

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية
المسيلة

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

شعبة: علم النفس

إعداد الطالبتين:

- عواطف صحراوي

- شيماء بوذراع

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	تلالي نبيلة	د/استاذ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
2		د/استاذ	جامعة المسيلة	
3		د/استاذ	جامعة المسيلة	

السنة الجامعية: 1447/1446 هـ - 2026/2025 م.



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة نبيلة تلالي على هذه الدراسة، التي لم تبخل علينا بالنصح والتوجيه والإرشاد العلمي القيم طيلة فترة إعداد هذا العمل. كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم بقراءة هذه المذكرة وتقييمها، وإلى كافة أساتذة قسم علم النفس على ما قدموه لنا من علم ومعرفة طوال مشوارنا الدراسي.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى إدارة وموظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة على تعاونهم وتسهيلهم لنا عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة. كما نعبر عن امتناننا الكبير لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد، وكان له أثر في إتمام هذا العمل المتواضع.

وفي الأخير، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل طالب علم وباحث

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، ومنَّ علينا بالقوة والصبر والاجتهاد، نحمده حمداً كثيراً يليق بعظيم فضله وكرمه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. أما بعد... نهدي ثمرة جهدنا المتواضع هذا، الذي كان حصيلة سنوات من التعب والسهر والاجتهاد، إلى أعز الناس على قلوبنا: إلى من كان دعاؤهما سر نجاحنا، وإلى من غرسا في نفوسنا حب العلم والطموح، إلى والدينا الكريمين، اللذين لم يبخلا علينا يوماً بالدعم والتشجيع، وتحملّا معنا مشقة الطريق وصعوباته، فكانا لنا النور الذي يضيء دروبنا، والسند الذي نستند إليه في كل مرحلة من مراحل حياتنا، حفظهما الله وأطال في عمرهما، وجزاهما عنا خير الجزاء. إلى أمهاتنا الغاليات، رمز الحنان والعطاء والتضحية، اللواتي سهرن من أجل راحتنا، ودعين لنا في كل وقت، وكان لوجودهن أثر كبير في وصولنا إلى هذه المرحلة. إلى آبائنا الأعزاء، الذين تعبوا وكافحوا من أجل أن نصل إلى ما نحن عليه اليوم، وكانوا دائماً مصدر قوة وفخر واعتزاز. إلى إخوتنا وأخواتنا، وكل أفراد عائلتنا الكريمة، الذين شاركونا لحظات التعب والضغط، وساندونا بالكلمة الطيبة والدعاء الصادق، وكانوا الدافع الذي يمنحنا الأمل للاستمرار. إلى أساتذتنا الأفاضل، الذين حملوا رسالة العلم بكل إخلاص، وأناروا لنا طريق المعرفة، فكانوا خير مرشد وخير قدوة، نتقدم لهم بخالص عبارات الشكر والتقدير والاحترام لما قدموه لنا من علم وتوجيهات قيمة ساهمت في إنجاز هذا العمل. إلى الأستاذ المشرف، الذي لم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه، وكان لتوجيهاته وملاحظاته القيمة الأثر الكبير في إتمام هذه المذكرة، فله منا كل الشكر والامتنان. إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد. وإلى زملائنا وزميلاتنا في الدراسة، الذين شاركونا أجمل وأصعب اللحظات خلال مشوارنا الجامعي، فكانت بيننا أيام لا تُنسى ستبقى محفورة في الذاكرة. وإلى بعضنا البعض، نحن رفيقتا هذا المشوار الطويل، اللتان جمعتنا أيام الدراسة والتعب والسهر، وتقاسمنا معاً ضغوطات البحث ولحظات القلق والتعب، قبل أن نتقاسم فرحة الإنجاز والنجاح. إلى الصداقة التي كانت سنداً حقيقياً طوال هذا الطريق، وإلى التعاون الذي جعل الصعوبات أخف، والطريق أجمل، نهدي هذا العمل الذي كان ثمرة تعب مشترك وحلم سعيينا إليه معاً حتى أصبح حقيقة. كما نهدي هذا الإنجاز إلى كل طالب علم يسعى لتحقيق حلمه رغم الصعوبات، وإلى كل من يؤمن أن النجاح يبدأ بخطوة، ويكبر بالإصرار والاجتهاد. وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقنا لما فيه الخير والنجاح في مستقبلنا العلمي والمهني.

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة، باعتباره من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية لما للحوافز من دور في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة، والكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، إضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من 50 موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية داخل المؤسسة كان مرتفعًا، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي، مما يؤكد دور الحوافز في تحسين أداء الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير نظام الحوافز وتحسينه، مع تحقيق العدالة والشفافية في توزيعه، والاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب المادية لتعزيز الأداء والانتماء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء الوظيفي، موظفي سونلغاز

Study summary:

This study dealt with the impact of incentives on the job performance of sonelgas employees in the state of misila, as it is one of the important administrative topics that receive the attention of contemporary institutions, due to the effective role played by incentives of various kinds in raising the efficiency of employees and improving their job performance.

The study aimed at identifying the reality of the material and moral incentives applied within the organization, revealing the level of job performance among employees, in addition to knowing the nature of the relationship between incentives and job performance, and the extent of the impact of both material and moral incentives in improving the performance of employees.

The study was based on the descriptive-analytical approach, as the most appropriate for such studies, where the data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees of the institution, and then the data were analyzed using appropriate statistical methods to reach accurate and objective results.

The study has reached a set of results, the most important of which is that the level of material incentives within the institution was high, and the level of moral incentives was also high, which reflects the institution's interest in motivating its employees financially and morally. The results also showed that the level of job performance among employees was high, which indicates the presence of efficiency and commitment among employees in performing their tasks.

The results of the study also proved that there is a relationship and a statistically significant positive effect between incentives of various types and job performance, as material and moral incentives contribute to raising the morale of employees, increasing their job satisfaction and improving their productivity and performance within the organization, and accordingly, the validity of the study hypotheses was confirmed.

In light of the findings, the study recommended that the institution should continue to develop and improve the incentive system periodically, while achieving fairness and transparency in its distribution, and paying more attention to moral incentives besides material ones, because of their

positive impact on enhancing job affiliation and raising the level of performance and efficiency within the institution.

Key words: Incentives, job performance, sonelgas employee

فهرس المحتويات

إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
ملخص الدراسة.....	
قائمة المحتويات.....	
مقدمة.....أ	

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة.....	5
2- فرضيات الدراسة.....	8
3 - أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة:.....	8
4- أهمية الدراسة:.....	9
5- أهداف الدراسة:.....	10
6- تحديد مصطلحات الدراسة :.....	10
7-الدراسات السابقة.....	12
8- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.....	22

الفصل الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:.....	45
2- مجتمع الدراسة:.....	46
3- أدوات جمع البيانات:.....	46
4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:.....	49
5- نتائج الدراسة الاستطلاعية:.....	54
6- الدراسة الأساسية:.....	54

7- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية: 56

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى: 65

1-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى: 67

2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية: 69

2-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية: 70

3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: 72

3-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: 74

4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة: 76

4-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة: 78

5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة: 80

5-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة: 81

مقترحات الدراسة: 87

خاتمة: 89

..... قائمة المراجع

..... قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول
51	جدول رقم (01): يوضح درجات استجابات المفحوصين على عبارات استبيان نظام الحوافز
51	جدول رقم (02): يوضح درجات استجابات المفحوصين على عبارات استبيان نظام الحوافز
53	جدول رقم (03): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان نظام الحوافز
53	جدول رقم (04): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء المهني
54	جدول رقم (05): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لمقياس لاستبيان نظام الحوافز
54	جدول رقم (06): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الأداء المهني
56	جدول رقم (07): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس نظام الحوافز
57	جدول رقم (08): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس الأداء المهني
66	جدول (09) مستوى الحوافز المادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
69	جدول (10) مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
73	جدول (11) مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
77	جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي
81	جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث لم يعد الاعتماد على الموارد المادية والتقنية وحدها كافياً لضمان الاستمرارية والتفوق، بل بات العنصر البشري هو المحرك الحقيقي لعجلة التنمية والإنتاج. ومن هذا المنطلق، أولت المؤسسات الحديثة اهتماماً بالغاً بتحسين أداء العاملين لديها من خلال تبني سياسات وأساليب إدارية فعالة تهدف إلى تحفيزهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. وتعد الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، حيث تسهم بشكل مباشر في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تلعب دوراً محورياً في إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وتعزيز انتمائهم التنظيمي. فالحوافز بمختلف أشكالها، سواء كانت مادية كالأجور والمكافآت، أو معنوية كالتقدير والاعتراف بالجهود، تعد من أبرز العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، إذ أنها تخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار، وتدفع العاملين لبذل المزيد من الجهد. وفي هذا السياق، يبرز الأداء الوظيفي كأحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى كفاءة وفعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يقاس من خلال مدى تحقيق الأفراد للمهام والواجبات الموكلة إليهم وفق المعايير المحددة. ويعتبر تحسين الأداء الوظيفي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه مختلف المؤسسات، لما له من أثر مباشر على تحقيق التميز التنافسي والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية. وبالنظر إلى المؤسسات الجزائرية، وعلى رأسها مؤسسة

سونلغاز، التي تُعد من أهم المؤسسات الحيوية في قطاع الطاقة، فإنها تسعى جاهدة إلى تطوير أدائها من خلال تحسين إدارة مواردها البشرية وتبني أنظمة تحفيزية فعالة تساهم في رفع مستوى أداء موظفيها. غير أن نجاح هذه الأنظمة يبقى مرهونا بمدى ملاءمتها لتطلعات العاملين وقدرتها على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد. وعليه تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة، من خلال محاولة فهم طبيعة العلاقة

بين الحوافز المقدمة ومستوى الأداء المحقق، وكذا الكشف عن مدى فعالية السياسات التحفيزية المعتمدة داخل المؤسسة. كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين نظام الحوافز بما يساهم في الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، كونها تعالج أحد المواضيع الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، مما يجعل من الضروري البحث في السبل الكفيلة بتحفيز العاملين وتحقيق أفضل أداء ممكن.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل تحديد إشكالية البحث المرتبطة بتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي، وصياغة التساؤلات والفرضيات المنبثقة عنها. كما يتضمن عرض أهداف الدراسة وأهميتها وكذا الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

يتفق العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية والإنسانية والإدارية على أهمية التعزيز والتحفيز ودوره الحيوي في تكوين شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته، كما تولي المنظمات في ذلك أهمية كبيرة لتشكل أنماط السلوك المختلفة للفرد داخل المنظمة، وتكوين مشاعره في بعض الأبعاد والمؤشرات الإيجابية أو السلبية، ما يسمى بالشعور بـ الأداء الوظيفي المتميز والرغبة في العمل داخل المنظمة من عدمه.

و عليه إن المنظمات اليوم ترى في الموارد البشرية المنطلق الأساسي التي تقوم عليها، حيث لم يعد النجاح المؤسسي مرتبط فقط برأس المال المادي أو التكنولوجي، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري ومدى جودة أدائه الوظيفي. أي أنها أصبحت تهتم أيضاً برأس المال البشري، فالموظف ذو الأداء الوظيفي العالي أكثر إنتاجية وأكثر التزاماً وقدرة على الإبداع والتكيف مع التغيرات، مما يشير إلى أن الأداء الوظيفي من أهم أحد أهم مؤشرات الصحة النفسية والتنظيمية واستقرارها. (الطراونة، 2010، ص 83).

وقد تأثرت العديد من الميادين التي تتناول دراسة السلوك الإنساني في محيط العمل بمفهوم الحوافز باعتباره مركباً نفسياً ومادياً، ومنه وضع الباحثون مفاهيم مقابلة له كالدافعية والإنجاز والرضا، وباتت تشكل مؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها. فالحوافز تعتبر من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل آلية حيوية لتحفيز الأفراد، وزيادة التزامهم وتحسين أدائهم الوظيفي، وتعزيز مخرجاتهم داخل المؤسسات المختلفة. وتشير الأدبيات العلمية

الكلاسيكية والمعاصرة كنظرية المكافآت المرتبطة بالأداء إلى أن الحوافز، سواء كانت مالية أو غير مالية، تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، باعتبارها تحقق توازناً بين توقعات الموظف واحتياجاته المهنية، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والكفاءة العامة للمؤسسة (Vroom, 1964, pp. 85–89).

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن العلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي ليست مجرد علاقة مباشرة، بل تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية، مثل الدافعية الذاتية، والعدالة التنظيمية، والتقدير المهني... (Armstrong, 2012, pp. 229–235).

وتمثل الحوافز عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء الوظيفي، إذ توفر للموظف شعوراً بالقيمة والتقدير. فقد أظهرت دراسات عالمية كدراسة (Robbins & Judge, 2017) أن الحوافز المالية تسهم في رفع مستويات الأداء بشكل ملموس، لكنها غالباً ما تؤدي إلى تأثير قصير المدى إذا لم تكن مصحوبة بعوامل داعمة. أما الحوافز غير المالية، فتعمل على تعزيز الأداء الوظيفي الداخلي والمستدام، لأنها تلبي الحاجات النفسية للموظفين.

(Herzberg, 1959)

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الحوافز لا بد أن تبنى على تمييز الفرد في أدائه وعلى قدرته على تحقيق متطلبات العمل. وتظهر الحاجة إلى الاهتمام ب الأداء الوظيفي عندما تدرك الإدارات أن هناك تفاوتاً بين أداء الأفراد فعلياً و الأداء الذي تطمح المؤسسة في تحقيقه.

وبالتالي فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين وتحديد كفاءة أفرادها.

من خلال هذا الطرح تبرز أهمية الحوافز داخل المؤسسات في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد. وتعد مؤسسة سونلغاز محل دراستنا من بين المؤسسات العمومية الكبيرة، حيث أظهرت عدة دراسات كدراسة (بن يوسف، 2015؛ غزال، 2018)، أن التطبيق الفعلي للحوافز يتأثر بعدم وضوح معايير التقييم، ما يقلل من تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي. ونظرا لخصوصية مؤسسة سونلغاز، يجعلنا نقف أمام عدة استفسارات كمدى تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الأداء الوظيفي في الواقع الفعلي. و عليه فإننا انطلقنا في دراستنا على مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

التساؤل الرئيسي:

- هل تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بمدينة المسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الحوافز المادية المقدمة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؟
- ما مستوى الحوافز المعنوية المقدمة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؟
- ما مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؟

- هل تؤثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؟
- هل تؤثر الحوافز المعنوية على الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؟

2- فرضيات الدراسة

1-2 الفرضية العامة :

- تؤثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بمدينة المسيلة.

2-2 الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الحوافز المادية المقدمة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز على الاداء الوظيفي.
- تؤثر الحوافز المعنوية المقدمة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز على الاداء الوظيفي.
- مستوى الحوافز المادية المقدمة لدى موظفي المؤسسة مرتفع.
- مستوى الحوافز المعنوية المقدمة لدى موظفي المؤسسة مرتفع.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين مرتفع.

3 - أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة العلمية في دراسة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي باعتبارهما من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

- لاهتمام بالتعرف على واقع الحوافز المعتمدة داخل مؤسسة سونلغاز ومدى انعكاسها على أداء الموظفين.

- أهمية الموضوع في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل والحاجة إلى تطوير أساليب إدارة وتحفيز الموارد البشرية..

- الحاجة التطبيقية لفهم العوامل المؤثرة في الاداء الموظفين بما يساعد على تطوير سياسات تحفيزية فعالة.

- محاولة تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

4- أهمية الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بمدينة المسيلة.

- جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الحوافز لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

- جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

- تعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة لموظفي ومؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

- تعد النتائج المتوصل إليها كقيمة مضافة يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية والاقتصادية الاستفادة منها لتحسين مستوى الاداء الوظيفي.

- يمكن للطلبة الباحثين والمهتمين في هذا المجال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومن جانبها النظري ودراسته وربطه بمتغيرات أخرى من شأنها أن تضيف وتساهم في تطوير فئة ومجال البحث.

5- أهداف الدراسة:

- الكشف عن تأثير الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الحوافز المادية المقدمة لموظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة .
- التعرف على مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.
- التعرف على مستوى عن تأثير الحوافز المادية والاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

6- مصطلحات الدراسة:

- 6-1 الحوافز:** تشير الحوافز إلى مجموعة المؤثرات والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف استثارة دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتعد الحوافز أداة إدارية ونفسية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

- وفي دراستنا هذه، هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد البحث الحالي من خلال استجاباتهم على مقياس وفقرات الحوافز ببعديه المادي والمعنوي والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- **الحوافز المادية:** هي المكافآت ذات الطابع المالي أو العيني التي يحصل عليها العامل مقابل أدائه لعمله أو تحقيقه لمستوى معين من الإنجاز. وتشمل الأجور، العلاوات، المنح، المكافآت التشجيعية، الامتيازات الاجتماعية، والتعويضات المختلفة.

- **الحوافز المعنوية:** هي وسائل غير مالية تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز شعورهم بالتقدير والانتماء للمؤسسة. ومن أبرز صورها: الثناء والتقدير، فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، تحسين بيئة العمل، الأمن الوظيفي، والاعتراف بالجهود.

6-2- مؤسسة سونلغاز: فرع من فروع مجمع سونلغاز تسهر على نقل الغاز الطبيعي إلى وحدات إنتاج الكهرباء، عبر مراكز التوزيع العمومي للغاز و إلى الزبائن الصناعيين في أفضل شروط الأمان، النوعية والأسعار، على مستوى كل التراب الوطني، وفي إطار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز، بهدف ترشيد نفقاته، تم تغيير تسمية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الغاز، لتصبح بعدها تحت اسم سونلغاز.

6-3- التعاريف ذات الصلة بموضوع الدراسة:

الدافعية للعمل: تمثل القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو بذل الجهد لتحقيق أهداف معينة. وترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بنظام الحوافز، حيث تسهم الحوافز الفعالة في تنشيط الدافعية وتحسين الأداء والرضا.

الرضا الوظيفي: هو حالة وجدانية إيجابية تنشأ عن تقييم الفرد لعمله وخبراته المهنية داخل المؤسسة، ويعكس مدى إشباع العمل لحاجات العامل المادية والنفسية والاجتماعية، ومدى توافق توقعاته مع الواقع الوظيفي.

بيئة العمل التنظيمية: تشمل الظروف المادية والاجتماعية والنفسية التي يؤدي فيها العامل عمله، مثل التجهيزات، أسلوب القيادة، المناخ التنظيمي، ونمط العلاقات المهنية، وهي من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

7-الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"

(نور عزمي النيل بن مازني 2019) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 800 موظف تقريبا، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90% واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى و متوسط حسابي 47.3، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي 43.3، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 80.4. وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي: ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وبخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر المعنوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

2- دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" (قلال نسيمه 2017) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.

- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.

- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي:

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

- البعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

- إهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

3- دراسة بعنوان "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة

الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي)" (خليفة

العلمي، 2016) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية -بن

عمر الجيلالي بالوادي- على تحسين أداء المورد البشري.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء.

- ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.

- يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

بناء عليه أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة

ويساعد على تحسين أدائهم.

4- دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات

الفلسطينية" (أبوعلان، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة.

ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم

، تصميم نظام حوافز فعال مرّن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

5- دراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية بالمسيلة). (خديجة خروبي، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم، وأن الحوافز تساهم في تحل العامل وفي رفع معنوياته، وأن الحوافز تعتبر دافعا محركا لطاقات ورغبات العامل عن العمل.

6- دراسة بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج تقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق" (سلامة و أحمد، 2015) :

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضا على نظام حوافز العاملين المطبقة فعليا داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها، وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها، تم اختيار عدد 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ والغردقة، بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة، تم تحليل البيانات

المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16) .

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق، هذا وتوجد عدة صعوبات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

وأوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتنفيذ البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان "Effects of incentives on Employees Productivity"

(Daniel 2019) : جاءت هذه الدراسة للبحث في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف.

وهدف إلى:

- العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات.
- تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة.
- تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان على أساس الأهداف، تمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط لحظة المنتج.

ولقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أدائها.

وأوصت الدراسة إلى إنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

2- دراسة بعنوان "FINANCIAL INCENTIVES : THE IMPACT ON

EMPLOYEE MOTIVATION" (Novianty et al., 2018)

جاءت هذه الدراسة للبحث عن الحافز المالي الذي يمنح كمكافأة للموظفين لتحفيزهم للعمل تحفيز في الشركة. ولقد تم استخدام نهج أسلوب البحث مع نهج تحليل المسار. بالإضافة إلى قياس البحث باستخدام استبيانات بمقياس تفاضلي دلالي، ولقد تكون مجتمع الدراسة من 43 موظفا. تظهر نتيجة البحث أن بعد مظهر البحث صالح وأن متغير علاقة الحوافز المالية له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين.

3- دراسة بعنوان "Effect of incentives on Employee Performance At

Kenya Forest Service Uasin Gishu County" (Chepkemoi 2018):

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا. Uasin Gishu County. ، وقد استرشدت الدراسة بنظرية التعزيز الميدانية والنظرية التطويرية للنتائج. تبني تصميم بحث المسح الوصفي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة

الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حالياً 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفاً. تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مبحوثاً. تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات، كما تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام النصف 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.

4- دراسة بعنوان "Financial Incentives: The impact on Employee Motivation" (Rina Novianty, 2018):

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الشخصي للموظفين، وتألفت عينة الدراسة من 43 موظفاً بإحدى الشركات. وأظهرت النتائج أن برامج الحوافز المالية تحفز التغييرات في الدافع لتغيير أنماط العمل، وتحفز الموظفين على العمل. وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على أن الشركة يمكن أن تولي اهتماماً لسياسة التحفيز للموظفين، وإنجازات أداء الموظفين.

5- دراسة بعنوان "The impact of incentives on the performance of

employees in public sector: Case study in Ministry of labor" (Al-

omari et al. 2017): جاءت هذه الدراسة لإجراء مقارنة لعدة دراسات ذات صلة بالحوافز

، فوجدت أنه:

من حوالي 600 دراسة مؤهلة كان متوسط التأثير الكلي لجميع برامج الحوافز في جميع إعدادات العمل وعلى جميع مهام العمل زيادة بنسبة 22% في الأداء، وكان للحوافز الموجهة من الفريق تأثير متفوق بشكل ملحوظ على الأداء مقارنة بالحوافز الموجهة بشكل فردي. لم تتأثر هذه النتيجة بموقع الدراسة (الأعمال أو الحكومة أو المدرسة)، والهيكل التنافسي لنظام الحوافز (البرامج التي يحصل فيها أصحاب الأداء الأعلى فقط على حوافز مقابل البرامج حيث يتلقى كل من زاد الأداء حوافز)، ونوع دراسة (سواء كانت الدراسة تجربة مخبرية أو دراسة ميدانية)، أو نتيجة الأداء (الجودة أو الكمية أو كليهما).

في هذه الدراسات، وجد أن المال يؤدي إلى مكاسب أداء أعلى من الحوافز الملموسة وغير النقدية (الهدايا والسفر).

ولقد اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي، وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي.

مستفيدا من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى صحة فرضية الدراسة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة سما القابضة بجدة، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان بتوزيعها على 60 عاملاً بشركة سما القابضة بجدة، وتم استردادها بالكامل.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية الموسومة بـ "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة" مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث أكدت دراسة (Daniel, 2019) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وإنتاجية الموظف، وهو ما يتماشى مع هدف دراستنا في إبراز أثر الحوافز على تحسين الأداء داخل المؤسسة. كما تتوافق نتائج دراسة (Novianty, 2018) التي بينت أن الحوافز المالية تساهم في تحفيز الموظفين وتغيير سلوكهم نحو العمل، مع توجه دراستنا التي تسعى إلى تحليل دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء. من جهة أخرى، دعمت دراسة (Al-Omari et al., 2017) فكرة أن الحوافز، خاصة الموجهة منها، لها تأثير ملحوظ على الأداء، وهو ما يعزز فرضيات دراستنا حول أهمية تصميم نظام حوافز فعال داخل المؤسسات. كما أظهرت دراسة (Chepkemoi, 2018) أن للحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين في القطاع العام، وهو ما يتقاطع مع دراستنا من حيث البيئة التنظيمية رغم اختلاف المجال. وعلى المستوى العربي، ولقد أكدت دراسة (نور عز الدين، 2019)

على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا المتوقعة. كما أشارت دراسة (فلالي نسيم، 2017) إلى أهمية التحفيز داخل المؤسسات الجزائرية في تحسين الأداء، وهو ما يعزز أهمية تطبيق هذا المفهوم في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة. كذلك بينت دراسة (خديجة خربي، 2016) أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، في حين أكدت دراسة

(سلامة وأحمد، 2015) ضرورة الاهتمام بأنظمة الحوافز وتطويرها لما لها من أثر مباشر على كفاءة العاملين. كما أوضحت بعض الدراسات أن ضعف نظام الحوافز أو عدم عدالته قد يؤدي إلى تدني الأداء، وهو ما تسعى دراستنا الحالية إلى التحقق منه في سياق مؤسسة سونلغاز. وعليه، فإن الدراسة الحالية تأتي استكمالاً لما توصلت إليه الدراسات السابقة، مع التركيز على بيئة جزائرية محلية (مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة)، مما يمنحها بعداً تطبيقياً يساهم في إثراء الأدبيات وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التحفيز داخل المؤسسات الجزائرية.

8- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: الحوافز

1- مفهوم الحوافز: هي مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان ذلك يتعلق بالأموال المادية أو المعنوية (الفقهي، 2011، ص 02)

وهي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه ورغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها. (ياغي، 1993، ص 510)

وتعرف أيضاً بأنها: مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين (الشنواني، 1987، ص 420)

كما تعتبر بأنها، شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها. (السلمي، 1985، ص214)

كما تعرف بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا (الجودة، 2000، ص 14)

بناء على ما تقدم، يمكننا تعريف الحوافز إجرائيا بأنها: مجموعة المؤثرات والمثيرات الخارجية التي تستهدف استنهاض طاقات الفرد وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أداء متميز ومحدد المهام. وتتجسد هذه الحوافز في مسارين؛ مادي يشمل الأجور والمكافآت والخدمات العينية، ومعنوي يتضمن الترقية، التدريب، والمشاركة في صنع القرار، مما يحقق توازنا بين إشباع الاحتياجات الشخصية للعامل وتحقيق الغايات الإنتاجية للمؤسسة.

2- أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة ومتنوعة للحوافز يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين وتحقيق رضاهم و، هناك من قسم الحوافز إلى:

2-1- الحوافز حسب طبيعتها:

2-1-1- الحوافز المادية: هي حوافز ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، وتعد الحوافز

المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية واحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، المتمثلة في إشباع الحاجيات، وتعددت الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة

إتباعها ومن الأشكال المختلفة لهذه الحوافز:

حافز الأجر: تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

العلاوات الدورية: تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

الزيادات العامة في الأجور: هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة: هذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضاً لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

المشاركة في الأرباح: يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيراً في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلاً والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة لأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين ودفعهم لإعطاء أكثر.

التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها وأسرههه ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفهه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريهة في الحالتهه.

2-1-2 الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باقٍ في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

فرص الترقية والتقدم: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى

شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم.

الاعتراف بأهمية العامل: تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكراً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

الإثراء الوظيفي: هو أسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤوليتها، والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراتهم ويطور مهاراتهم مقابل هذه الأعباء والمسؤوليات (السلمي، 1985، ص. 330)

2-1-3- الحوافز حسب أثرها:

الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الانتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

2-1-4- الحوافز حسب المستفيدين منه: وتتنوع بين مايلي:

الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملاً جيداً فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جواً من التنافس لصالح العمل، إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع ما من التنافس غير الشريف بين العاملين، كما تعرف على أنها الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع أكثر استخداماً وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية و، قد تكون إيجابية أو سلبية. ومن أمثلة الحوافز الفردية نجد:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل عمل.

- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المنظمة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إلا أن هذا النوع قد يلقي سلبيات أو عيوب كتقليلها للعمل التعاوني أو العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية أيضاً.

الحوافز الجماعية:

إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة ومن أشكال هذه الحوافز كأن تخصص جائزة لأفضل قسم

أو شعبة أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية، كما قد تكون على شكل حوافز عمل، المشاركة في الأرباح، المكاسب، ملكية العاملين لأسهم الشركة.

ويدخل في هذا النوع من الحوافز هو تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو فرع في الشركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح المنافسة. ومن مزايا الحوافز الجماعية:

الرعاية الصحية التي توجه إلى عمال المنظمة.

إشباع حاجة الانتماء والولاء.

زيادة التعاون بين الأفراد.

تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة (أحمد ماهر، 1999 ص. 141)

3- أهمية الحوافز: لنظم الحوافز دوراً فعالاً وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال.

وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا، وفيما يلي نذكر منها:

- تحقيق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من

نقص في القوى العاملة.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العامل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى. (موسوي، 2008، ص 230-231)

4- أهداف الحوافز: تسعى المؤسسة من خلال تصميمها لنظام الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط الأهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص في خدمة المؤسسة.

- ربط أهداف المؤسسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز، دفع الأفراد للعمل و ترغيبهم فيه ، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية ، سواء من السلع أو الخدمات و توفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين ، و هذا بدوره ينعكس على إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع

الذي تعمل فيه ، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها على غيرها (صالح، 2014، ص136-137).

ثانيا: الأداء الوظيفي:

1- تعريف الأداء الوظيفي: للوقوف على مفهوم الأداء الوظيفي، يتوجب أولا تأصيل مفهوم الأداء لغويا واصطلاحا؛ حيث يُشير الأداء في جوهره إلى الدرجة التي يحقق بها الفرد الأهداف الموكلة إليه وكما يلي:

- **تعريف الأداء لغة :** من معاجم اللغة يتضح أن "الأداء" مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله، أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به. (ابن منظور، ص 26)

- **تعريف الأداء اصطلاحا:** يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

وقدم الباحثون عدة تعريفات للأداء نذكر منها مايلي:

- يعرف الأداء بأنه: "تفاعل السلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".

(عطية، 2009، ص 43)

- كما يعرف بأنه : " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال". (أسامة،

2014، ص 07)

و يعرف أيضا بأنه: " الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة (مزهودة، 2011، ص 86)

و الأداء الوظيفي من المنظور الإداري والتنظيمي هو: مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف الاداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (فهيم، 2002، ص37)

إن الأداء الوظيفي هو عبارة عما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (إبراهيم، 1994، ص 49)

ويرى على السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء. (الباقي، 2005، ص 280)

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة من وظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرف الأداء أيضا بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي تربط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. عبد الغني هلال (هلال، 1996، ص 11).

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي هو مدى نجاح الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه في العمل، وفقاً للمعايير والمؤشرات المحددة من قبل المنظمة. يشمل ذلك جودة العمل، الكفاءة، الإنتاجية، والقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الإطار الزمني والمصادر المتاحة.

2- محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتتمثل هذه المحددات في: (حسن، 2003، ص 209)

الجهد: ويشير إلى الجهد المبذول طاقة جسمية، عقلية (لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله؛

القدرة على الأداء: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

الدور أو المهمة: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه

3- عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من ثلاث عناصر اساسية وهي:

- **الموظف:** ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- **الوظيفة:** ما تتصف به متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عنصر التغذية المراجعة.

- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي (مروة، 2022، صفحة 29).

4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول (Bagt) : "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه". ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء، وأخرى تؤدي إلى خفضه فهو يتأثر لجملة من العوامل الداخلية والخارجية ومن أهمها نقلاً عن (الشوابكة، 2008، ص 42) مايلي:

العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي المواد الخام الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي تحملها في الآتي :

خصائص العمل - الرقابة الفعالة المستوى - نظام الأجور والحوافز - الخصائص الديمغرافية
مثل : الجنس، السن (عطية، 2012، ص 323).

5- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

5-1- نظرية الإدارة العلمية: يعتبر " فريدريك تايلور " من أبرز ممثلي هذه النظرية ، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال و أنه ليس هناك علاقة واضحة بين الأجور و الإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الانتاج، و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي المعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. كما أوصت هذه النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسات من أموال و آلات و مواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (حامد، 1982، ص 18).

و تذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، و تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما (لطفي، 2007، ص 96) .

حيث يرى بأن العاملين في المستويات الدنيا هم بحاجة إلى الإشراف و الرقابة ، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا (حسين، 2004، ص 38).

5-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " و تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل ، مقسم إلى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بها يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض ، لقد وجد " فايول " أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى 06 مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية - نشاطات تجارية -نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية (عبد الله، 2003، ص 41) وقد ركز " فايول " في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى 05 عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة .

كما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها و هذه المبادئ هي : تقسيم العمل - السلطة - المسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الإتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي - النظام المساواة - الإستقرار الوظيفي - الابتكار و المبادأة - العمل بروح الجماعة.

و قد وثق خبرته و تجاربه الإدارية في كتابة الشهير " الإدارة العليا و الإدارة الصناعية " الذي شرح فيه تعريف للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال و يوجه بها العمال والموظفون.

(الهادي، 2013، ص 57)

5-3- النظرية البيروقراطية: تنتسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب إنسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات ، و كانت دراسته تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي وجهت إليهم ، و لماذا الأفراد العاملين المكلفين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنتسب إليهم في صدد الأوامر المشددة و التي تتلخص في مفهوم " أصدم بما تؤمر " (فتحي، 1985، ص 156)

وتمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية سلطة قانونية ، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحيته في المنظمة على أساس الاختيار

أو الترقية التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء ، وإذا كانت البيروقراطية تعني الإجراءات الطويلة والروتينية (الرقابة) ، والبطء في مسار العمل الإداري ، وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة ، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل " فيبر " عندما أطلق تسميته الأولى ، فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل المدراء جرى إختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى إمتلاك المنظمة للمعرفة الفنية. ومهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي يعمل فيه ، لقد أنصب إهتمام " فيبر " على المنظمة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد ، وكان مولعا بدراسة تنظيم الجيش الروسي والدولة الروسية وبشخصية " بسمارك " و" وليام الثاني " واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة.

5-4- نظرية العلاقات الإنسانية: يعتبر " إلتون مايو " ، من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بأجراء تجاربه بمصانع " هاوثورن بشركة وستورن الكتريك " الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء ، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاضا في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية ، الأمر الذي جعله يتفطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمل ، فاستخلص أن إنتاجية العمل و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيها بينهم من جهة و بين العمال وقدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى. (الوهاب، 1975، ص 125)

و قد بدأت دراسات " هاوثرن " و التي أشرف عليها " التون مايو " و زملائه من الباحثين من أجل إستكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيكية وبين الإنتاجية ثم إتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء ، و الروح المعنوية ،

والقيم ، والإتجاهات ، والمعايير ، والدافعية ، وقد اكتشف هذه الدراسات عن أهمية البناء الغير الرسمي للتنظيم ، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال ، وإتجاهاتهم وإنتاجيتهم. (لطي، 2007، ص101)

حيث ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وأن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها و كذا لابد على التنظيم أن يأخذها بعين الإعتبار منها:

- تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية في العمل.

توفر القيادة الديمقراطية.

- تنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وتشجيعها.

6- أبعاد الأداء الوظيفي : يمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

6-1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

6-2- نوعية الجهد المبذول:

وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة ، فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحيانا بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء.

6-3- نمط الأداء:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد. (سلطان، 2003، صفحة 220).

خلاصة الفصل:

يخلص هذا الفصل إلى أن العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي هي علاقة عضوية وتكاملية؛ فالحوافز بشتى أنواعها، المادية والمعنوية، تمثل المنظومة الخارجية التي تستنهض طاقات الأفراد وتوجه سلوكهم المهني، محولةً القدرات الكامنة إلى أداء فعلي متميز يحقق توازن المنظمة واستدامتها. وقد كشف التحليل أن هذا الأداء ليس مجرد مخرجات آلية، بل هو منظومة سلوكية متكاملة تتأثر بمزيج من القدرة والرغبة وبيئة العمل، وتتوقف كفاءته على توازن عناصره وتفاعلها مع العوامل الذاتية والتنظيمية المحيطة.

وبناءً على ما قدمته النظريات المفسرة، يتضح أن نظام الحوافز العادل يظل الركيزة الجوهرية لاستقطاب الكفاءات ورفع الإنتاجية، بينما يظل الأداء الوظيفي هو المرآة الحقيقية لنجاح المؤسسة في استثمار رأس مالها البشري وتحقيق غاياتها الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

❖ تمهيد

❖ وصف خصائص العينة

❖ الدراسة الاستطلاعية

❖ الدراسة الأساسية

❖ أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية

❖ خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي من أهم الفصول في أي دراسة علمية، إذ يوضح مختلف الإجراءات والخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من أجل معالجة إشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ومن خلال هذا الفصل يتم عرض المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها واختبارها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسير النتائج. وعليه، سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة المتعلقة بموضوع: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة، وذلك من خلال وصف عينة الدراسة، وعرض الدراسة الاستطلاعية والأساسية، ثم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بناء أدوات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة .
- التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس (الصدق، الثبات).
- التأكد من فهم أفراد العينة لمختلف جوانب مقياس وهي: (صياغة البنود، صياغة التعليمات، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق،....) بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.
- تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها أفراد العينة في الإجابة على عبارات المقياس.
- التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث كالزمان والمكان المناسبين للتطبيق وطريقة التطبيق (فردية أو جماعية) والتأكد من وضوح لغة المقاييس.
- لقد قمنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في لدى عمال مؤسسة سونلغاز البالغ عددهم 200.
- تعديل مقياس نظام الحوافز على طريقة ليكرت الخماسي.
- تعديل مقياس الأداء المهني على طريقة ليكرت الخماسي.
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة (الصدق والثبات).

2- مجتمع الدراسة:

هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو العناصر التي يسعى الباحث إلى دراستها أو التوصل إلى نتائج بشأنها، والتي يستخرج منها العينة التي تجرى عليها الدراسة. وهم عدد عمال مؤسسة سونلغاز والبالغ عددهم 200

2-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

بلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للدراسة الاستطلاعية 20 عامل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة 10 % من المجتمع الأصلي.

2-2- عينة الدراسة الأساسية:

وهي العينة التي نقوم بتطبيق الدراسة عليها وتعميم نتائجها على المجتمع الأصلي وتم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي كان 180 بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية، وتم اختيارها بنسبة 30 % ، أي أن عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية أصبح يتكون من 54 ، حيث تم توزيع 54 استبان على العينة، وتم استرجاع 50 استبيان صالح للمعالجة الإحصائية.

3- أدوات جمع البيانات:

3-1- تصميم أدوات الدراسة:

3-1-1- استبيان نظام الحوافز:

في هذا الإطار قمنا بالاعتماد على مقياس أعد لقياس دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي الذي أعده الباحث بن عبد الرحمان (2025) في مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر والذي تكون من 16 عبارة مقسمة إلى بعدين كل بعد يحتوي على 8 عبارات مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها 5 مستويات للإجابة هي: موفّق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط.

قمنا بتعديل صياغة بعض العبارات للتوافق وعينة الدراسة المحلية لتتلاءم مع أهداف بحثنا، واعتمدنا على سلم التنقيط التالي:

- غير موافق بشدة (1 نقطة) - غير موافق (2 نقطة) - محايد (3 نقاط) - موافق (4 نقاط)
- موافق بشدة (5 نقاط) كعلامات للبنود

سوف نعتمد على درجة 58 (3 × 16) كنقطة متوسطة تفصل بين مستوى نظام الحوافز المرتفع والمنخفض.

جدول رقم (01): يوضح درجات استجابات المفحوصين على عبارات استبيان نظام الحوافز

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

3-1-2- استبيان الأداء المهني:

قمنا بالاعتماد على مقياس أعد لقياس دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي الذي أعده الباحث بن عبد الرحمان (2025) في مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر والذي يحتوي على 11 عبارة مصممة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي ، تتضمن كل واحدة منها 5 مستويات للإجابة هي : موفق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط.

قمنا بتعديل صياغة بعض العبارات لتتلاءم مع أهداف بحثنا ، واعتمدنا على سلم التنقيط التالي:

- غير موافق بشدة (1 نقطة) - غير موافق (2 نقطة) - محايد (3 نقاط) - موافق (4 نقاط)
- موافق بشدة (5 نقاط) كعلامات للبنود...
سوف نعتمد على درجة 33 (3 × 11) كنقطة متوسطة تفصل بين مستوى الاداء المهني المرتفع والمنخفض.

جدول رقم (02): يوضح درجات استجابات المفحوصين على عبارات استبيان نظام الحوافز

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

3-2- وصف استبيان الدراسة:

يحتوي الاستبيان على مجموعة من المحاور تتوافق مع فرضيات الدراسة وهذه المحاور هي:

- المحور الأول حول نظام الحوافز يتضمن ستة عشر (16) عبارة، مقسمة على بعدين هما:

البعد 01: حول الحوافز المادية وتضم العبارات التالية (1-2-3-4-5-6-7-8)

البعد 02: حول الحوافز المعنوية وتضم العبارات التالية (9-10-11-12-13-14-15-16)

- المحور الثاني حول الأداء المهني يتضمن إحدى عشر (11) عبارة.

4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

4-1- ثبات الاستبيان:

4-1-1- الثبات عن طريق ألفا كرونباخ:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (معمرية، 2007، ص 168)

- نظام الحوافز:

جدول رقم (03): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان نظام الحوافز

ألفا كرونباخ α	العينة n
0.77	20

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمقياس نظام الحوافز بـ 0.77 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات.

- الأداء المهني:

جدول رقم (04): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء المهني

ألفا كرونباخ α	العينة n
0.87	20

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الأداء المهني بـ 0.87 و 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات .

4-1-2- الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي):

في الطريقة يتم تقسيم الاختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الاختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين. (المرجع السابق، ص176).

- نظام الحوافز:

الجدول رقم (05): يوضح نتائج الثبات بالتجزئة النصفية لمقياس لاستبيان نظام الحوافز

معامل الارتباط بين نصفي المقياس	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
لاستبيان نظام الحوافز	0.66	0.79	0.05

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.66 ، وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.79 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن المقياس ثابت فيما يقيس.

- الأداء المهني:

الجدول رقم(06): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الأداء المهني

معامل الارتباط بين نصفي المقياس	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
لاستبيان الأداء المهني	0.69	0.81	0.05

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.69 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.81 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وعليه فإن المقياس ثابت فيما يقيس .

4-2- صدق الاستبيان:

4-2-1- صدق المحكمين:

لقد قمنا بعرض المقياسين على مجموعة من الخبراء البالغ عددهم 03 للتأكد من صدق هذين المقياسين، وقد طلبنا رأيهم في وضوح العبارات ومدى مناسبتها لقياس نظام الحوافز والأداء المهني، ومدى ملائمة كل عبارة للاستبيان الممثلة له وتصحيح وتعديل العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذفها إذا كانت غير مناسبة، ولقد وافقوا على أن الاستبيانات بحكم أنه تم تطبيقها في البيئة الجزائرية مسبقا وأثبتت معامل الثبات قوي، فهي صالحة للدراسة. وفي الملحق رقم (03) سوف نعرض أسماء الأساتذة المحكمين والمقياس في صورته النهائية والذي وافقوا عليه بالإجماع.

4-2-2- الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي):

هو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، ويقوم على ترتيب الدرجات المتحصل عليها تنازليا أو تصاعديا في التوزيع، ثم يسحب 27 % من المفحوصين من طرفي التوزيع، فيقارن بينهما بصفتهما مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية، يطلق على احدهما المجموعة العليا وعلى الأخرى المجموعة الدنيا، ويستعمل أسلوبا إحصائيا ملائما وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين.

- نظام الحوافز:

- جدول رقم (07): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس نظام الحوافز

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة العليا ن=5		العينة الدنيا ن=5	
0.00	19	13.85-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			ع2	م2	ع1	م1
			1	53	1.73	37

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي - 13.85 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال سونلغاز بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس نظام الحوافز يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين المبحوثين في سماتهم، إذا فالمقياس صادق وقياس فعلا ما وضع لقياسه.

- الأداء المهني:

- جدول رقم (08): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس الأداء المهني

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة العليا ن=5		العينة الدنيا ن=5	
0.00	19	- 12.75	الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
			3.05	63.67	1	40

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي -12.57 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال سونلغاز بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس الأداء المهني يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين المبحوثين في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

5- نتائج الدراسة الاستطلاعية: من خلال إجراءات الدراسة الاستطلاعية تم تحقيق ما يلي:

- التوصل إلى تحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي بدقة، والتي تمثلت في عمال مؤسسة

سونلغاز بالمسيلة

- التوصل إلى تحديد حجم عينة الدراسة والتي قدرت بـ 50 عاملا

- تحديد الخصائص السيكومترية لاستبيان نظام الحوافز والأداء المهني على طريقة ليكرت

الخماسي حيث يتوفر فيهما قدر عالي من الصدق والثبات.

6- الدراسة الأساسية: وتتضمن:

6-1- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي تسعى

الباحثين للإجابة عليها، للكشف عن تأثير نظام الحوافز على الأداء المهني لعمال سونلغاز،

فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

من خلال تبني هذا المنهج تم إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر.

- وضع الإطار النظري الذي ستسير عليه الباحثين في بحثهما.
- اختيار العينة التي سيجرى عليها البحث مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث ثم حساب مدى صدقها وثباتها.
- جمع المعلومات بدقة وتنظيم.
- الوصول إلى النتائج و تنظيمها وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج وتعميمها.

6-2- حدود الدراسة الأساسية: وتتضمن مايلي:

6-2-1- الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على موظفي مؤسسة سونلغاز والبالغ عددهم 50 موظف.

6-2-2- الحدود الزمنية:

جرت الدراسة من 05 أفريل إلى غاية 03 ماي 2026 حيث تم فيها زيارة مؤسسة سونلغاز لأخذ الموافقة لإجراء الدراسة ، ثم الدراسة الاستطلاعية التي دامت أسبوع من اجل التعرف على المؤسسة وسيرها، والتأكد من قابلية إجراء الدراسة على الموظفين بها، لتأتي مرحلة الدراسة الأساسية التي تم توزيع الاستبيانات بها لمدة أسبوعين. كما إنتظرنا ثلاثة أيام لاستعادة الاستبيانات الأربعة المتبقية دون جدوى.

6-2-3- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في اجريت دراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة

7- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

عند اكتمال المرحلة التطبيقية قمنا بتفريغ أداة الدراسة في الحاسوب بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النموذج 25 وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية متمثلة في الجنس لأفراد عينة الدراسة من اجل تحليلها.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من اجل تحليلها.
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمعرفة مدى تماثل واعتدال أفراد العينة ولعرض تنظيم البيانات .
- معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداتي الدراسة.
- استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
- استخدام اختبار "ت" " t.test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين للتحقق من الصدق التمييزي

- استخدام اختبار "ت" " t. Test " لعينة ولحد للتحقق من الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري
- اختبار كولمغروف - سيمرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر ومدى التنبؤ بمتغير مستقل واحد على متغير تابع.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- ❖ اختبار مستوى متغيرات الدراسة
- ❖ اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة
- ❖ اختبارات علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
- ❖ تفسير ومناقشة النتائج
- ❖ خلاصة

تمهيد:

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة، وذلك من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

1- عرض وتفسير ومناقشة فرضيات الدراسة: قبل التطرق إلى عرض نتائج فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها وجب علينا توضيح طريقة قياس مجالاتها والتي يمكن توضيحها كالتالي:

- تحديد المجالات:

لدينا خمسة بدائل للإجابة وهي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

وعليه تكون المجالات كالتالي: $0.80 = 5 \div 4$

$[1, 1.8]$ أي $[1, 1.8]$ منخفض جدا

$[1.8, 1.8 + 0.8]$ أي $[1.8, 2.6]$ منخفض

$[2.6, 2.6 + 0.8]$ أي $[2.6, 3.4]$ متوسط

$[3.4, 3.4 + 0.8]$ أي $[3.4, 4.2]$ مرتفع

$[4.2, 4.2 + 0.8]$ أي $[4.2, 5]$ مرتفع جدا

1-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى أن : - مستوى الحوافز المادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع .

عدد عبارات البعد هي 8 فتكون المجالات التالية:

$[1, 8 \times 1.8, 8 \times 1.8]$ أي $[8, 14.4]$ منخفض جدا

$[1.8 \times 8, 2.6 \times 8]$ أي $[14.4, 20.8]$ منخفض

$[2.6 \times 8, 3.4 \times 8]$ أي $[20.8, 27.2]$ متوسط

$[3.4 \times 8, 4.2 \times 8]$ أي $[27.2, 33.6]$ مرتفع

$[4.2 \times 8, 5 \times 8]$ أي $[33.6, 40]$ مرتفع جدا

ولدينا المتوسط النظري $= 8 \times 3 = 24$

الجدول (09) مستوى الحوافز المادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	قيمة t	مستوى الدلالة
35.30	1.83	24	43.60	0.00

المصدر: الباحثين من مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي قد بلغ (35.30) بانحراف معياري قدره

(1.83)، كما بلغت قيمة T.test (43.60)، وأن المتوسط النظري بلغ 24 وهو أقل من

المتوسط الحسابي وهو ما يشير إلى أن المتوسط الحسابي مرتفع عن الوسط، وقيمة sig

بلغت 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط العينة

ومتوسطها النظري، ونلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي $X = 35.30$ أنه ينتمي إلى المجال

[33.6 ، 40] أي مستوى مرتفع جدا وبالتالي الفرضية الأولى قد تحققت أن مستوى الحوافز

المادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع جدا.

1-2- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الأولى إلى أن مستوى الحوافز المادية لدى عمال مؤسسة

سونلغاز مرتفع جدا، وهو ما تؤكد المعالجة الإحصائية من خلال تفوق المتوسط الحسابي

(35.30) على المتوسط النظري (24) ودال إحصائيا ($Sig < 0.05$) ، إضافة إلى تموقعه

ضمن فئة "مرتفع جدا". هذا ما يمكن تفسيره في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث

تتفق هذه النتيجة مع دراسة بن مازني (2019) التي أكدت أن الحوافز المادية جاءت بمستوى

مرتفع وأسهمت بشكل دال في تحسين أداء العاملين، كما تدعمه نتائج Daniel (2019) التي

أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية. كذلك تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة Al-

Omari et al. (2017) التي بينت أن الحوافز خاصة المادية منها، ترفع الأداء بنسبة معتبرة

ما يعزز أهمية البعد المالي في تحفيز العمال.

من الناحية النظرية يمكن تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نظرية الحاجات لإبراهيم

ماسلو، حيث تمثل الحوافز المادية وسيلة لإشباع الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية وحاجات

الأمان)، وهي أولويات لدى العامل خاصة في البيئات التي تتسم بمتطلبات معيشية متزايدة.

كما يمكن تفسيرها وفق نظرية التعزيز لسنيكار، التي تؤكد أن السلوك المدعم بمكافآت (كالأجر

والعلاوات) يميل إلى التكرار، مما يجعل العمال أكثر تقبلاً وتقييماً إيجابياً للحوافز المادية المرتبطة بالأداء.

في المقابل لا تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل العلمي (2016) التي رأت أن الحوافز المقدمة لا تسهم في تحسين الأداء، وهو اختلاف يمكن تفسيره بضعف نظام الحوافز أو غياب العدالة والمرونة في توزيعه وليس بغياب الحوافز في حد ذاتها.

ونرى أنه يمكن فهم ارتفاع مستوى الحوافز المادية لدى عمال سونلغاز في سياق كونها مؤسسة وطنية كبرى توفر استقراراً وظيفياً نسبياً ونظام تعويضات واضح مقارنة بقطاعات أخرى، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بارتفاع تكاليف المعيشة.

فالحافز المادي هنا لا ينظر إليه فقط كمكافأة بل كعنصر أساسي لضمان الاستقرار الاجتماعي والأسري للعامل ما يفسر ارتفاع تقييمه، ومع ذلك تشير الأدبيات النفسية والتنظيمية إلى أن الاعتماد المفرط على الحوافز المادية قد لا يكون كافياً للحفاظ على دافعية مستدامة، إذ تؤكد عدة دراسات مثل أبو علان (2016) و Novianty et al (2018) على ضرورة التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أفضل النتائج.

وعليه فإن تحقق هذه الفرضية يعكس فعالية نسبية لنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة، لكنه يستدعي دعماً مستمراً بحوافز معنوية وعدالة تنظيمية لضمان استمرارية الأداء المرتفع وتحقيق الرضا الوظيفي الشامل.

2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية أن : - مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع

عدد عبارات البعد هي 8 فتكون المجالات التالية:

$[1 \times 8, 8 \times 1.8]$ أي $[8, 14.4]$ منخفض جدا

$[8 \times 1.8, 8 \times 2.6]$ أي $[14.4, 20.8]$ منخفض

$[8 \times 2.6, 8 \times 3.4]$ أي $[20.8, 27.2]$ متوسط

$[8 \times 3.4, 8 \times 4.2]$ أي $[27.2, 33.6]$ مرتفع

$[8 \times 4.2, 8 \times 5]$ أي $[33.6, 40]$ مرتفع جدا

ولدينا المتوسط النظري $= 8 \times 3 = 24$

الجدول (10) مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	tقيمة	مستوى الدلالة
34.18	2.42	24	28.72	0.00

المصدر: الباحثين من مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي قد بلغ (34.18) بانحراف معياري قدره (2.42)، كما بلغت قيمة T.test (28.72)، وأن المتوسط النظري بلغ 24 وهو أقل من المتوسط الحسابي وهو ما يشير إلى أن المتوسط الحسابي مرتفع عن الوسط، وقيمة sig

بلغت 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط العينة ومتوسطها النظري، ونلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي $X = 34.18$ أنه ينتمي إلى المجال [33.6 ، 40] أي مستوى مرتفع جدا وبالتالي بالفرضية الثانية قد تحققت أن مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع جدا.

2-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الثانية إلى أن مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع جدا، وهو ما تؤكد القيم الإحصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (34.18) متجاوزا المتوسط النظري (24) ودال إحصائيا ($\text{Sig} < 0.05$)، كما وقع ضمن المجال الدال على المستوى المرتفع جدا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى الدراسات السابقة إذ تتفق بشكل واضح مع دراسة بن مازني (2019) التي أظهرت أن الحوافز المعنوية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى العاملين، ما يدل على أن التقدير المعنوي والاعتراف بالجهود لهما أثر قوي في تحسين الأداء.

كما تدعم هذه النتيجة دراسة قلال (2017) التي أبرزت أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار وخلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الحوار، وهو ما يعد من أبرز أشكال الحوافز المعنوية.

كذلك تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة Daniel (2019) التي أكدت أن إشراك الموظفين

في العمليات التنظيمية يعزز دافعتهم إلى جانب الحوافز المادية.

من الناحية النظرية يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو،

حيث ترتبط الحوافز المعنوية بإشباع حاجات عليا مثل الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات،

وهي حاجات تزداد أهميتها بعد إشباع الحاجات الأساسية.

كما يمكن فهم هذه النتيجة من خلال نظرية العاملين لفديريك هازبارغ، التي تميز بين

عوامل وقائية مثل الأجر وعوامل محفزة مثل التقدير، الإنجاز، المسؤولية، حيث تعد الحوافز

المعنوية من أهم العوامل المحفزة التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

وعليه فإن ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال سونلغاز يشير إلى وجود بيئة

تنظيمية داعمة نسبيا تعتمد على الاعتراف بالجهود وتحفيز العاملين نفسيا.

في المقابل تختلف هذه النتيجة جزئيا مع بعض الدراسات مثل العلمي (2016) التي

أشارت إلى ضعف تأثير الحوافز في تحسين الأداء، وهو ما يمكن تفسيره بغياب نظام فعال

للحوافز المعنوية أو ضعف تطبيقه، مما يؤكد أن وجود الحافز وحده غير كافٍ بل يجب أن

يكون منظما وعادلا ومواكبا لأداء العاملين.

كما تشير دراسة أبوعلان (2016) إلى أن فعالية الحوافز ترتبط بمدى تكاملها مادية

ومعنوية، وليس الاعتماد على نوع واحد فقط.

ويمكن القول إن ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية لدى عمال سونلغاز قد يعكس اهتمام المؤسسة بالجوانب الإنسانية في التسيير مثل الاعتراف بجهود العمال، توفير مناخ عمل إيجابي، وإشراكهم نسبيا في بعض القرارات، وهو أمر مهم خاصة في المؤسسات الكبرى التي تتطلب استقرارا نفسيا وتنظيما.

كما أن العامل في السياق الجزائري لا يبحث فقط عن المقابل المادي، بل يولي أهمية كبيرة للتقدير الاجتماعي والمهني، خاصة في ظل ثقافة العمل التي تعزز مكانة الفرد داخل الجماعة.

ومع ذلك فإن الحفاظ على هذا المستوى المرتفع يتطلب استمرارية في تطبيق أساليب التحفيز المعنوي بشكل عادل وشفاف وتجنب الطابع الروتيني الذي قد يفقدها فعاليتها. وعليه فإن تحقق هذه الفرضية يعكس فعالية معتبرة لنظام الحوافز المعنوية داخل المؤسسة، ويؤكد أهميتها كعامل أساسي في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي لدى العمال.

3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الأولى أن : - مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع

عدد عبارات البعد هي 11 فتكون المجالات التالية:

11×1 ، 11×1.8] أي [11 ، 19.8] منخفض جدا

11×1.8 ، 11×2.6] أي [19.8 ، 28.6] منخفض

11×2.6 ، 11×3.4] أي [28.6 ، 37.4] متوسط

11×3.4 ، 11×4.2] أي [37.4 ، 46.2] مرتفع

11×4.2 ، 11×5] أي [46.2 ، 55] مرتفع جدا

ولدينا المتوسط النظري $33 = 11 \times 3$

الجدول (11) مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	t قيمة	مستوى الدلالة
46.36	3.89	33	23.68	0.00

المصدر: الباحثين من مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي قد بلغ (46.36) بانحراف معياري قدره

(3.89)، كما بلغت قيمة Test (23.68)، وأن المتوسط النظري بلغ 33 وهو أقل من

المتوسط الحسابي وهو ما يشير إلى أن المتوسط الحسابي مرتفع عن الوسط، وقيمة sig

بلغت 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط العينة

ومتوسطها النظري، ونلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي $46.36 \times$ أنه ينتمي إلى المجال

[46.2 ، 55] أي مستوى مرتفع جدا وبالتالي فالفرضية الثالثة قد تحققت أن مستوى الأداء

المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع جدا.

3-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة إلى أن مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع جداً، وهو ما تؤكد المعطيات الإحصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (46.36) متجاوزا المتوسط النظري (33) ودال إحصائياً ($\text{Sig} < 0.05$)، كما وقع ضمن المجال الدال على المستوى المرتفع جداً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الدراسات السابقة إذ تتفق مع دراسة بن مازني (2019) التي أثبتت أن أداء العاملين كان مرتفعاً ويرتبط إيجابياً بالحوافز المقدمة سواء المادية أو المعنوية.

كما تدعمها دراسة أبوعلان (2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، وهو ما يشير إلى أن الأداء المرتفع غالباً ما يكون نتيجة مباشرة لنظام تحفيزي فعال.

كذلك تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة Al-Omari et al. (2017) التي بينت أن برامج الحوافز تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة معتبرة مما يعزز تفسير ارتفاع الأداء في هذه الدراسة. من الناحية النظرية يمكن تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نظرية التوقع لفكتور فروم، التي تفترض أن أداء الفرد يرتبط بمدى توقعه أن جهده سيؤدي إلى نتائج ملموسة كالحوافز، وهو ما يبدو متحققاً في حالة عمال سونلغاز، حيث يؤدي إدراكهم لوجود نظام حوافز فعال إلى رفع مستوى أدائهم.

كما يمكن تفسيرها وفق نظرية العاملين لفديريك هارزبارغ، التي ترى أن الرضا الوظيفي الناتج عن الحوافز المعنوية مثل التقدير والإنجاز يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء. إضافة إلى ذلك يمكن ربط هذه النتيجة بنظرية التعزيز لسكنير، التي تؤكد أن السلوك المدعم بمكافآت إيجابية يتكرر، ما يعني أن الأداء المرتفع هو نتيجة لتعزيز مستمر داخل المؤسسة.

في المقابل تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل العلمي (2016) التي أشارت إلى ضعف مساهمة الحوافز في تحسين الأداء وهو ما يمكن تفسيره بغياب نظام تحفيزي فعال أو بضعف العدالة التنظيمية، مما يؤكد أن الأداء المرتفع ليس نتيجة الحوافز فقط بل يعتمد أيضا على كيفية تطبيقها.

كما أن دراسة سلامة وأحمد (2015) أشارت إلى وجود صعوبات في أنظمة الحوافز قد تحد من فعاليتها، وهو ما يبرز أهمية التنظيم الجيد لنظام التحفيز.

ويمكن القول إن ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال سونلغاز يعكس طبيعة المؤسسة كهيئة استراتيجية تعتمد على الكفاءة والاستمرارية، حيث يخضع العمال لمتطلبات عمل دقيقة ومسؤوليات عالية تتطلب مستوى أداء مرتفعا.

كما أن توفر الحوافز المادية والمعنوية، كما أظهرت نتائج الفرضيتين السابقتين يخلق بيئة عمل محفزة تدفع العمال إلى بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل، إضافة إلى ذلك فإن الاستقرار الوظيفي الذي توفره المؤسسة إلى جانب الخبرة المهنية المتراكمة لدى العمال، يسهم في رفع مستوى الأداء.

غير أن الحفاظ على هذا المستوى المرتفع يتطلب استمرارية في تطوير أنظمة التحفيز، وتعزيز العدالة التنظيمية وتوفير فرص التكوين والتدريب، لأن الأداء المرتفع ليس حالة ثابتة بل عملية ديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والنفسية.

وعليه فإن تحقق هذه الفرضية يعكس فعالية نسبية لمنظومة العمل داخل المؤسسة ويؤكد أن الأداء المهني المرتفع هو نتيجة تفاعل عدة عوامل في مقدمتها الحوافز بنوعيتها.

4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي: تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	27.56	2.55	/	/	0.014	/

الحوافز المادية	0.53	1.74	0.24	0.060	0.087	لا يوجد أثر
المعادلة	$Y = 27.56 + 0.53 X$					

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (12) أنه لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لمتغير الحوافز المادية $Sig = 0.087$ ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط $R = 0.24$ أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين المتغيرين، وأن متغير الحوافز المادية يفسر ما قدره 06 % فقط من التباين في متغير الأداء المهني

أما قيمة (B) بلغت (0.53) هذا يعني أنه أي تغير في درجة الحوافز المادية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الأداء المهني بمقدار (0.53) درجة. وهذا ما تفسره معادلة خط الانحدار

$$Y = 27.56 + 0.53 X$$

وطبقاً لهذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الجزئية الرابعة، والتي مفادها أنه تؤثر الحوافز المادية على الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 06 % فقط في تباين المتغير التابع.

4-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

تظهر نتائج الفرضية الجزئية الرابعة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز، رغم وجود علاقة طردية ضعيفة جدا $R=0.24$ ونسبة تفسير لا تتجاوز 6% من التباين، حيث كانت قيمة الدلالة $Sig=0.087$ أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية.

هذه النتيجة تبدو في ظاهرها متعارضة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة بن مازني (2019) ودراسة Daniel (2019) ودراسة Al-Omari et al. (2017)، التي أكدت وجود تأثير إيجابي ودال للحوافز على الأداء.

غير أن هذا التعارض يمكن تفسيره علميا من خلال طبيعة العلاقة بين المتغيرات، حيث إن بعض الدراسات مثل أبوعلان (2016) أشارت إلى أن تأثير الحوافز لا يكون فعالا إلا إذا كان ضمن نظام متكامل يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية ويأخذ بعين الاعتبار العدالة التنظيمية.

من الناحية النظرية يمكن تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نظرية العاملين لفديريك هارزبارغ، التي تميز بين العوامل الوقائية مثل الأجر والحوافز المادية والعوامل المحفزة مثل التقدير والإنجاز.

فحسب هذه النظرية الحوافز المادية لا تؤدي بالضرورة إلى رفع الأداء، بل تمنع فقط الشعور بعدم الرضا، في حين أن الأداء المرتفع يرتبط أساسا بالحوافز المعنوية.

كما يمكن تفسير النتيجة وفق نظرية التوقع لفيكتور فورم، إذ قد يكون العامل لا يرى ارتباطا مباشرا بين الحوافز المادية ومستوى أدائه، خاصة إذا كانت هذه الحوافز تمنح بشكل روتيني أو غير مرتبط بجهد فعلي مما يضعف تأثيرها التحفيزي. إضافة إلى ذلك تشير نظرية التعزيز لسكينر إلى أن فعالية التعزيز تعتمد على توقيته وعدالته واستمراريته، فإذا اختلف أحد هذه الشروط، فإن أثر الحافز يصبح ضعيفا أو غير دال.

ويمكن القول إن ضعف تأثير الحوافز المادية في مؤسسة سونلغاز قد يعود إلى كونها تعتبر مكتسبا ثابتا أو جزءا من النظام العام للأجور وليس أداة تحفيزية مرتبطة مباشرة بالأداء الفردي. ففي مثل هذه المؤسسات الكبرى قد يتلقى العامل الحوافز بشكل دوري أو جماعي مما يقلل من إدراكه لعلاقتها بجهد الشخص، كما أن ارتفاع مستوى الأداء المهني الذي تم إثباته في الفرضية السابقة قد يكون ناتجا عن عوامل أخرى أكثر تأثيرا، مثل الحوافز المعنوية، الخبرة المهنية، الاستقرار الوظيفي، أو ثقافة المؤسسة، وليس الحوافز المادية وحدها. هذا ما تؤكد بعض الدراسات التي تشير إلى أن الأداء المرتفع في المؤسسات المستقرة غالبا ما يرتبط بالانتماء التنظيمي والشعور بالتقدير أكثر من ارتباطه بالعائد المادي فقط.

بناء على ذلك يمكن القول إن نتيجة رفض الفرضية لا تعني غياب أهمية الحوافز المادية بل تشير إلى محدودية تأثيرها في ظل غياب شروط الفعالية، مثل الربط المباشر بالأداء، العدالة في التوزيع، والتكامل مع الحوافز المعنوية. وعليه فإن تحسين الأداء المهني يتطلب تبني

نظام تحفيزي شامل ومتوازن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والتنظيمية وليس الاعتماد على البعد المادي فقط.

5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي: : تؤثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	45.08	5.53	/	/	0.00	
الحوافز المعنوية	0.037	0.15	0.023	0.001	0.87	لا يوجد أثر
المعادلة	$Y = 45.08 + 0.037 X$					

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (13) أنه لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لمتغير الحوافز المادية $Sig = 0.87$ ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط $R = 0.02$ أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا وشبه معدومة وغير دالة إحصائيا بين المتغيرين، وأن متغير الحوافز المعنوية يفسر ما قدره 0.01 % فقط من التباين في متغير الأداء المهني.

أما قيمة (B) بلغت (0.037) هذا يعني أنه أي تغير في درجة الحوافز المعنوية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الأداء المهني بمقدار (0.03) درجة فقط. وهذا ما تفسره

$$Y = 45.08 + 0.037 X$$

معادلة خط الانحدار

وطبقا لهذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الجزئية الخامسة، والتي مفادها أنه تؤثر الحوافز المعنوية على الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 0.01 % فقط في تباين المتغير التابع.

5-1- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

تشير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة الدلالة $Sig = 0.87$ وهي أعلى بكثير من المستوى المعتمد 0.05، كما أن معامل الارتباط $R = 0.02$ يكاد يكون منعدما، إضافة إلى أن نسبة تفسير التباين لم تتجاوز 0.01 %، وهي نسبة ضعيفة جدا تكاد تكون معدومة.

هذه النتيجة توحى بأن الحوافز المعنوية - في هذه العينة تحديدا - لا تسهم بشكل فعلي في تفسير اختلافات الأداء المهني، وهو ما يستدعي تفسيراً علمياً دقيقاً بدل الاكتفاء بالحكم الظاهري.

عند مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة نجد أنها تتعارض مع عدد معتبر من الدراسات، مثل دراسة بن مازني (2019) التي بينت أن الحوافز المعنوية جاءت في المرتبة الأولى وكان

لها أثر إيجابي دال على أداء العاملين، وكذلك دراسة قلال (2017) التي أكدت أهمية المناخ التنظيمي والتقدير المعنوي في تحسين الأداء.

كما تدعم دراسات أجنبية مثل Daniel (2019) فكرة أن إشراك العاملين والتقدير المعنوي يعززان الإنتاجية.

في المقابل يمكن إيجاد تفسير جزئي لهذه النتيجة في بعض الدراسات التي أشارت إلى أن ضعف نظام الحوافز أو غياب العدالة في تطبيقه قد يؤدي إلى فقدان أثره، كما في دراسة العلمي (2016)، ما يعني أن المشكلة ليست في طبيعة الحافز المعنوي بل في كيفية تطبيقه. من الناحية النظرية يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية العاملين لفديريك هارزبارغ، حيث تعتبر الحوافز المعنوية من العوامل المحفزة التي تؤدي إلى الرضا، لكن فعاليتها مشروطة بوجودها بشكل حقيقي وملحوس وليس شكلي أو روتيني.

فإذا كانت الحوافز المعنوية تقدم بشكل غير عادل أو غير مرتبط بالأداء، فإنها تفقد قيمتها التحفيزية، كما يمكن تفسير النتيجة وفق نظرية التوقع لفيكتر فروم، إذ إن العامل لن يبذل جهداً إضافياً إذا لم يدرك وجود علاقة واضحة بين أدائه والحافز المعنوي الذي يتلقاه، وهو ما قد يكون غائباً في هذه الحالة.

إضافة إلى ذلك فإن نظرية التعزيز لسكينر تؤكد أن فعالية التعزيز تعتمد على التكرار والتوقيت والارتباط المباشر بالسلوك فإذا غابت هذه الشروط يصبح تأثير الحافز ضعيفاً أو معدوماً.

ويمكن القول إن ضعف تأثير الحوافز المعنوية في مؤسسة سونلغاز قد يعود إلى عدة عوامل، منها احتمال أن هذه الحوافز تقدم بشكل روتيني أو غير مرتبط بإنجازات فردية واضحة، أو أنها لا تدرك من طرف العمال كحوافز حقيقية مثل ضعف التقدير الفعلي أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار.

كما أن ارتفاع مستوى الأداء المهني - كما أظهرت الفرضية السابقة - قد يكون ناتجا عن عوامل أخرى أكثر تأثيرا، مثل الخبرة المهنية، الاستقرار الوظيفي، أو حتى الحوافز المادية، وليس الحوافز المعنوية. كذلك في بعض البيئات المهنية، قد يعطي العمال أهمية أكبر للجوانب المادية على حساب المعنوية، خاصة في ظل الضغوط الاقتصادية مما يقلل من تأثير الحوافز النفسية.

بناء على ذلك فإن رفض الفرضية لا يعني غياب أهمية الحوافز المعنوية بشكل مطلق، بل يشير إلى محدودية فعاليتها في هذا السياق تحديدا، وهو ما يستدعي إعادة النظر في آليات تطبيقها من حيث العدالة، والارتباط بالأداء، والتنوع، لضمان تحقيق أثر حقيقي على الأداء المهني.

خلاصة:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الفرضية العامة القائلة بأن الحوافز (المادية والمعنوية) تؤثر في الأداء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز لم تتحقق إحصائيا، رغم أن مستويات كل من الحوافز المعنوية والأداء المهني كانت مرتفعة جدا، فقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن تأثير

الحوافز المادية ضعيف وغير دال إحصائياً، كما أن تأثير الحوافز المعنوية يكاد يكون منعدماً، وهو ما تؤكد قيم الدلالة الإحصائية المرتفعة، وضعف معاملات الارتباط، وانخفاض القدرة التفسيرية لكلا المتغيرين.

هذا يعني أن التغير في مستوى الحوافز لا يؤدي بشكل ملموس إلى تغير في مستوى الأداء المهني لدى العمال، وأن الأداء المرتفع لا يمكن تفسيره بالحوافز وحدها. يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عدة عوامل مترابطة تعكس طبيعة البيئة التنظيمية وسلوك العاملين داخل المؤسسة.

- قد يكون ارتفاع مستوى الأداء راجعاً إلى عوامل داخلية مرتبطة بالعامل نفسه، مثل الضمير المهني، الالتزام الوظيفي، الخبرة، والشعور بالمسؤولية، وهي عوامل قد تدفع العامل إلى الأداء الجيد بغض النظر عن وجود حوافز إضافية، في هذا السياق يصبح الأداء ناتجاً عن دافعية داخلية أكثر منه استجابة لحوافز خارجية، مما يقلل من أثر هذه الحوافز في تفسير الأداء.

- يمكن أن يكون نظام الحوافز داخل المؤسسة لا يرتبط بشكل مباشر وواضح بالأداء، أي أن العامل لا يدرك علاقة قوية بين جهده في العمل وبين ما يحصل عليه من حوافز، عندما تغيب هذه العلاقة يفقد الحافز وظيفته الأساسية كمثير للسلوك، ويتحول إلى عنصر ثانوي أو روتيني لا يؤثر في مستوى الأداء، فالعامل في هذه الحالة قد يتلقى الحوافز بشكل شبه ثابت أو غير مرتبط بمعايير دقيقة، مما يجعله لا يعتبرها دافعاً لتحسين أدائه.

- قد تلعب مسألة العدالة التنظيمية دوراً مهماً في تفسير هذه النتيجة، فإذا كان العامل يشعر بأن توزيع الحوافز لا يتم بشكل عادل أو لا يعكس الجهد الحقيقي المبذول، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض تأثيرها التحفيزي، فالإحساس بعدم العدالة قد يدفع العامل إلى تجاهل الحوافز كمصدر للدافعية، حتى وإن كانت قيمتها مرتفعة وبالتالي لا تنعكس على أدائه المهني.
- يمكن تفسير ضعف تأثير الحوافز المعنوية بشكل خاص بكونها قد لا تطبق بطريقة فعالة أو لا تتناسب مع توقعات العمال، فالحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف، أو المشاركة في اتخاذ القرار، تحتاج إلى أساليب تفعيل حقيقية ومستمرة حتى يكون لها أثر. أما إذا كانت شكلية أو محدودة فإنها تفقد قيمتها النفسية ولا تساهم في رفع الأداء، كما أن بعض العمال قد يعطون أهمية أكبر للحوافز المادية مما يجعل تأثير الحوافز المعنوية ضعيفاً لديهم.
- طبيعة المؤسسة العمومية قد تفسر جزئياً هذه النتيجة حيث يتميز هذا النوع من المؤسسات غالباً بالاستقرار الوظيفي وضمان الدخل وضعف المنافسة الفردية مقارنة بالقطاع الخاص.
- هذه الخصائص قد تجعل العامل يؤدي عمله وفق الحد المطلوب دون أن يكون للحوافز دور حاسم في رفع مستوى أدائه، لأن الدافعية لا ترتبط بالخوف من فقدان العمل أو بالحصول على امتيازات إضافية.
- قد يكون هناك متغيرات أخرى مؤثرة في الأداء لم يتم تضمينها في الدراسة، مثل ظروف العمل، أسلوب القيادة، العلاقات داخل العمل، أو الرضا الوظيفي.

هذه العوامل قد تكون أكثر تأثيراً في تحديد مستوى الأداء من الحوافز، مما يجعل تأثير الحوافز يبدو ضعيفاً عند تحليلها بشكل منفصل.

في ضوء ما سبق يمكن القول إن عدم تحقق الفرضية العامة لا يعني أن الحوافز غير مهمة بشكل مطلق، بل يشير إلى أن فعاليتها مشروطة بكيفية تصميمها وتطبيقها وبمدى ارتباطها بالأداء وبإدراك العامل لها، كما يؤكد أن الأداء المهني ظاهرة متعددة الأبعاد لا يمكن تفسيرها بعامل واحد فقط، بل تتداخل فيها مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية، لذلك فإن تحسين الأداء داخل المؤسسة يتطلب مقاربة شاملة تتجاوز مجرد تقديم الحوافز نحو بناء نظام متكامل يعزز الدافعية الداخلية ويحقق العدالة، ويربط بوضوح بين الجهد والمكافأة.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الموسومة بـ "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونغاز بولاية المسيلة"، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا العاملين، وتتمثل فيما يلي:

1- ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع جهود الموظفين ومستوى أدائهم.

2- العمل على تحقيق العدالة والشفافية في توزيع الحوافز بين الموظفين لتجنب الشعور بالتمييز أو عدم المساواة.

3- تشجيع الموظفين وتحفيزهم من خلال منح المكافآت والتقدير المعنوي بشكل مستمر، لما لذلك من أثر إيجابي على الروح المعنوية.

4- توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على الإبداع وتحقيق الأداء الجيد داخل المؤسسة.

5- الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم المهنية.

6- اعتماد أساليب حديثة في تقييم الأداء الوظيفي وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة.

7- تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين والاستماع إلى انشغالاتهم واقتراحاتهم بما يحقق الرضا الوظيفي.

8- تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين لما له من دور في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة:

تعتبر الحوافز من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، باعتبار أن المورد البشري يمثل العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة"، والتي سعت إلى إبراز طبيعة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. وقد تناولت الدراسة في جانبها النظري مختلف المفاهيم المرتبطة بالحوافز والأداء الوظيفي، مع التطرق إلى أنواع الحوافز وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تقييمه، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة التي ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة، بهدف التعرف

على مدى تأثير الحوافز على أدائهم الوظيفي. وبعد تحليل البيانات وتفسير النتائج، تبين أن للحوافز دوراً فعالاً في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين مردودية العاملين، حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز دافعية الموظفين نحو العمل، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها التنظيمية. كما أظهرت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه بصورة مستمرة يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والانتماء والمسؤولية، وهو ما يدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق أداء أفضل. وفي المقابل، فإن ضعف نظام الحوافز أو غياب العدالة في توزيعه قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وتراجع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين. ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن نجاح المؤسسات الحديثة لم يعد مرتبطاً فقط بالإمكانيات المادية والتقنية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة أكبر بقدرتها على إدارة مواردها البشرية وتحفيزها بالشكل المناسب. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية، ومنها مؤسسة سونلغاز، تبني سياسات تحفيزية فعالة وعادلة تراعي احتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ومتطلبات الموظفين. وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة علمية للإحاطة بموضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رغم وجود بعض الصعوبات والحدود التي واجهت الدراسة، إلا أنها تفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقاً وتوسعاً في هذا الموضوع، لما له من أهمية كبيرة في تطوير أداء المؤسسات وتحسين فعالية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

ابن منظور، محمد بن مكرم. (1993). لسان العرب. بيروت، لبنان: دار صادر.

ابن منظور، محمد بن مكرم. (د.س.). لسان العرب. بيروت، لبنان: دار صادر.

إبراهيم الفقي. (2011). قوة التحفيز (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار ثمرات للنشر والتوزيع.

أحمد ماهر. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال محمود، والفهداوي، فهمي عبد الكريم. (2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن.

الشنواني، صلاح الدين. (1987). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

العربي، عطية. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة (الجزائر). مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

قائمة المراجع

الجودة، عادل. (2000). الحوافز (الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والتوزيع.

الشوابكة، خالد محمد. (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

السلمي، علي محمد. (1985). إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: مكتبة غريب للنشر والتوزيع.

سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

موسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

حسن، راوية محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

حسين، رعد. (2004). نظريات الإدارة والأعمال. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.

عبد الهادي، ماجدة. (2013). مبادئ علم الإدارة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

عبد الله، عبد الرحمن. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

عبد الوهاب، محمد. (1975). إدارة الأفراد. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

عطية، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

غزول، مروة. (2022). الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال محطات البنزين. مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

لطفي، طلعت إبراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

محجوبي، أسامة. (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

محمد، صالح. (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

محمود، محمد فتحي. (1985). الإدارة العامة المقارنة. الرياض، المملكة العربية السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.

مزهودة، عبد المليك. (2011). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (1993). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة زهران للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Al-Omari, Khaled, et al. (2017). The impact of incentives on the performance of employees in the public sector: A case study in the Ministry of Labor. Journal of Business and Management Studies.

Armstrong, Michael. (2012). Armstrong's handbook of human resource management practice (12th ed.). London, UK: Kogan Page.

Chepkemai, Jane. (2018). Effect of incentives on employee performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County (Master's thesis). Kenya.

Daniel, Christopher O. (2019). Effects of incentives on employees' productivity. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 4(1), 41–48.

Herzberg, Frederick. (1959). The motivation to work. New York, NY: Wiley.

Novianty, R. R., & Evita, S. N. (2018). Financial incentives: The impact on employee motivation. Academy of Strategic Management Journal, 17(6), 1–8.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.



قائمة المراجع

Vroom, Victor H. (1964). Work and motivation. New York, NY: Wiley.

الملاحق

الملحق (01): أدوات الدراسة (الاستبيان)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



Université Mohamed Boudiaf, M'sila
Collège des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences des Médias
Et de la Communication

جامعة "محمد بوضياف" المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
التخصص: تنظيم وعمل

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة"، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة على تحسين أداء العاملين، وكذا الوقوف على أهم العوامل التي تساهم في رفع كفاءتهم ورضاهم المهني.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية وصدق، وذلك لما لإجاباتكم من أهمية كبيرة في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: أثر نظام الحوافز في المؤسسة.

يهدف هذا المحور إلى معرفة أثر نظام الحوافز في مؤسساتكم

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد نظام الحوافز						
الحوافز المادية						
01	تقدم مؤسساتكم حوافز مادية ذات قيمة عالية					
02	تقاس الحوافز المادية بمؤسساتكم على أساس بمستوى الأداء المحقق					
03	تؤثر الكفاءات المالية على تحسين مردودية وانتاجية العمال					
04	نظام الحوافز المادية الذي توفره المؤسسة مكافئ للجهد المبذول من قبل العمال					
05	تعطي المؤسسة علاوات أو زيادات دورية في المرتب بناء على الأداء					
06	الحوافز المادية تساهم في تقليل رغبتكم في البحث عن وظيفة أخرى					
07	تميز المؤسسة الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة					
08	يعتبر نظام الحوافز المالية في مؤسساتكم واضح وشفاف					
الحوافز المعنوية						
09	تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال و تقوم بتنمينه					
10	يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل إدارة المؤسسة					
11	نظام الترقيات يعتمد على أساس الكفاءة و الأداء					
12	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الابداع و الابتكار					
13	يحظى العامل على كلمات شكر أو إشادة عند إنجاز المهام بنجاح					

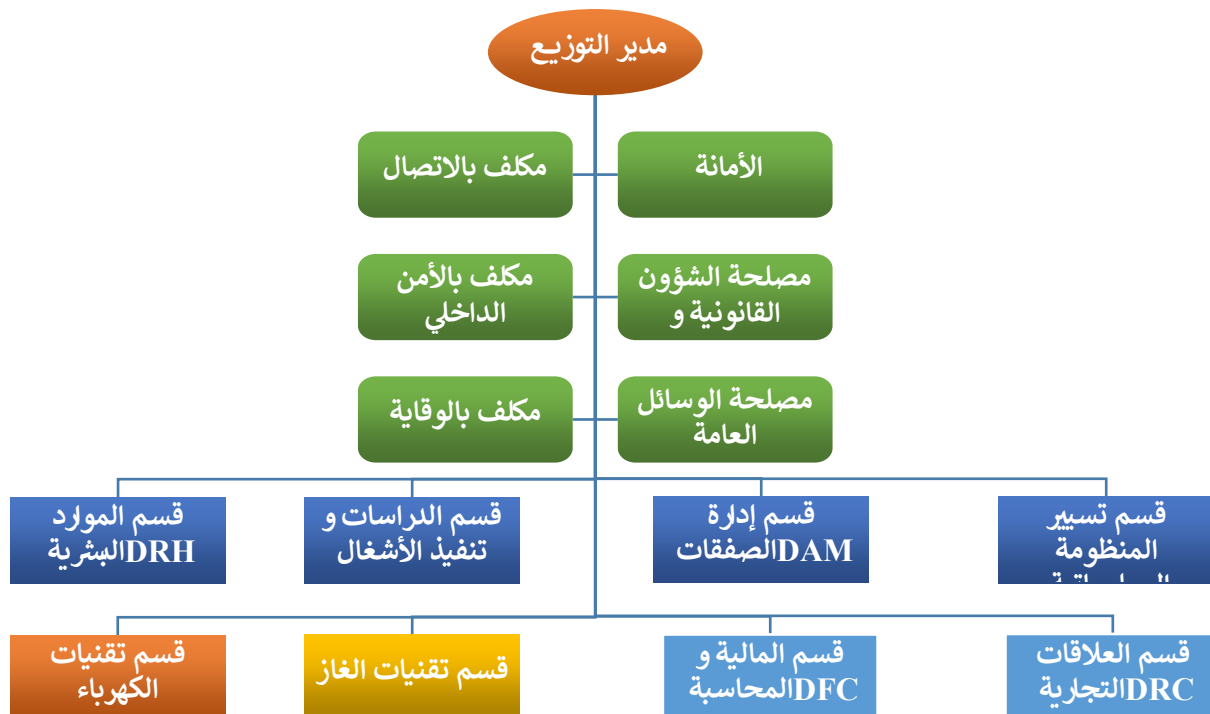
					المؤسسة توفر فرصا للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز	14
					يتم تكليفكم بمهام أو مسؤوليات أكثر كمكافأة على أدائكم	15
					التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل إيجابي على التزامكم بالعمل	16

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسستكم

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد الأداء الوظيفي						
01	ألاحظ أن الترقية تساهم في تحسين أداء الموظفين					
02	أنجز عملي بدقة و اتقادي الأخطاء					
03	أتمكن من أداء عملي دون الوقوع في الأخطاء					
04	أواصل عملي دون الشعور بالتعب إلا في الظروف الصعبة					
05	أبذل جهدي لإتمام عملي على أكمل وجه					
06	أسعى إلى تحسين أدائي في العمل باستمرار					
07	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية					
08	أشارك في مناقشة مختلف جوانب العمل					
09	أسعى إلى التفوق في عملي مقارنة بزملائي					
10	أقبل اقتراحات مديري في العمل					
11	أساعد زملائي في إنجاز مهامهم					

الملحق (02): الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع سونلغاز



الملحق (03): قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
علوطي عاشور	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة
طيباوي السعدية	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة
بن كحول محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة مولود معمري تيزي وزو

الملحق (04) النتائج المستخرجة من برنامج SPSS

الثبات ألفا كرونباخ

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.775	16

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	11

Reliability

الثبات بالتجزئة النصفية

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.720
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	.518
		N of Items	8 ^b
	Total N of Items		16
Correlation Between Forms			.663
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.797
	Unequal Length		.797
Guttman Split-Half Coefficient			.797
a. The items are: 1س, 2س, 3س, 4س, 5س, 6س, 7س, 8س			
b. The items are: 9س, 10س, 11س, 12س, 13س, 14س, 15س, 16س			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.562
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.898
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.691
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.817

	Unequal Length	.817
Guttman Split-Half Coefficient		.766
a. The items are: ع1, ع2, ع3, ع4, ع5,		
b. The items are ع6, ع7, ع8, ع9. , ع10, ع11		

الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)

T-Test

Group Statistics					
	1 المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز نظام	الدنيا	5	37.00	1.732	1.000
	العليا	5	53.00	1.000	.577

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
نظام الحوافز	Equal variances assumed	2.000	.230	-13.856	4	.000	-16.000	1.155	-19.206	-12.794
	Equal variances not assumed			-13.856	3.200	.001	-16.000	1.155	-19.548	-12.452

T-Test

Group Statistics					
	2 المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء الوظيفي	الدنيا	5	40.00	1.000	.577
	العليا	5	63.67	3.055	1.764

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	3.213	.148	-12.752	4	.000	-23.667	1.856	-28.820	-18.514
	Equal variances not assumed			-12.752	2.424	.003	-23.667	1.856	-30.453	-16.881

Frequencies

Statistics

المادية الحوافز

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		35.30
Std. Deviation		1.832

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المادية الحوافز	50	35.30	1.832	.259

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المادية الحوافز	43.609	49	.000	11.300	10.78	11.82

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعنوية الحوافز	50	34.18	2.422	.342

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعنوية الحوافز	29.724	49	.000	10.180	9.49	10.87

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المهني الاداء	50	46.36	3.989	.564

One-Sample Test

				95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference		
المهني الاداء	23.685	49	.000	13.360	12.23 14.49

Graph

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المادية الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 ^a	.060	.040	3.907

a. Predictors: (Constant), المادية الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.649	1	46.649	3.055	.087 ^b
	Residual	732.871	48	15.268		
	Total	779.520	49			

a. Dependent Variable: المهني الاداء

b. Predictors: (Constant), المادية الحوافز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.562	10.769	2.559	.014
	المادية الحوافز	.533	.305	1.748	.087

a. Dependent Variable: المهني الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المهني الاداء	46.36	3.989	50
المادية الحوافز	35.30	1.832	50

Correlations

		المهني الاداء	المادية الحوافز
Pearson Correlation	المهني الاداء	1.000	.245
	المادية الحوافز	.245	1.000
Sig. (1-tailed)	المهني الاداء	.	.043
	المادية الحوافز	.043	.
N	المهني الاداء	50	50
	المادية الحوافز	50	50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المادية الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 ^a	.060	.040	3.907

a. Predictors: (Constant), المادية الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.649	1	46.649	3.055	.087 ^b
	Residual	732.871	48	15.268		
	Total	779.520	49			

a. Dependent Variable: المهني الاداء

b. Predictors: (Constant), المادية الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.562	10.769		2.559	.014
	المادية الحوافز	.533	.305	.245	1.748	.087

a. Dependent Variable: المهني الاداء

Graph

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المهني الاداء	46.36	3.989	50
المعنوية الحوافز	34.18	2.422	50

Correlations

	المهني الاداء	المعنوية الحوافز
Pearson Correlation	المهني الاداء 1.000	.023
	المعنوية الحوافز .023	1.000
Sig. (1-tailed)	المهني الاداء .	.438
	المعنوية الحوافز .438	.
N	المهني الاداء 50	50
	المعنوية الحوافز 50	50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعنوية الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.023 ^a	.001	-.020	4.029

a. Predictors: (Constant), المعنوية الحوافز

Descriptives

		Statistic	Std. Error
		الملاحق	

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.403	1	.403	.025	.875 ^b
	Residual	779.117	48	16.232		
	Total	779.520	49			

- a. Dependent Variable: المهني الاداء
- b. Predictors: (Constant), المعنوية الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.080	8.143		5.536	.000
	المعنوية الحوافز	.037	.238	.023	.158	.875

- a. Dependent Variable: المهني الاداء

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المادية الحوافز	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%
المعنوية الحوافز	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%
المهني الاداء	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المادية الحوافز	.155	50	.004	.952	50	.043
المعنوية الحوافز	.193	50	.000	.928	50	.005
المهني الاداء	.179	50	.000	.930	50	.006

- a. Lilliefors Significance Correction

المادية الحوافز

Stem-and-Leaf Plot المادية الحوافز

People's Democratic Republic of Algeria
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministry of Higher Education and Scientific Research
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 University Mohamed Boudiaf of M'sila
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 تهيئة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

Faculty of Humanities and Social Sciences
 Vice-Deanship of the College for Studies and Student Affairs

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة

إعداد الطلبة:

1- صبري عواطف
 2- بوعزيز شيرما

رقم التسجيل: 35081486
 رقم التسجيل: 31099035

القسم: علم نفس
 الشعبة: علم النفس
 التخصص: علم نفس تطبيقي
 الرتبة: استاذ محاضر

إشراف: نورية قلاي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2025-2026، وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):
 رئيس القسم:

رئيس فريق الاختصاص:

الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
 الفيسبوك: <https://www.facebook.com/FshsUnivMslila/>
 هاتف: 3044 / فاكس: +213 35 35

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

مسيلة في : 2024/.../...

لل السيد: مدير مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

الموضوع : تسهيل مهمة لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز دراسة ميدانية لطلبة: الماستر
الشعبية: علم النفس التخصص: تنظيم وعمل

عنوان الدراسة: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز المسيلة
المشرف: تلاللي نبيلة

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطلبة المذكورين أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض
البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

1. اسم ولقب الطالب(ة): بوزراع شيماء
2. اسم ولقب الطالب(ة): صحراوي عواطف

رقم التسجيل: 212135099035
رقم التسجيل: 212135081486

في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

جامعة المسيلة
رئيس قسم
علم النفس
د. محمد بوضياف

People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تأهية الطلبة للدراسات والمسابقات المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2025/

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعنى (ة) ادناه السيد(ة): م. عماري عواطف
الصفة: طالب ☒ استاذ باحث ☐ باحث دائم ☐
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
الصادرة بتاريخ: / / عن دائرة:
المعنى (ة) السيد(ة) ع. عماري عواطف قسم:
تخصص: علم النفس رقم التسجيل: 36081486
والمكلف بإنجاز عمل بحث مذكرة التخرج: ☒ ماستر ☐ مذكرة ماجستير ☐ اطروحة دكتوراه ☐
الموسومة بـ: تأثير الجوع على الأداء المعرفي
المؤلف: م. عماري عواطف
أصرح بشرقي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوب
في انجاز البحث المذكور اعلاه
المسيلة في:
امضاء المعنى (ة):
جمع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية الآداب والعلوم الإنسانية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

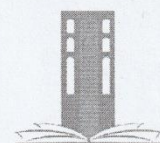
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الرقم: 2026/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى (ة) ادناه السيد(ة): محمد صالح شجاع

الصفة: طالب ☒ أستاذ باحث ☐ باحث دائم ☐

..... الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

الصادرة بتاريخ: / / عن دائرة: بـ -

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم النفس

تخصص: علم النفس تطبيقي تحت رقم التسجيل: 35699-35

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج : ماستر ☐ مذكرة ماجستير ☐ أطروحة دكتوراه ☐

الموسومة بـ:

طائر الحواقر على الأقدام الوطنية لدى موزمبيق

Ukhi 2. Xa jaldigamja

اصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في

امضاء المعنى (ة):

[Handwritten signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

