخامسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.65) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.67) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء .

- تأتي العبارة رقم (04) " يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر " في المرتبة السادسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.65) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.77) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الموظفين يطورون اداءهم بشكل مستمر .

- تأتي العبارة رقم (01) " الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل." في المرتبة السابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.61) و هو ضمن المجال [4.20 - 3.41] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.98) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أنه الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل .

- تأتي العبارة رقم (05) " لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم" في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.52) و هو ضمن المجال [3.40 - 2.60] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.84) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك عملية تقييم أداء العاملين لا تتأثر بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم .

- تأتي العبارة رقم (08) " تعتمد المؤسسة على تقارير الاداء لكشف التوافق بني أداء العامل وعمله." في المرتبة التاسعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.43) و هو ضمن المجال [3.40 - 2.60] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة تعتمد على تقارير الاداء لكشف التوافق بني أداء العامل وعمله .

- تأتي العبارة رقم (10) " تعمل المؤسسة على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم." في المرتبة العاشرة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.38) و هو ضمن المجال [2.60 - 3.40] ، أم الانحراف المعياري فقد بلغ (0.83) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن لمؤسسة تعمل على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم .

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات :

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية .

تنص الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران .EPO

و لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران . EPO

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران .EPO

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية .

جدول (19) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين التحفيز و أداء العاملين .

تحليل التباين الأحادي Anova one way		معنوية العلاقة بين المتغيرين		دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.001	39.62	0.654	0.808	الحوافز	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

أنظر الملحق رقم (09)

اعتمدت الطالبتين على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع :

تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (r) و معامل التفسير (R²) :

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ (0.808) و هو ذو قيمة موجبة مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة أو طردية أي أن المتغير المستقل له تأثير إيجابي على مستوى المتغير التابع بدرجة كبيرة، حيث كلما ارتفعت مستويات المتغير المستقل (التحفيز) يرافقها ارتفاع في المتغير التابع (أداء العاملين) .و أم بالنسبة لمعامل التفسير أو نسبة المساهمة (R^2) فمن خلال الجدول نلاحظ أن معامل التفسير بلغ (0.654) و يتبين أم المتغير المستقل (التحفيز) تفسر فعاليته ب نسبة 65% من التغيرات التي تحدث في مستوى المتغير التابع (أداء العاملين) حسب آراء المستجوبين و أم نسبة 35% تفسرها متغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد .

و معنوية العلاقة بين المتغيرين من خلال نتيجة اختبار F نجد أن قيمة ب المحسوبة بلغت (39.62) و هي دالة إحصائياً لأن قيمة sig المصاحبة لقيمة f هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.001) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

جدول (20) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين التحفيز و أداء العاملين .

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
(constante)	1.029	0.446		2.308	0.031
الحوافز	0.746	0.118	0.808	6.295	0.001

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

أنظر الملحق رقم (09)

معنوية التأثير بين المتغيرين فمن خلال نتيجة اختبار t نجد أن t المحسوبة بلغت (0.6295) و هي دالة إحصائياً لأن قيمة sig المصاحبة لقيمة t هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.001) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

مما يعني أن الانحدار معنوي و بالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار و يمكن تفسير قيمة التأثير B

$$y = 1.029 + 0.746x$$

بمعادلة الانحدار الخطي البسيط

أي أن أي زيادة في x سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في y بمقدار 0.746 و عليه تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية أي أنه :

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران .EPO

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران .EPO .

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران .EPO .

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران .EPO .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية .

جدول (21) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين الحوافز المادية و أداء العاملين .

تحليل التباين الأحادي Anova one way		معنوية العلاقة بين المتغيرين		دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.006	9.139	0.303	0.551	أداء العاملين	الحوافز المادية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

أنظر الملحق رقم (10)

اعتمدت الطالبتين على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع :

تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (r) و معامل التفسير (R²) :

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ (0.551) و هو ذو قيمة موجبة مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة أو طردية أي أن المتغير المستقل له تأثير إيجابي على

مستوى المتغير التابع (أداء العاملين) بدرجة كبيرة، حيث كلما ارتفعت مستويات المتغير المستقل يرافقه ارتفاع في المتغير التابع .

و أم بالنسبة لمعامل التفسير أو نسبة المساهمة (R^2) فمن خلال الجدول نلاحظ أن معامل التفسير بلغ (0.303) و يتبين أم المتغير المستقل تفسر فعاليته ب نسبة 30% من التغيرات التي تحدث في مستوى المتغير التابع (أداء العاملين).حسب آراء المستجوبين و أم نسبة 70% تفسرها متغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد .

و معنوية العلاقة بين المتغيرين من خلال نتيجة اختبار F نجد أن قيمة ب المحسوبة بلغت (9.139) و هي دالة إحصائية لأن قيمة sig المصاحبة لقيمة f هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.006) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

جدول (22) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين الحوافز المادية و أداء العاملين.

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
(constante)	2.358	0.488		4.831	0.001
الحوافز المادية	0.400	0.132	0.551	3.023	0.006

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

أنظر الملحق رقم (10)

معنوية التأثير بين المتغيرين فمن خلال نتيجة اختبار t نجد أن t المحسوبة بلغت (3.023) و هي دالة إحصائية لأن قيمة sig المصاحبة لقيمة t هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.006) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

مما يعني أن الانحدار معنوي و بالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار و يمكن تفسير قيمة قيمة التأثير B

$$y = 2.358 + 0.400x$$

بمعادلة الانحدار الخطي البسيط

أي أن أي زيادة في x سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في y بمقدار 0.400 و عليه تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية أي أنه :

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO .

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO .

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية .

جدول (23) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين الحوافز المعنوية و أداء العاملين .

تحليل التباين الأحادي Anova one way		معنوية العلاقة بين المتغيرين		دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.001	15.734	0.428	0.654	أداء العاملين	الحوافز المعنوية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

أنظر الملحق رقم (11)

اعتمدت الطالبتين على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع :

تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (r) و معامل التفسير (R²) :

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ (0.654) و هو ذو قيمة موجبة مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة أو طردية أي أن المتغير المستقل له تأثير إيجابي على مستوى المتغير التابع بدرجة كبيرة، حيث كلما ارتفعت مستويات المتغير المستقل يراففها ارتفاع في المتغير التابع .

و أم بالنسبة لمعامل التفسير أو نسبة المساهمة (R^2) فمن خلال الجدول نلاحظ أن معامل التفسير بلغ (0.428) و يتبين أن المتغير المستقل تفسر فعاليته ب نسبة 42% من التغيرات التي تحدث في مستوى المتغير التابع (أداء العاملين).حسب آراء المستجوبين و أم نسبة 58 % تفسرها متغيرات مستقلة أخرى لم نتناولها بعد .

و معنوية العلاقة بين المتغيرين من خلال نتيجة اختبار F نجد أن قيمة ب المحسوبة بلغت (15.734) و هي دالة إحصائياً لأن قيمة sig المصاحبة لقيمة f هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.001) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

جدول (24) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين الحوافز المعنوية و أداء العاملين.

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
(constante)	1.973	0.469		4.205	0.001
الحوافز المعنوية	0.492	0.124	0.654	3.967	0.001

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

أنظر الملحق رقم (11)

معنوية التأثير بين المتغيرين فمن خلال نتيجة اختبار t نجد أن t المحسوبة بلغت (3.967) و هي دالة إحصائياً لأن قيمة sig المصاحبة لقيمة t هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.001) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

مما يعني أن الانحدار معنوي و بالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار و يمكن تفسير قيمة التأثير B

$$y = 1.973 + 0.492x$$

بمعادلة الانحدار الخطي البسيط

أي أن أي زيادة في x سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في y بمقدار 0.492 و عليه تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية أي أنه :

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى :

فرضية الدراسة الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على اداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

الفرضية الجزئية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO .

الفرضية الجزئية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى تقديم لمحة تاريخية و تعريف مؤسسة ميناء وهران EPO و هيكلها التنظيمي ، كما كشفت عن المناهج المتبعة لدراسة موضوع البحث و الذي شمل المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى

- ادوات الدراسة كما قمت بتحليل نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج spss للتأكد من وجود تأثير للحوافز المادية و المعنوية) على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO .
- بعد معالجة البيانات و المعلومات استنتج ان هناك أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO .

خاتمة عامة :

خاتمة عامة :

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين ركيزة هامة تساهم في نجاح المنظمات، و استمرارها و تطورها حيث تعتبر من الأحجار الرئيسية في العملية الإدارية، و ذلك لما له من فعالية على المنظمات خاصة في تحقيق أهدافها و رسالتها المسطرة.

و لذلك من الضروري الاهتمام بالعامل من خلال تأمين احتياجاته، و الاهتمام بمهاراته، و ذلك من خلال تحفيزه سواء ماديا أو معنويا بتقديم المنح ، و الامتيازات المادية و الدورات التدريبية إضافة إلى الاهتمام بالجانب النفسي لديه ، كالتخفيف من الضغوطات و الاجهاد الأمر الذي يدفعه إلى الرفع من أدائه الوظيفي .

و للوقوف على هذا الموضوع، تطرقنا في دراستنا هذه إلى دور الحوافز في الرفع من المستوى الوظيفي للعاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO، حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى استخلاص جملة من النتائج و الاقتراحات ، تتمثل في :

1-النتائج العامة:

- تنوع أساليب تقديم الحوافز للموظفين من طرف لمؤسسة.
- الحوافز المادية كالأجر و العلاوات تؤثر بشكل ايجابي وواضح على الأداء الوظيفي للعاملين ،رغم ندرة منحها مقارنة بالحوافز المعنوية.
- الحوافز المعنوية كالترقية و المدح و تقديم الشهادات و التشجيع، ترفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، و توفر الراحة النفسية للعامل الأمر الذي يدفعه إلى بذل مجهود أكبر.
- التحفيزات بشكل عام و بجميع أنواعها مادية و معنوية تعتبر حجر جوهري يدفع العامل للرفع من إنتاجيته مما يعود بالإيجاب على المنظمة من خلال تحقق أهدافها المسطرة، و ضمان استمراريتها .
- عدم توفر الحوافز المناسبة للعامل المجتهد يؤثر سلبا على أدائه ، و يتسبب في ضعف إنتاجيته و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.
- يوجد أثر للتحفيز في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة ميناء وهران EPO.

2- الاقتراحات :

- منح الحوافز المادية بشكل دوري للعاملين خاصة المتميزين .
- تقديم شهادات و ميداليات للعاملين قصد تشجيعهم على العمل ، خاصة ذوي الخبرة و الأقدمية .
- العدالة في تقييم أداء العامل للرفع من قدراته الوظيفية .

3- آفاق الدراسة :

- أثر الحوافز على الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين .
- أثر الحوافز على الأداء الوظيفي الجامعات .
- العلاقة بين الحوافز و الرفع من الرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

المراجع :

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. علي السلمي، "ادارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية"، القاهرة، مكتبة غريب (2018-2019).
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر (2007).
3. مخيمر عبد العزيز و آخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية" الطبعة الأولى، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة مصر (2000).
4. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن (2008).
5. الفضل يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، (2006).
6. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان و الاردن (2008).
7. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية". دار الجامعية، الإسكندرية مصر (2003).

المذكرات و الأطروحات:

8. برشة سومية، مذكرة ماستر "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية"، جامعة الشهيد جامعة لخضر، قسنطينة (2015-2014).
9. بوزيان أسماء، مذكرة ماستر العلوم الاقتصادية و التجارية "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين". بسكرة، (2018-2019).
10. بوكرش بسمة، رسالة ماجستير "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، عنابة، (2012-2011).
11. بولشراش نور الدين مذكرة ماجستير "الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية"، كلية العلوم الانسانية جامعة بسكرة، بسكرة، (2005-2006).

12. جوادي حمزة، مذكرة ماجستير "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية"، كلية علم النفس و العمل جامعة بسكرة، بسكرة (2005-2006).
13. خالد ورقلي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة (2020).
14. رداق لبنى، مذكرة ماستر "مستوى الدافعة للتعلم لدى طلبة قسم العلوم الاجتماعية"، أم البواقي (2022).
15. صبري محمد عوض ماضي، رسالة ماجستير "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، الجامعة الإسلامية، غزة (2011).
16. عائشة عثمانية، تونس مكيوي، مذكرة "التحفيز و دوره في تطوير أداء العاملين"، جامعة يحي فارس المدية، المدية (2022).
17. لجنة متخصصة بتكليف من مركز البحوث، "علم النفس"، مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية، ليبيا (2020).
18. محمد بن سعد ابو حيمد، باكالوريوس إدارة أعمال "إدارة و تنظيم موارد البشرية" العدد الواحد و العشرون، جامعة الملك عبد العزيز (2020).
19. محمد محمود بني يونس، "سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان (2007).
20. عزوز محمد، رسالة ماجستير "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين"، جامعة الجزائر، الجزائر (2009).
21. عمر تيمجفين، رسالة ماجستير "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"،
22. جامعة محمد خيضر، بسكرة (2012-2013).
23. غازي حمودة حلابية، مذكرة ماجستير "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام"، جامعة الشرق الأوسط، عمان (2013).
24. باكاوي إسماعيل، محجوب مراد، مخصص صديق، "الحوافز دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، جامعة أدرار، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، (2014-2015)

الملاحق

الاستبيان

أخي العامل أختي العاملة:

تحية طيبة لكم جميعا و بعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية بعنوان:

دور التحفيز في تطوير أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران (EPO)

يطيب لنا و يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتركم بملئها و الإجابة على الأسئلة المدرجة من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية و ستستخدم لغرض البحث العلمي.

أولا: البيانات الشخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى			
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة	
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي فما أقل	<input type="checkbox"/> تقني	<input type="checkbox"/> تقني سامي	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر
	<input type="checkbox"/> مهندس	<input type="checkbox"/> شهادات أخرى			
المستوى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> رئيس لمحقة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> أعوان تحكم	<input type="checkbox"/> أعوان التنفيذ
الأقدمية:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة

ثانيا. أسئلة الاستبيان

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الصادرة	الأبعاد	الرقم
					تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.	الحوافز المادية	01
					- تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة.		02
					- عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة للخصم من مرتب العامل.		03
					- الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.		04
					- عدم تحقيق الاهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه حرمان جزئي من المردودية الشهرية.		05
					- أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا		06
					- تقدم المؤسسة المعونة المادية للعمال في الاعياد و المناسبات.		07
					- تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع لموظفين على القيام بدورات تدريبية خارجية .		08
					- تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع الموظف لزيادة ساعات العمل.		09
					- توفر لك المؤسسة كل المتطلبات المادية للعمل (إضاءة، حرارة، تهوية، مكتب، حاسوب، انترنت، وغيرها.) (العبارة هذه تدخل ضمن الحوافز المادية		10
					- العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.	الحو	01
					- تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	افز	02
					- انزال العقوبات يجعل العامل اكثر انضباطا في العمل.	المعد	03
					- تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	وية	04
					- تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.		05

					- تقدم المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداءهم .	06
					- تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الاداء.	07
					- ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ.	08
					- يقوم المدير و رؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الاهداف و تقديم أداء جيد.	09
					-تقدم المؤسسة شهادات و ميداليات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل.	10
					- الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل.	01
					- يتقيد الموظفون بقواعد و اجراءات العمل .	02
					- يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية و الاعتراف بالأخطاء.	03
					-يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر .	04
					-لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.	05
					- أجد ان نتائج تقييم الاداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة .	06
					عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.	07
					- تعتمد المؤسسة على تقارير الاداء لكشف التوافق بني أداء العامل وعمله.	08
					- العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية.	09
					- تعمل المؤسسة على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	10

اداء العاملين

شكرا على تعاونكم.....

الملحق 2: ألفا كرومباخ الحوافز المادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,723	,729	10

الملحق 3: التجزئة النصفية الحوافز المادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,582
		Nombre d'éléments	
	Partie 2	Valeur	,751
		Nombre d'éléments	
Nombre total d'éléments			10
Corrélation entre les sous-échelles			,312
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,476
	Longueur inégale		,476
Coefficient de Guttman			,473

الملحق 4: ألفا كرومباخ الحوافز المعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,826	,833	10

الملحق 5: التجزئة النصفية الحوافز المعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,609
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,727
		Nombre d'éléments	5 ^b
Nombre total d'éléments			10
Corrélation entre les sous-échelles			,797
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,887
	Longueur inégale		,887
Coefficient de Guttman			,861

الملحق 6 : ألفا كرومباخ أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,619	,678	10

الملحق 7: التجزئة النصفية أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,523
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,504
		Nombre d'éléments	5 ^b
Nombre total d'éléments			10
Corrélation entre les sous-échelles			,330
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,496
	Longueur inégale		,496
Coefficient de Guttman			,494

الملحق 8 : ألفا كرومباخ الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,882	,891	30

الملحق 9 : التجزئة النصفية الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
			,795
		Nombre d'éléments	15 ^a
	Partie 2	Valeur	,768
		Nombre d'éléments	15 ^b
	Nombre total d'éléments		30
Corrélation entre les sous-échelles			,830
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,907
	Longueur inégale		,907
Coefficient de Guttman			,903

الملحق 9: الانحدار الخطي للحوافز المادية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,551 ^a	,303	,270	,33652

a. Prédicteurs : (Constante), المادية_ الحوافز,

b. Variable dépendante : العاملين. أداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,035	1	1,035	9,139	,006 ^b
	de Student	2,378	21	,113		
	Total	3,413	22			

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

b. Prédictors : (Constante), المادية_الحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,358	,488		4,831	<,001
	المادية_الحوافز	,400	,132	,551	3,023	,006

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

الملحق 10: الانحدار الخطي للحوافز المعنوية**Récapitulatif des modèles^b**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,654 ^a	,428	,401	,30481

a. Prédictors : (Constante), المعنوية_الحوافز

b. Variable dépendante : العاملين.أداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,462	1	1,462	15,734	<,001 ^b
	de Student	1,951	21	,093		
	Total	3,413	22			

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

b. Prédictors : (Constante), المعنوية_الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,973	,469		4,205	<,001
	المعنوية_الحوافز	,492	,124	,654	3,967	<,001

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

الملحق 11: الانحدار الخطي الكلي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,808 ^a	,654	,637	,23727

a. Prédictors : (Constante), الكلية

b. Variable dépendante : العاملين.أداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,231	1	2,231	39,624	<,001 ^b
	de Student	1,182	21	,056		
	Total	3,413	22			

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

b. Prédictors : (Constante), الكلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,029	,446		2,308	,031
	الكلية	,746	,118	,808	6,295	<,001

a. Variable dépendante : العاملين.أداء