

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية للمؤسسات



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohammed Bouafia - M'sila

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تحت عنوان:

أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات
الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوك الحضنة -
ف. ع. بادية ب. ه. م. -

د. شريف مراد

- بورجوان امان

- رداوي حفيظة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بن سليت أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
تمار توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023



شكر

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، وما توفيقنا إلا
بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "شريف مراد"
على كل ما قدمه لنا من توجيهات وتوصيات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما أتقدم بجزيل الشكر إلى
أعضاء لجنة المناقشة الموقرة .

كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذة قسم علوم التسيير ومدير مؤسسة كوك
الحضنة فرع بلدية برهوم لقبوله تقديمنا هذا العمل الذي قمنا به.

كما لا أنسى في الأخير أن أتقدم بالشكر الجزيل لمن ساعدني في إتمام هذه
المذكرة

وإلى كل من أثرى علينا بعلمه من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة.



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وأشهد أن لا اله إلا الله وحده لا شريك له ،
وأشهد أن محمدا صل الله عليه وسلم، عبده ورسوله وصفيه وخليله أدى الرسالة
وبلغ الأمانة ونصح الأمة، وتركها على المحبة البيضاء ليلها كنهارها. الحمد لله الذي
أنار لنا درب العلوم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا فيه
أقدم هذا العمل المتواضع إلى من ربنتي وأعانتني بالصلوات والدعوات، صاحبة القلب
الكبير التي أنارت دربي حبا إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود أمي الحبيبة حفظها الله ،
إلى الذي تمنيت لو شاركني فرحتي اليوم أبي الغالي رحمة الله عليه.
إلى توأم الروح وبلسم الجروح التي قاسمتني الحياة بخلوها ومرها أختي وحبيبة
قلبي "سارة"

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم ،إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا
إلى رفيقات الدرب أخواتي التي لم تلهن أمي صديقاتي ندى - وسيلة - وزميلتي في
العمل أمال

إلى كل زملاء الدراسة وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة
إلى أستاذنا القدير شريف مراد.

**** رداوي حفيظة****



إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين. أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في أحلى طبق إلى أعز ما يملك المرء في الحياة، إلى الكوكبين اللذان أضاءا دربي، إلى من قال فيهما الرحمن «وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا». إلى التي حملتني وهنا على وهن، وقاست وتألمت لألمي، إلى من رعنتي بعطفها وحنانها، وسمعت طرب الليل من أجلي، إلى أول كلمة نطقت بها شففتي أمي الحبيبة.

إلى الذي عمل وكد وجد فقايس ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي والذي العزيز...

إلى زوجي الكريم وأولادي حفظهم الله ورعاهم.

إلى من ترعرعت بينهم وتقاسمت معهم السراء والضراء، إلى إخوتي وأخواتي سندي في الحياة..

وإلى كل الأهل والأقارب، الأحباب والأصدقاء والذين يصيح القلب بذكرهم، وتعجز كلمات القلم عن وصفهم، إلى الذين أحببتهم زملائي رفقاء دربي الدراسي. والحمد لله على كل شيء

إلى زملائي في العمل، وإلى التي شاركتني هذا العمل حفيظة

إهداء خاص إلى أستاذنا القدير حيث كان بمثابة الموجه والمشرف الأستاذ والبروفيسور شريف مراد إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ..

*****بورجوان آمال*****



فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
-	إهداء
-	شكر
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
07	المبحث الأول: ماهية التحفيز
08	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته
08	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز وعناصره
09	المطلب الثالث: أقسام التحفيز وأساليبه
11	المطلب الرابع: أنواع التحفيز ومعوقاته
16	المبحث الثاني: أداء العاملين
17	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته
18	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
20	المطلب الثالث: معايير أداء العاملين وأنواعه
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وعلاقته بالتحفيز
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
30	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
30	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"
31	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"
31	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"
33	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة
33	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات
34	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

37	المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات
38	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها
38	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
44	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين
60	المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"
62	المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
67	الخاتمة
69	المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
33	يمثل عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	01
34	الشكل النهائي للاستبيان	02
35	تقسيم درجات الاستبيان .	03
35	درجات الاستبيان"	04
36	معامل التوزيع الطبيعي	05
38	معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان	06
38	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحفيز والدرجة الكلية لفقراته	07
40	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء العاملين والدرجة الكلية لفقراته	08

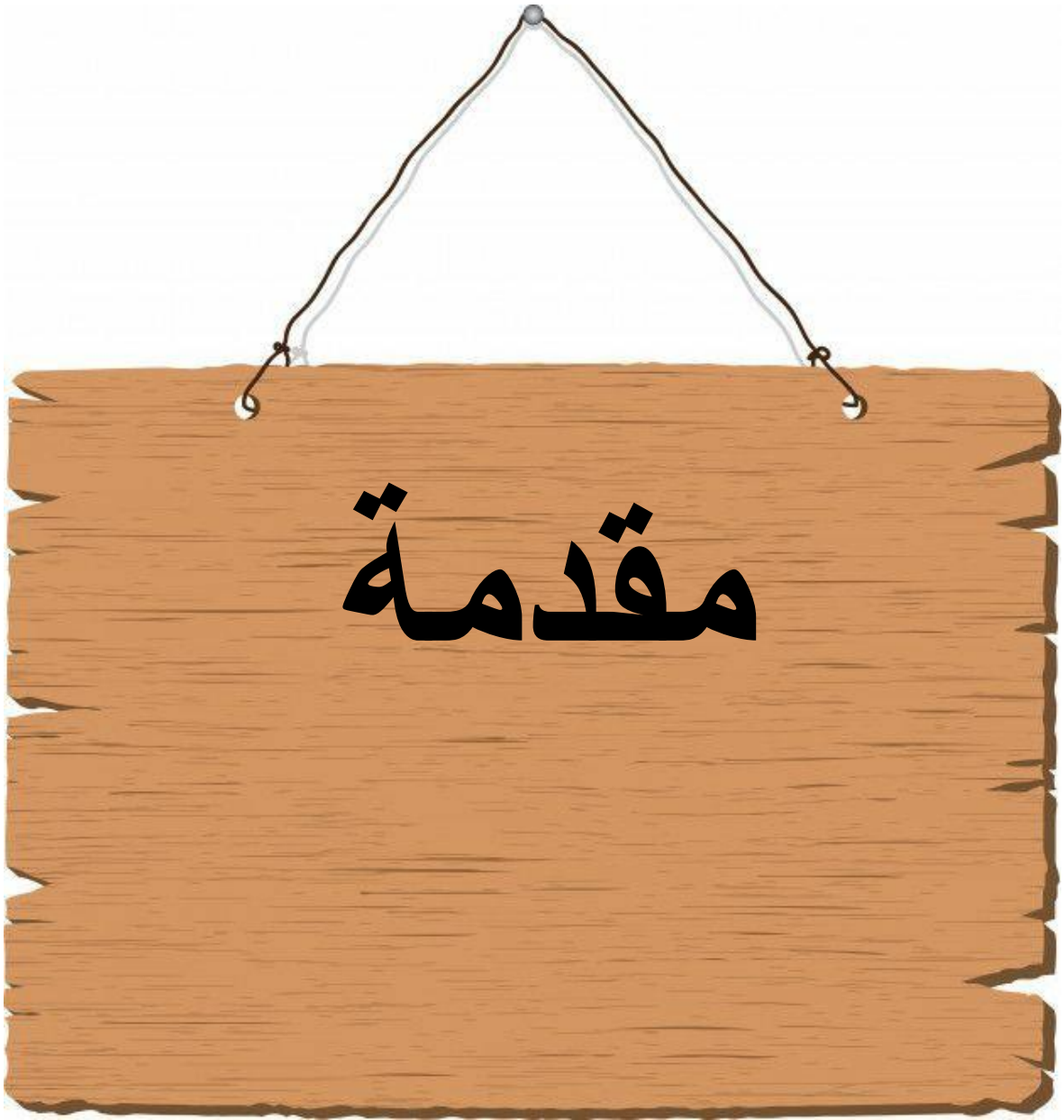
42	معامل الثبات α كرونباخ لجميع محاور الاستبيان	09
43	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
44	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير العمر	11
45	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الخبرة	12
46	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	13
48	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المهني	14
49	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز المادي	15
51	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز المعنوي	16

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الحوافز	16
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة	31
03	دائرة نسبية لمتغير الجنس	44
04	دائرة نسبية لمتغير العمر	45

54	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين	17
59	اختبار t-test لوجود بعد التحفيز المادي	18
59	اختبار t-test لوجود بعد التحفيز المعنوي	19
60	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى	20
61	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية	21
61	معامل بيرسون بين محاور الدراسة	22

47	دائرة نسبية لمتغير الخبرة	05
48	دائرة نسبية لمتغير المنصب الوظيفي .	06
50	دائرة نسبية لمتغير المستوى العلمي	07
64	منحنى بياني لمعادلة الانحدار لارتباط التحفيز بأداء العاملين	08

قائمة الأشكال:



مقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الأساسية لأي مؤسسة ، وعليه فالاهتمام بهذا المورد أصبح من أهم الأولويات الضرورية التي تركز عليها المؤسسة لكون هذا الأخير تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها برامجها وتحقيق أهدافها، فبعد أن كان مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على العمالة الجيدة والمؤهلة والعمل على تطويرها من أجل رفع قدراتهم على الأداء ، إلا أن القدرات وحدها ليست كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل و حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل و الرغبة فيه والقدرة على العمل تتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات التي ينميها بالتعليم و التدريب ...، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و أما الرغبة في العمل فيتمثل في التحفيز الذي يدفع بسلوك هذا الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهدافه و أهداف المؤسسة معا و لذا من الضروري استخدام نظام حوافز فعال كسبيل لتشجيع الفرد على زيادة أدائه.

حيث أشير إلى أن التحفيز عالم واسع وأساليبه متعددة منها الحوافز المادية والمعنوية و فالحوافز المادية ما تسمى بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب و الأجور و العلاوات ... أما الحوافز المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضا الوظيفيين مثل : استقرار العمل و المشاركة في صنع القرار و الالتزام و الانتماء و الترقية و تقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء... الخ . ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز هي المقابل للأداء المتميز والعالي سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

ولقد أصبح تقييم أداء العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجوداته المبذولة في العمل .

إشكالية الدراسة:

يلعب التحفيز دورا كبيرا التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو سلبي حيث أن عدم توفرها و ، عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين و قد أشارت بعض الدراسات السابقة خلال توصياتها إلى ضرورة تحسين رواتب الموظفين وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به من أجل تحسين أدائهم وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي و هو :

ما مدى مساهمة التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة كوك الحضنة ببلدية برهوم بولاية المسيلة؟

الأسئلة الفرعية :

و ينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك تأثير للتحفيز المادي على تحسن أداء العاملين بمؤسسة كوك الحضنة ؟
- هل هناك تأثير للتحفيز المعنوي على تحسن أداء العاملين بمؤسسة كوك الحضنة؟
- هل هناك علاقة بين التحفيز و تحسن أداء العاملين بمؤسسة كوك الحضنة ؟

3. الفرضيات :

أ- الفرضية الرئيسية:

يساهم التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة كوك الحضنة .

ب- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي للتحفيز المادي على تحسن أداء العاملين في مؤسسة كوك حضنة.

- يوجد أثر إيجابي للتحفيز المعنوي على تحسن أداء العاملين في مؤسسة كوك حضنة.
- يوجد أثر معنوي إيجابي فيما يخص العلاقة بين التحفيز وتحسن أداء العاملين في مؤسسة كوك حضنة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في :

- التعرف على مفهوم التحفيز و تأثيره على أداء المورد البشري في المؤسسة ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.
- التعرف على مفهوم التحفيز وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة.
- تحديد مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والافتقار بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به.
- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز و أسس منحها.

أهداف الدراسة :

- التعرف على التحفيز وعلاقته بأداء العاملين.
- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في مؤسسة كوك الحضنة فرع برهوم.
- التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة كوك الحضنة.
- بيان تأثير التحفيز على تحسين أداء العاملين.
- تحديد أي نوع من الحوافز الأكثر تأثير على أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع :

- الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع مجال التخصص.
- الشعور بالرغبة في الاستفادة من هذا الموضوع .
- معرفة واقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية ومدى تطبيقها لنظام الحوافز.
- اكتشاف مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين.
- التحسيس بأهمية العنصر البشري ومدى مساهمته في رفع أداء المؤسسة .

المنهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك في الجزء النظري وهذا باستعمال مجموعة من الكتب والمذكرات والمجلات، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان وهي إحدى تقنيات جمع المعلومات المتعلقة بأراء العاملين في المؤسسة لتفريغ البيانات ، مع العلم بأنه سيتم معالجة هذه البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V 22 لاختبار فرضيات الدراسة .

صعوبات الدراسة :

- ضيق الوقت بسبب العمل.
 - عدم الإتقان الجيد لتقنيات الإعلام الآلي بسبب الإقطاع عن الدراسة منذ فترة طويلة.
 - عدم إجابة بعض العمال بدقة متناهية عن الأسئلة الموجودة .
- إشكالية التنقل

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : مؤسسة كوك الحضنة برهوم / المسيلة
- الحدود الزمانية: من شهر 2024/01 إلى غاية شهر 2024 /4

- الحدود البشرية : العاملين في مؤسسة كوك الحضنة سواء تعلق الأمر بالإداريين أو المهنيين.
- الحدود الموضوعية : تتناول الدراسة الحالية أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين في شركة كوك الحضنة

الدراسات السابقة :

- **الدراسة الأولى :** دراسة بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى " للطلاب غازي حسن عودة الحلايبي في جامعة الشرق الأوسط 2013 حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. وتوصلت هذه الدراسة إلى حيازة الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط، ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة .

- **الدراسة الثانية :** دراسة الطالبة سليمان حبيبة بعنوان " نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بسعيدة " رسالة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في جامعة الدكتور مولاوي الطاهر سعيدة 2018 حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على ما مدى تأثير نظام التحفيز على الأداء الوظيفي

أهداف هذه الدراسة :

- التعرف بنظام التحفيز المتبع من طرف المؤسسة.

- معرفة نظام التحفيز وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لنظام التحفيز تأثير على الأداء الوظيفي، كما وجدت أن التحفيز في هذه المؤسسة متنوعة منها المادية والمعنوية، ويختلف نظام التحفيز في مؤسسة نפטال لآخر ومن مستوى لآخر فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم الوظيفي

- **الدراسة الثالثة :** وهي دراسة بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين دراسة حالة شركة نسما القابضة إعداد الباحث محمد بن سعد أبو حيمد وهي رسالة ماجستير إدارة أعمال جامعة الملك عبد العزيز السعودية 2020، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة ومن أهداف الدراسة أيضا :

- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة نسما القابضة

- معرفة العلاقة بين نظام الحوافز و أداء العاملين في الشركة

- التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال .

وقد خلصت الدراسة إلى :

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

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية في الشركة.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم البحث إلى فصلينهما الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث أن الجانب النظري اشتمل على مبحثين لمتغيري الدراسة التحفيز وأداء العاملين ، أما الفصل الثاني فهو الجانب التطبيقي وقد خصصناه للدراسة الميدانية للحالة المدروسة والمتعلقة بمؤسسة كوك الحضنة فرع بلدية برهوم ولاية المسيلة، حيث تضمن الفصل

مبحثين ففي المبحث الأول قمنا بتعريف مؤسسة كوك الحضنة و أخذ نظرة عنها، أما المبحث الثاني فكان محتواه عرض وتحليل النتائج من خلال تفريغ وتحليل الاستبيان وتصنيف البيانات والمعلومات المتحصل عليها بشكل إحصائي .



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية التحفيز

من المعروف أن العامل بصفة خاصة أو الإنسان بصفة عامة لا يبذل كل جهده في العمل، ومن هذا المنطلق جاء دور التحفيز لرفع مستوى أدائهم وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض التعاريف عن التحفيز، وأنواعه، وأهميته وعناصره ...

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

عرفه الطائي بأنه: " مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند الأفراد والعاملين وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية". كما عرفه القريوتي بأنه: " عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار والفوز بالأداء الأفضل".¹

وهناك تعريف آخر يتمثل في أنه: " تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة الكاملة في نفس العامل للعمل من جهة، وتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى".

كما يعرف أيضاً بأنه: " وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة في بيئة العامل (محيط العمل)، بغرض تحريك دوافعهم نحو سلوك معين، قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلاً وأسلوباً".²

ويقصد به أيضاً: " تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار والتجديد".³

وبعد التطرق إلي التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن التحفيز هو مجموعة من الأنظمة في المؤسسة والتي تطبقها لدفع الفرد لأجل تحقيق أهدافها وقد يكون التحفيز معنوياً أو مادياً.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

تتمثل أهمية التحفيز في:⁴

- إشباع احتياجات العاملين؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- الشعور بروح العدالة التنظيمية؛
- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلوك السلبي؛
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء؛
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2011، ص 93.

² داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافأة، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2006، ص30

³ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الرابحة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014، ص 91.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 403.

المطلب الثالث : أسس منح الحوافز وعناصره

الفرع الأول : أسس منح الحوافز.

إن أهم الأسس لمنح الحوافز :¹

- التمييز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي؛
- المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات؛
- الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء؛
- المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي.

الفرع الثاني : عناصر الحوافز

هناك ثلاثة عناصر أساسية للتحفيز :²

- القدرة: فالشخص المؤهل والقادر علي القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- الجهد: الذي يشير إلي الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .
- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم يتم أدائه فعلاً.

المطلب الثالث: أقسام التحفيز وأساليبه.

الفرع الأول: أقسام التحفيز.

قسم التحفيز إلي ثلاثة أقسام:³

1. حافز حب البقاء والاستمرارية (وهو الحافز الفسيولوجي البيولوجي) وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر به الكون.
2. التحفيز الداخلي (وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين).
3. التحفيز الخارجي (ويكون بإحدى الوسيلتين الترغيب أو التهيب).

الفرع الثاني : أساليب التحفيز

من أهم أساليب التحفيز التي يجب على المدير إتباعها في المؤسسة:⁴

- التعرف بدقة على أهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة؛
- التعرف علي حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم ، والتعامل معهم على هذا الأساس؛
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر؛
- الاستماع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز الفرد المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
- المحاولة دائماً أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد وتمائنية مع رغباته؛
- تقديم المكافأة على السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
- شرح طبيعة المهام للمرؤوسين؛

¹مرجع نفسه، ص 403-404.

²أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2001، ص90.

³محمد الحسن التيجاني يوسف التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدي العاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 20.

⁴خيري كتانه، مدخل إلي إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص174.

- تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك؛
- عدم إعطاء المرؤوسين مهام تافهة أو عديمة الأهمية؛
- إذا لم يستطع تقديم الحوافز المادية والمالية، على الأقل يمكنه تقديم الحوافز المعنوية؛
- تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز؛
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين.

المطلب الرابع: أنواع التحفيز ومعوقاته

الفرع الأول: أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع للحوافز وتختلف وفقا لأساس تصنيفها إلى :

- حسب الطبيعة : تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية؛
- حسب نطاق تطبيق الحوافز : تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية؛
- حسب أثر الحوافز : تقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية؛
- حسب الأهمية تقسم إلى حوافز ضرورية وحوافز مساعدة.¹

أولاً: التصنيف حسب الطبيعة

تصنف الحوافز حسب هذا التصنيف إلى:

1- حوافز مادية : وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية وتدفع هذه الحوافز على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل لزيادة في الإنتاج وتحسينه، وهي تنقسم إلى عدة أنواع:

أ- حوافز رجال الإنتاج:

– حوافز القطعة (طريقة دفع الأجر على الإنتاج) وتعتبر من أقدم طرق الدفع للأجور والحوافز ولا زالت من أكثر الطرق استخداما حتى الآن وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة، فأجر الفرد يعتمد على كمية الإنتاج الذي يحققه خلال أدائه لعمله وليس على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل مهما كان إنتاجه.

– **حوافز الوقت** (أجر الساعة القياسي) يعتبر أساس هذا النظام هو أن يتم دفع الأجر على أساس معدل محدد بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر ويعطى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بغض النظر عن الاختلاف في كمية الإنتاج بينه وبين غيره من الأفراد، فالعامل في ظل نظام الأجر بالزمن، ويمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة يمكنه معرفة الوقت المحدد لصرفه، ومن ناحية تسير تطبيق هذا النظام على الإدارة حيث تعطي لصاحب العمل مهمة تقدير تكلفة العمل بصورة مستقرة نظرا لبساطة حساباتهم فبأقل جهد يمكن معرفة عدد الساعات أو الأيام التي قضاها في العمل، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تتضمن شيئا من الحوافز النقدية الإضافية.²

ب- حوافز لرجال البيع:

الحوافز تدفع إلى رجال البيع حتى يعملوا بشكل أفضل وبكفاءة أعلى وهناك نوعان من الحوافز:

- العمولة : وفيها يحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها أي أن الدفع يكون هنا على أساس النتائج المتمثلة في حجم الصفقات وقيمها، ومن مزايا هذه الطريقة تحفيز رجال البيع لبذل أكبر مجهود ممكن لتسويق المنتجات وبيعها كما أن هذه الطريقة سهلة الفهم، ومن عيوبها انخفاض حجم

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، 21.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص172.

العمولة التي يحصل عليها البائع عند وجود ركود اقتصادي مما يترتب عليه عدم توفر دخل مستقر لرجل البيع.

- الجمع بين الراتب والعمولة: أغلب المنشآت تجمع بين الراتب والعمولة بغرض تحفيز رجال البيع وهذا الأسلوب يجمع بين مزايا الراتب الدائم والذي يخلق نوعا من الطمأنينة والاستقرار لدى العامل وبين العمولة المرتبطة بالأداء والتي تحفز رجل البيع على مزيد من الأداء والإنتاج، ومن عيوب هذه الطريقة أنها أكثر تعقيدا من طريقة العمولة.¹

ج- حوافز للعاملين المهنيين :

يقصد بالموظفين المهنيين هنا المهندسين المحامين الأطباء، رجال الاقتصاد، المستشارين والإداريين. ويمنح لمثل هؤلاء ما يسمى بالعلوة على الراتب وتعرف العلوة بأنها زيادة في المرتب تعطى للموظف على أساس أدائه الفردي المتميز وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحينها يثبت الفرد كفاءته وفعاليتها العالية.

د- حوافز للمدراء والإدارة العليا

أغلب المنشآت تمنح للمدراء والإدارة العليا حوافز بسبب الدور الذي يلعبونه في زيادة أرباح هذه المنشآت وتأخذ هذه الحوافز عدة أشكال (حوافز قصيرة المدى، حوافز طويلة المدى).

حوافز قصيرة المدى: ويأخذ هذا الحافز الأشكال التالية:

المكافأة السنوية: وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية. وتمنح المكافأة في ظروف متعددة أهمها (مكافأة للإنتاج، مكافأة للسرعة، مكافأة للاقتصاد، مكافأة للاختراع، مكافأة تشجيعية).²

العلوة على المرتب: ومن أمثلة العلوات :

- علوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- علوة الأقدمية : وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا في إخلاصه لمدة عام.

- العلوة الاستثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

حوافز طويلة المدى: الهدف من هذه الحوافز هو مكافأة وتحفيز الإدارة العليا للنجاح والنمو طويل الأجل الذي تحققه المنشأة بسبب أدائهم وقراراتهم حيث أن التركيز على الأداء قصير المدى قد يؤدي إلى إهمال القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى فلا بد من الاهتمام بالحوافز طويلة الأجل والتي عادة ما تمنح للإدارة العليا.

هـ - حوافز على مستوى المنظمة:

إن كثيرا من المنظمات تمتلك مجموعة من الحوافز يشترك فيها كل العاملين في المنظمة وهذا النوع من الحوافز يخلق لدى العاملين الولاء ويؤثر على معنوياتهم ويدفعهم إلى المزيد من العطاء وهذه الحوافز تشمل:

- المشاركة في الأرباح وتقتضي هذه الطريقة مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الإنتاج، ويتم احتساب الأرباح للعاملين كنسبة من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويبرر هذا الأسلوب الفرضية التي مفادها أن الأرباح تتحقق بجهود جميع العاملين فأية زيادة في الإنتاج يصاحبها زيادة في الأرباح، لذلك يعتبر هذا الأسلوب محفز للعاملين للسعي لزيادة إنتاجهم بهدف زيادة معدل ربحية المنظمة

¹منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص173.

²زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، طبعة العربية، دار اليازوري للنشر ، عمان الأردن، 2010، ص

مما يحقق أهدافهم أيضا في زيادة نسبة الأرباح التي يتلقونها، وبالإمكان حصر أنماط المشاركة في الأرباح في الآتي: خطط توزيع الأرباح ، الخطط المؤجلة، ومزيج من الخطط.

- ملكية العاملين لبعض أسهم الشركة : تقدم بعض الشركات فرصة تملك العاملين لجزء من أسهمها أو قد توفر الأموال اللازمة لشراء تلك الأسهم ، وتقوم الشركات بهذا الإجراء سنويا أثناء منح المكافأة السنوية للعاملين على ألا تزيد نسبة الأسهم المشتراة عن 15 بالمئة من حجم المكافأة والباقي يوزع نقدا.

ثم تحتفظ الشركات بتلك الأسهم في حساب العامل إلى أن يتم إحالته للتقاعد أو تركه للعمل لأي سبب من الأسباب، ومن مزايا تملك العاملين لأسهم الشركة إمكانية تخفيض الضرائب التي تدفعها الشركات لما يعادل القيمة السوقية العادلة للأسهم التي تحولت ملكيتها للعاملين.¹

2- الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك الحوافز التي تساهم في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين.²

وتنقسم إلى :

أ- **حوافز التدريب والتعليم** ويعرف التدريب على أنه: " نشاط منظم تقوم به المؤسسة من أجل رفع قدرات عمالها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".

ولهذا النوع من الحوافز خمسة خطوات أساسية تتمثل في:

- تحليل الاحتياجات التدريبية والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
- تصميم معينات التدريب: في هذه الخطوة يتم تحديد الأدوات التي تساعد في التدريب مثل الكتب والمذكرات، اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي : وذلك من خلال تجربة البرنامج على مجموعة من الأفراد .
- تنفيذ البرنامج : وذلك من خلال العديد من الأساليب.
- تقييم برنامج التدريب: بغرض التأكد من أنه قد حقق الهدف منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.³

ب - **الترقية** : تعتبر الترقية فرصة الموظف في عمله لتحقيق الذات والتميز فالمنظمات التي تتبع نظام الترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزج بينهما تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرار العمل والالتزام بأهداف وسياسات المنشأة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات في المنظمة.

وهناك عدة أسس ومعايير للترقية تتمثل في:

- **الترقية على أساس الأقدمية**: مدة الخدمة تمثل الأولوية في الترقية، بمعنى أن الموظف الذي قضى في وظيفته الحالية مدة زمنية أطول من تلك التي قضاه أقرانه له أولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة.
- **الترقية على أساس الكفاءة والهدف**: على هذا الأساس تم تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعبائها على أحسن وجه، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة والتدريب والكفاءة في أداء العمل والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأحسن الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.⁴

¹مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص153.

²زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص232.

³زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص232.

⁴علاء فرح طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 101-102.

- **الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا :** إن المزج بين هذين الأسلوبين يعتبر الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات. لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة و الأقدمية وذلك لتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة معينة للترقية على أساس الأقدمية.

ج-تقدير جهود العاملين: تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها وضع أسماء المميزين في العمل في لائحة شرف لاطلاع كافة العاملين وتوجيه خطابات شكر وتقدير ومنح الأوسمة والهدايا التذكارية بين الفترة والأخرى لمن تثبت جدارته في العمل.

ثانيا : التصنيف حسب نطاق الحوافز

وحسب هذا التصنيف تقسم الحوافز إلى:

1- الحوافز الفردية: ويطبق على الأفراد في ضوء مخرجات وكفاءة كل فرد فلا بد هنا من وضع معايير قياسية تستخدم كأساس للتقييم مثل: عدد الوحدات المطلوب إنتاجها فهي تمنح للفرد على انفراد لتميزه عن الآخرين.

2- الحوافز الجماعية وهي التي تصرف للعاملين جماعة، وقد تكون معنوية أو مادية أو مادية وقد تكون إيجابية أو سلبية فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافأة معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم بعمل مشترك، وتوزع المكافأة بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.¹

ثالثا: التصنيف على أساس أثر الحوافز

وحسب هذا التصنيف تقسم الحوافز إلى:

1- الحوافز الايجابية: مثل الحوافز المادية الإيجابية كزيادة الأجور، الترقية، تحسين الموقع، التدريب والمكافآت

2- الحوافز السلبية: تلجأ غالبية المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص إلى إتباع أنظمة تأديبية تحدد فيها العقوبات التي تفرض على المخالفين من العمال لقواعد العمل وتعرف هذه العقوبات بالحوافز السلبية، وتهدف هذه الحوافز إلى ردع المخالفين وتعديل سلوكهم وعدم تكرار المخالفات، وضمان سير العمل وفق الخطط والسياسات الموضوعة للمنظمة، المحافظة على ممتلكات المنشأة من الضياع وعبث العاملين، والتهديد بالعقاب والجزاءات لكل من تسول له نفسه بالخروج عن النظام والتمادي في السلوك الخاطئ وغير القويم.²

رابعا : التصنيف على أساس أهمية الحوافز

وحسب هذا التصنيف تقسم الحوافز إلى:

1-الحوافز الضرورية وتشمل الأجور وما في حكمها وتعتبر الأجور من وجهة نظر البعض ضرورية لأن الفرد يمارس العمل أساسا بدافع إشباع حاجاته الأساسية.

2-الحوافز المساعدة: وتشمل جميع الحوافز المادية، المعنوية الفردية والجماعية، والتي تقع خارج نطاق الأجور الأساسية وما يتبعها.³

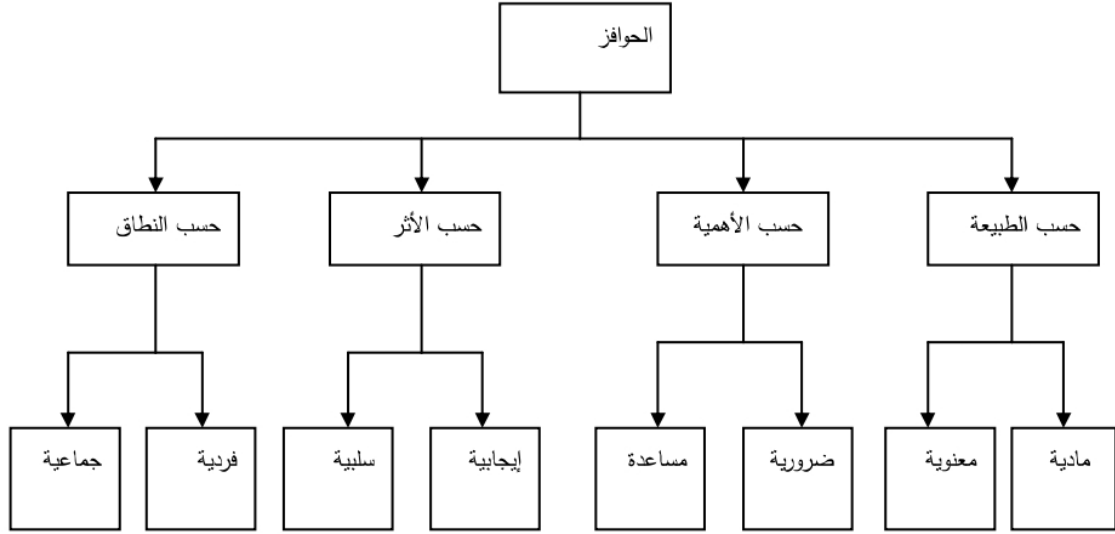
والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز:

الشكل(1): أنواع الحوافز

¹علاء فرح طاهر، مرجع سابق، ص 102-103.

²محمد شويخ، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر 2015، ص 107.

³علاء فرح طاهر مرجع سابق، ص 102-103.



المصدر: محمد شويخ، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر 2015، ص 107.

الفرع الثاني: معوقات التحفيز

وتتمثل هذه المعوقات في:¹

- الخوف والرغبة من المؤسسة؛
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة؛
- عدم المتابعة للعاملين فلا يميز المحسن من المسيء؛
- قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء؛
- غياب قنوات الاتصال؛
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

المبحث الثاني: أداء العاملين

يعد أداء العاملين مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يعتبر العنصر الأساس الذي تبحث عنه المؤسسة وتعمل على دراسة سبل تحسينه دوما من خلال القيام بتقييمه والبحث عن سبل تطويره، لذلك نستطيع القول أن الأداء يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العاملين على أنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن أداء العاملين هو قيام الشخص بسلوك ما ، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما . وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".

¹سبعة نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ، ص45.

كما يعرف أيضا بأنه: "درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث تداخل بين أداء العاملين والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

ويعرف أيضا بأنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، فأداء العاملين هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة".²

ومن هذه التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الآتي:

"أداء العاملين هو إنجاز مهمة معينة وهو يعكس النتائج أو الأهداف التي يحققها الفرد".

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

تبرز أهمية الأداء فيما يلي:³

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن أداء العاملين هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى قوة العمل في المؤسسة.
- يساهم في مساعدة المسؤولين في المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.⁴

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر:⁵

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص65.

²محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر ، 2014، ص 185.

³مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 66.

⁴طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 39.

⁵سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خبضر بسكرة 2016، ص 12

4 - المثابرة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

وهذه العناصر توضح أن أعلى مستويات الأداء للموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله وميادين عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الفرد خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاج الموظف خلال ساعات العمل كلما كان أدائه أعلى من غيره، وأخيراً الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء وتحدد مستواه ، فالموظف الملتزم بالعمل والذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون موظف متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه وتنفيذ مهامه داخل عمله كما يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في:

- كفاءات الموظف : تعني ما لدى الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل : وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية الأداء الفعال للمنظمة وهيكلها وأهدافها ومواردها والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال(العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).²

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

تتمثل محددات الأداء في:³

- الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور أو المهمة تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل إليه.⁴

المطلب الثالث: معايير أداء العاملين وأنواعه

الفرع الأول: معايير أداء العاملين

ويقصد بالمعايير مستوى الأداء المرغوب الوصول إليه، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقاً ومتفق عليها حتى تكون أساساً لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال.

وتنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما:⁵

¹المرجع نفسه، ص13.

²إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 07.

³طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص39-40.

⁴سفيان أسماء، مرجع سابق، ص 15.

⁵فاطمة الزهراء سني، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016، ص 35.

1-المعايير الملموسة : وهي التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو النوعية، أو بسرعة الإنجاز أو التكلفة المتوقعة للإنتاجية. وللمعايير الملموسة أربعة أنواع تتمثل في:

أ. المعايير الكمية: متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، أو عدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها العملية الإنتاجية، أو كمية المواد الأولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.

ب. المعايير الزمنية : كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد للانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.

ت. المعايير النوعية : كدرجة مطابقة مواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية المنتج.

ث. المعايير المالية: تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستثمر أو رقم المبيعات المحقق خلال فترة معينة.

2- المعايير غير الملموسة : تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء والصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء، والتي يصعب تحديدها كميًا بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة متانة علاقة العمال بالمؤسسة.¹

ومن أجل وضع معايير الأداء تتبع الخطوات التالية:

- دراسة واقع معايير الأداء: ويتم ذلك من خلال انتقاء أفضل الأعمال ومعدلات قياسها بالاستناد إلى استطلاع آراء الموظفين والقيادات الإدارية في المؤسسة.
- تطبيق المعيار : وذلك بمتابعة أداء الموظفين الذين وقع عليهم الاختيار في الخطوة الأولى وتحديد الانحرافات الناشئة وسبل تصحيحها.
- تعريف الموظفين بالأداء الفعلي لهم ومقارنتهم بالأداء القياسي من أجل الوقوف على الانحرافات بين الاثنين.

الفرع الثاني: أنواع أداء العاملين

يوجد عدة تصنيفات لأداء العاملين من بينها:²

1-حسب معيار المصدر:وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى :

أ. الأداء الداخلي: وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنشطة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها، فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء إلا أنه قد يظهر في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة.

2-حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

أ. الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها أهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو والربحية.

¹إسماعيل إبراهيمي، تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ، ص72.

²فاطمة الزهراء سني، مرجع سابق، ص 42.

ب. الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية أو الجزئية وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3-حسب معيار الأجل: ينقسم إلى:

أ. أداء طويل الأجل: وهو الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

ب. أداء قصير الأجل: وهو الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة الواحدة.

4-حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

أ. أداء الوظيفة المالية ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها.

ب. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.....

ت. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

ث. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على أساس الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.¹

ج. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

ح. أداء وظيفة البحث والتطوير يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

خ. أداء وظيفة العلاقات العمومية: فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، الموردين، العملاء، وأخيرا الدولة بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما للموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما للموردين فالأداء بالنسبة لهم هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة طويلة لتسديد ما عليهم ومنتجات في الأجل المناسبة والجودة العالية.²

5-حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى:

أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة،

¹فاطمة الزهراء سني، مرجع سابق، ص 43.

²عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص58-59.

رقم الأعمال، حصة السوق المردودية.....) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل المواد الأولية، التكنولوجيا.....)¹.

ب. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ت. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ث. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها.²

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وعلاقته بالتحفيز

يمكن حصرها في نوعين أساسيين هما:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

أولاً: عوامل داخلية

تتكون من العوامل التالية:

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

ب. الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.³

ت. التنظيم يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأية مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

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

ج. طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.⁴

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59-60

² مرجع نفسه، ص 60.

³ دغيش محمد الحسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر الوادي، 2015، ص 50.

⁴ دغيش محمد الحسين، مرجع سابق، ص 51.

ح. العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانياً: عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ. البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة؛
- العرف وأمور الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.¹

ب. البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين و التشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ت. البيئة الاقتصادية:

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

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على مجموعة من الشروط:

- ✓ الصدق: يجب على القائمين بتصميم المعايير، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المعيار، ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المعيار يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.
- ✓ الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر.
- ✓ التميز: يقصد قدرة القائمين بتصميم المعايير على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التميز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المعيار كما تتوقف على صدق المعيار أيضاً، وأهمية التميز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.
- ✓ القبول المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية.²

الفرع الثاني: علاقة أداء العاملين بالتحفيز

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص71. سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2014، ص 37.

² عمر سرار، مرجع سابق، ص38-39.

يمكن معرفة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين انطلاقاً من التأثير المتبادل بين هذين المتغيرين، حيث تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكلٍ إيجابي غالباً؛ وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تمّ تقدير العمل الذي يقومون به، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

-الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرّضا اتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.¹

-تطور أنشطة المنشأة، فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.

-تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين، فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه.

-المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكّنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.

-تشجّع العاملين على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل.

- نمو التقدير الذاتي عند العاملين، ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.²

وتتجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين، و تعتمد هذه المؤسسات على ولاء منتسبيها بإعتباره مساهم كبير في معدلات عالية من جودة و دعامة رئيسية لاستراتيجيتها، و التي يمكنها في ظل توافر الإمكانيات و التكنولوجيا المتاحة مثلاً تقديم خدمة تنافسية في سوق العمل، تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع، تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز و يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية:

-وجود روح معنوية مرتفعة تؤدي بالارتقاء بالمؤسسة .

-وجود مشاركة و اهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة .

-وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع .

-وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل و الحرص عليه لتخفيض معدل الغياب .

- وجود تكتلات و تجمعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة و تعمل لصالح المنظمة.³

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة، نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها .

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الفنديل، عمان، الطبعة الأولى، 2003 ص 419

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 419

³ مولاي أحمد العباسي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2016/2017، ص 07.

وتتعد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دور هام وحيوي في سلوك الأفراد، وتتعد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة من أجل إثارة العمال ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي فهي تمنح حوافز مادية ، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات ، حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة والحوافز تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

بهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري، تناولنا في هذا الفصل الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها.

تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أولاً ومن ثمة التطرق إلى طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية وفي الأخير عرض وتحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع التطرق لأهدافها ومهامها الرئيسية وتحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"

- كوك الحضنة "CoQHodna" للتسمين والتفقيس الصناعي وهي مؤسسة خاصة تعود ملكيتها للسيد رحمانى كمال، تم إنشاء المؤسسة سنة 2004 بداية بالشركة الأم ببلدية برهوم، ثم توسع نشاطها إلى بلديات الولاية منها: بلدية المطارفة، بلدية عين الخضراء، أولاد عدي لقبالة، الداهانة، مسيف.

- وتتربع مؤسسة "كوك الحضنة" على مساحة إجمالية قدرها 7000 متر مربع، ونسبة الإنجاز فيها 100%، وتكلفة المشروع قدرت بـ 236026000.00 ، وكانت الانطلاقة بداية من الشركة الأم برهوم، ثم توزعت بعد ذلك على مستوى بلديات ولاية المسيلة المذكورة سابقا.
- وقد حققت الكوك قفزة نوعية على مستوى الولاية في التسيير و التفقيس الصناعي للدواجن تستقطب إليها مستثمرين من جميع الولايات، حيث قدرت تكلفة القدرة الإنتاجية بـ 1.5 مليون كتكوت في الشهر، أي 18 مليون في السنة.
- تقع "مؤسسة الحضنة" في الجهة الجنوبية مدينة برهوم، ويعد موقعها استراتيجيا هاما نظرا لبعدها عن التجمعات السكانية وحركة الطرقات، يحدها من الشمال الطريق الاجتياي مقرة عين الخضراء، ومن الجنوب منطقة سكنية تسمى غار الضبع، ومن الشرق بستان لأشجار الزيتون، ومن الغرب الطريق الاجتياي برهوم عين الخضراء (انظر الملحق).
- ونظرا لكثرة فروع مؤسسة "كوك الحضنة"، فقد جرت دراستنا على فرع "الشركة الأم" ببلدية برهوم ويتكون مجتمع الدراسة من 100 موظف وإداري

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"

1-مهام المؤسسة

تبدأ المهمة الأولى لمؤسسة كوك حضنة باستيراد كتاكيت ذو نوعين: كتاكيت الدجاج البياض، كتاكيت الدجاج اللحم. تحمل هذه الكتاكيت في شاحنات خاصة تذهب مباشرة إلى مزارع التربية بعدها مزارع الإنتاج، ينتج بيض ملقح، و هو بدوره يوضع في محاضن خاصة لتتم عملية الحضن (21 يوم).

أما بالنسبة لعملية إنتاج الأعلاف فهي كذلك تقوم باستيراد المواد الأولية من الخارج مثل: الصويا، جزء يوجه للفلاحين و جزء للمؤسسة و جزء يبقى في المخزن. إضافة إلى القيام بعملية التوزيع و تسجيل العمليات المحاسبية و العمل على كيفية التنسيق بين العمال و خلق توليفة مناسبة لعناصر الإنتاج وذلك لتحقيق أكبر قدر من المردودية.

2-أهداف مؤسسة كوك حضنة

فالهدف الأول لأي مؤسسة اقتصادية سواء إنتاجية أو تجارية هو تعظيم الربح، وهذا شيء طبيعي إذ أن قيامها و استمرارها يتطلب ذلك.

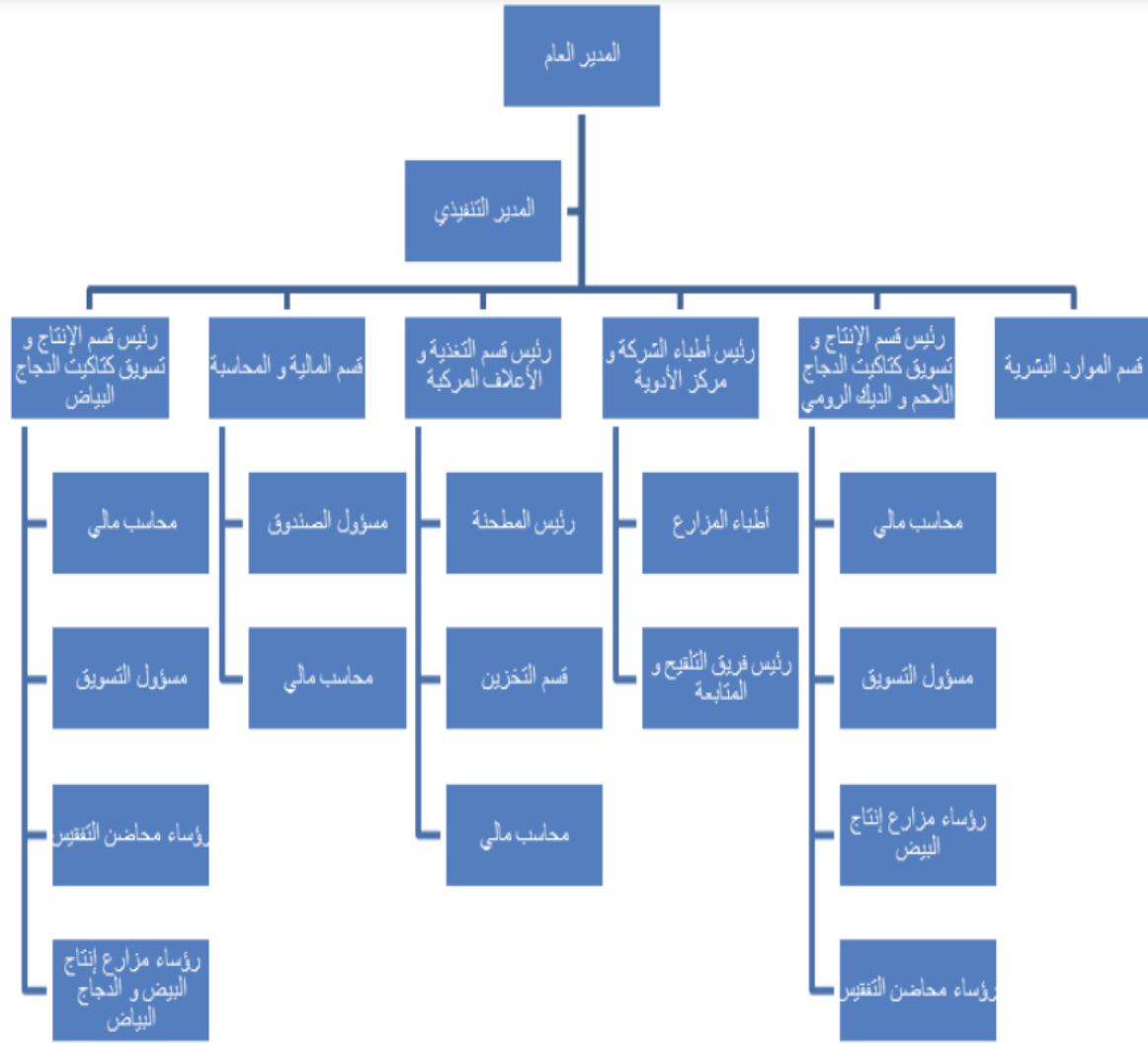
فمؤسسة كوك حضنة كغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى دائما لتحقيق الهدف الذي قامت من أجله و هو تعظيم الربح.

وهذا لا ينفي وجود أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها منها :

- ✓ احتلال مكانة مرموقة في السوق الوطنية بتوفير أجود المنتوجات وفق معايير عالمية.
- ✓ كما أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف مستقبلية كإنشاء فروع جديدة و منتجات جديدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة



المصدر: مؤسسة كوك الحضنة فرع برهوم

من شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة نلاحظ أن هرمها يتمثل في السيد المسير، باعتبار الشركة ذات الشخص الوحيد، ثم تأتي الأمانة العامة ومصحة المالية والمحاسبة، وينقسم الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة فروع إنتاجية:

- الفرع الإنتاجي الأول للدجاج البياض: والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح:
 - مصالحة المبيعات.
 - مصالحة الإنتاج.
 - مصالحة المستخدمين.
 - مصالحة التسويق ومراقبة الجودة.
- الفرع الإنتاجي الثاني للدجاج اللحم والديك الرومي: والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح:
 - مصالحة المبيعات؛
 - مصالحة الإنتاج؛
 - مصالحة المستخدمين؛
 - مصالحة التسويق ومراقبة الجودة.

- الفرع الإنتاجي الثالث للتغذية والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح
 - مصلحة المبيعات؛
 - مصلحة الإنتاج؛
 - مصلحة المستخدمين؛
 - مصلحة التسويق ومراقبة الجودة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق لنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوك الحضنة فرع بلدية برهوم- ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الفرع الثاني: حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية :

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من موظفي مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 05 جانفي 2024 إلى غاية 20 أفريل 2024.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna" برهوم/المسيلة

الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات :

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الأولية والمصادر الثانوية وهي:

1-المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss

2-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية ووثائق المؤسسة إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة معينة أو أكثر¹

الجدول رقم 01: يمثل عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
100	34	0	34	%34

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

3- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) "الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها"²، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، وبتوجيه من المشرف قامت الباحثتين بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا³.

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

• **القسم الأول: المحور الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على:

(05) عناصر تمثلت في مؤسسة كوك الحضنة بولاية المسيلة- الجنس- السن – المنصب الوظيفي –المستوى التعليمي –الخبرة.

• **القسم الثاني: محور الثاني: التحفيز :** ويتكون من (16) عبارة موزعة على بعدين (02) أبعاد هي:

-التحفيز المادي: ويتكون من (08) عبارات

- التحفيز المعنوي : ويتكون من (08) عبارات

• **القسم الثالث: محور الثالث: أداء العاملين:** ويتكون من (14) عبارة.

وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

الجدول رقم 02: الشكل النهائي للاستبيان

عدد العبارات	الأبعاد	المحاور	أقسام الاستبيان
/	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث		القسم الأول
08	البعد 1: التحفيز المادي	المحور الثاني: التحفيز	القسم الثاني

¹بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص46.

²عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007 ، ص 22

08	البعد 2: التحفيز المعنوي		
14	/	المحور الثالث: أداء العاملين	القسم الثالث
30	مجموع عبارات الاستبيان		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:

الجدول رقم 03: تقسيم درجات الاستبيان .

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

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1-5)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينيسيليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

جدول رقم 04 : درجات الاستبيان "

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق تماماً	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة أن تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل Kolmogorov-Smirnov^a ومعامل Shapiro-Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 05: معامل التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي	
Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk

الدلالة المعنوية	العينة	إحصائيات	الدلالة المعنوية	العينة	إحصائيات
,422	34	,920	,296*	34	,152
,070	34	,913	,233	34	,196

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار **Shapiro-Wilk** و **Kolmogorov-Smirnov^a** ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي **Kolmogorov-Smirnov^a/Shapiro-Wilk** : لمعرفة نوع توزيع البيانات لعينة محل الدراسة.

-اختبار **one sampel T test** (للعينة الواحدة): ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) ، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى صدق وثبات الاستبيان أما في المطلب الثاني سنناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.¹

¹ محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011. ص108. توحيد الخط والحجم

الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط.

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.¹

الجدول رقم 06: معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

معامل الارتباط			
		التحفيز	أداء العاملين
التحفيز	معامل بيرسون	1	,090
	مستوى الدلالة		,658
	العينة	34	34
أداء العاملين	معامل بيرسون	,090	1
	مستوى الدلالة	,658	
	العينة	34	34

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين محوري الاستبيان والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة قيمة (0.658) وهي أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 33 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

الاتساق الداخلي بين عبارات محور التحفيز والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم 07: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحفيز والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور الثاني: التحفيز
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.589	1- توجد عدة أشكال للحوافز المادية في مجال عملك.
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.475	2- تعطي المؤسسة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	

¹ عبد الحميد البلداوي: "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دار الشروق، 2007م. ص135

معامل الارتباط	0.501	3- تعطي المؤسسة أجر إضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.183	4- تقدم المؤسسة مبالغ مالية في المناسبات والأعياد والأحداث المهمة
مستوى المعنوية sig	0.203	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.214	5- تعطي المؤسسة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت إلى آخر
مستوى المعنوية sig	0.137	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.521	6- تقوم المؤسسة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.281	7- تحرمك المؤسسة من العلاوات والزيادات المالية في حال التغيب، الخطأ، التكاثر
مستوى المعنوية sig	0.048	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.164	8- يشعر العمال بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبهم السنوي
مستوى المعنوية sig	0.254	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.279	9- تقدم المؤسسة للموظفين مزايا معنوية إضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز.
مستوى المعنوية sig	0.050	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.071	10- يهتم الموظفون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير.
مستوى المعنوية sig	0.624	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.086	11- تمنح الشهادات التقديرية في المؤسسة على أساس الكفاءة و الأقدمية.
مستوى المعنوية sig	0.550	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.280	12- توفر المؤسسة كل المتطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية
مستوى المعنوية sig	0.049	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.204	13- تقدم المؤسسة التحفيز المعنوي في الظروف الطارئة للعمال
مستوى المعنوية sig	0.155	
حجم العينة	34	

معامل الارتباط	0.064	14- تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق والتقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
مستوى المعنوية sig	0.657	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.055	15- توفر المؤسسة وسائل النقل، مكان للعبادة، مطعم، العيادة.
مستوى المعنوية sig	0.704	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.039	16- تقوم المؤسسة بإعطاء العمال فرص المشاركة باتخاذ القرارات
مستوى المعنوية sig	0.786	
حجم العينة	34	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- من خلال الجدول رقم (6) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التحفيز" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.039-0.589) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،

الاتساق الداخلي بين عبارات محور أداء العاملين والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم 08: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء العاملين والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور3: أداء العاملين
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.674	17- يشعر الموظفون بأهمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة.
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.807	18- تساعد المكافآت المالية المقدمة من المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.782	19- المكافأة التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.759	20- تساهم الحوافز بزيادة حجم العمل وزيادة سرعة الإنجاز
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.577	21- يزداد ولاء العمال للمؤسسة كلما قدمت لهم ساعات عمل إضافية نتيجة الحوافز المقدمة
مستوى المعنوية sig	0.000	

حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.750	22- يحبذ الموظفون الحصول على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.798	23- تقديم إدارة المؤسسة لمكافآت مالية كبيرة تؤدي إلى تميز العمال في عمل
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.675	24- ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في المؤسسة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.827	25- يساهم التحفيز في استقرار وتطور في أداء العاملين
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.747	26- يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.615	27- تساهم التحفيزات العمال على حل مشاكلهم بأنفسهم بدون تدخل إدارة المؤسسة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.802	28- من خلال التحفيزات يسعى العاملون لبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.572	29- تحرم المؤسسة العمال من العلاوات والمكافآت نتيجة التكاسل وضعف الأداء
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	
معامل الارتباط	0.555	30- تتقبل ملاحظات الرؤساء وتعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائك وتحقيق الأهداف المطلوبة.
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	34	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الجدول رقم (7) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أداء العاملين" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.555 - 0.827) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان:

معامل الثبات كرونباخ : الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاول الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ ، من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم 09 : معامل الثبات a كرونباخ لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الثاني: التحفيز
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.733	16	
الإحصائيات		المحور الثالث: أداء العاملين
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.751	14	
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.792	30	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

توضح الجداول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في المحور الثالث أداء العاملين بـ 0.751 وحدها الأدنى في المحور الثاني التحفيز بـ 0.733" كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.792، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

- نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجداول السابقة رقم 8 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

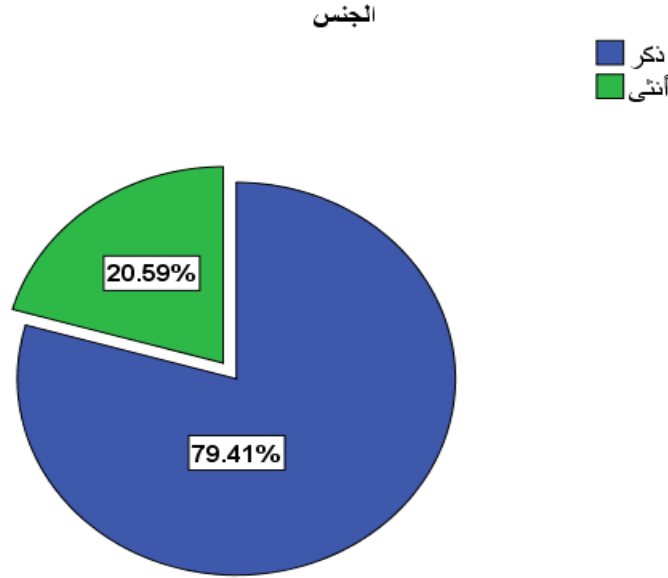
01- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم 10: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	أنثى	7	20.59
	ذكر	27	79.41

Total	34	100.0
-------	----	-------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي
الشكل رقم 03 : دائرة نسبية لمتغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 4 تبين أن نسبة الذكور بلغت 79.41% ونسبة الإناث بلغت 20.59% ويدل هذا على أن العنصر الذكري هو الغالب ومنه نستنتج أن مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna" تعتمد بشكل كبير على الذكور

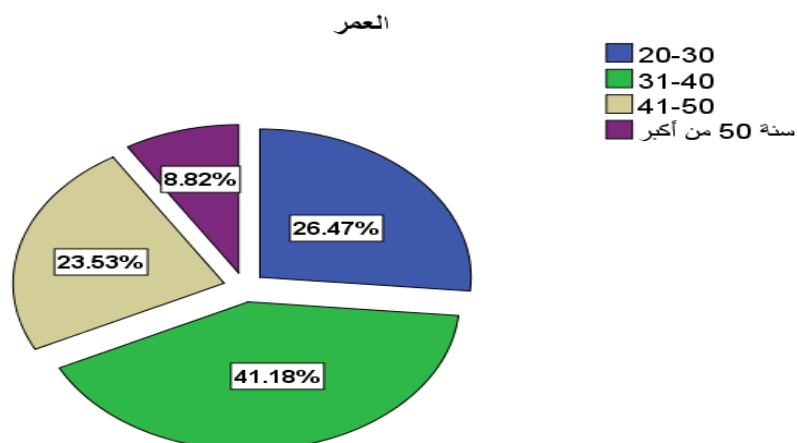
02- بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم 11 إحصائيات أفراد العينة حسب متغير العمر

Valid	التكرار	النسبة المئوية
20-30	9	26.5
31-40	14	41.2
41-50	8	23.5
أكبر من 50 سنة	3	8.8
Total	34	100.0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم 04 : دائرة نسبية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 5 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة وتتجاوز 20 سنة بلغت 26.47%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بلغت 41.18% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 23.53% وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة أما نسبة الأفراد الذين يتجاوزون سن 50 سنة فيبلغ 8.82%. وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب.

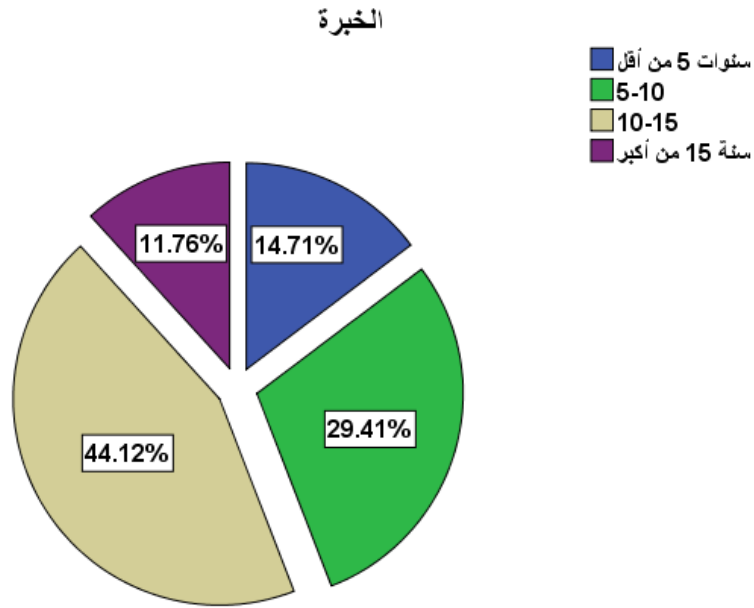
03- بالنسبة لمتغير المستوى العلمي:

الجدول رقم 12 إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أكبر من 15	4	11.76
15-10	15	44.12
10 — 5	10	29.76
أقل من 5	5	14.71
Total	34	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم 05 : دائرة نسبية لمتغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 05 نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 10-15 سنة تحصلوا على النسبة الأكبر ب 44.12%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات 29.41% وهي النسبة في المرتبة الثانية، كما بلغت فئة الأفراد الذين لديهم خبرة أكبر من 15 سنة 11.76% وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد الذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات والتي بلغت 14.71%. وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الأفراد أصحاب الخبرة وتعمل على التعاقد معهم.

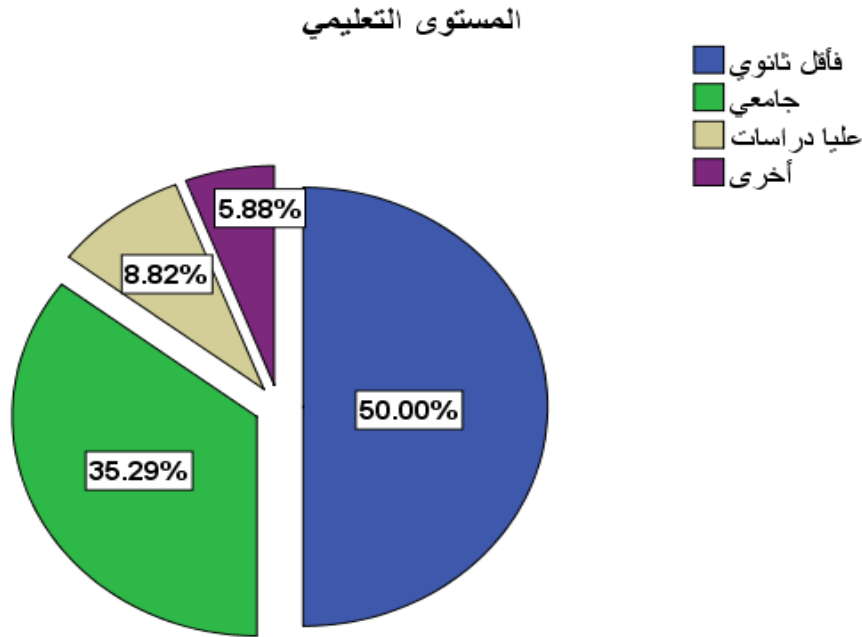
04- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 13: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

	تكرار	النسبة المئوية
Vali d ثانوي فأقل	17	50.0
جامعي	12	35.3
دراسات عليا	3	8.8
أخرى	2	5.9
Total	34	100.0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم 06 : دائرة نسبية لمتغير المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

➤ من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 6 نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الثانوية فأقل تنصدر الترتيب بنسبة 50% وهي نسبة عالية جداً، أما نسبة حاملي الشهادات الجامعية فأقل بلغت 35.29%، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات دراسات عليا وشهادات أخرى على التوالي 8.82% و 5.88%، مما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عاملين متحصلين على شهادة دراسات جامعية ودراسات عليا في المناصب الإدارية وشهادات الثانوية في المناصب المهنية، ونفس النسبة الكبيرة للأفراد المتحصلين على شهادة الثانوية فأقل نظراً لطبيعة العمل في المؤسسة واحتياجات المؤسسة للعاملين ذو مستوى تعليمي أقل من الجامعي لتوظيفهم في مناصب عمل مهنية.

05- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم 14: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الوظيفي

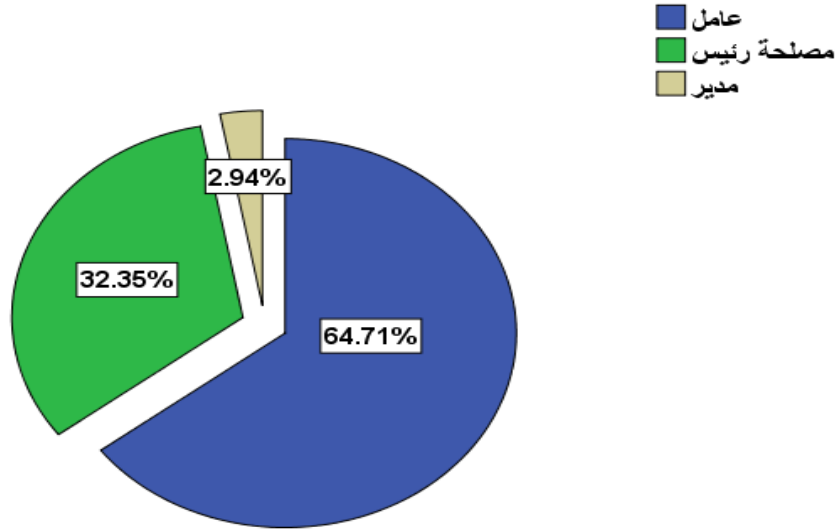
	التكرار	النسبة المئوية
Valid	22	64.7
عامل	11	32.4
رئيس مصلحة	1	2.9
مدير		

Total	34	100.0
-------	----	-------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم 07: دائرة نسبية لمتغير المنصب الوظيفي .

المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 7 تصدرت نسبة العمال المرتبة الأولى ب 64.71%، واحتلت المرتبة الثانية منصب رئيس مصلحة ب 32.35%، أما منصب مدير فكان بنسبة 2.94%.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

1- تحليل فقرات محور التحفيز:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة مستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور أبعاد التحفيز قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 15: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز المادي

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	البعد 01: التحفيز المادي
	عدد الاستمارات	استمارات مفقودة			
1	34	0	4.04	0.856	(1) توجد عدة أشكال للحوافز المادية في مجال عملك.
4	34	0	3.70	0.863	(2) تعطي المؤسسة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل
2	34	0	3.92	0.695	(3) تعطي المؤسسة أجر إضافي في حالة تحقيق الموظفين

الأهداف					
3	34	0	3.74	0.944	4) تقدم المؤسسة مبالغ مالية في المناسبات والأعياد والأحداث المهمة
5	34	0	3.66	0.636	5) تعطي المؤسسة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت إلى آخر
8	34	0	3.13	0.621	6) تقوم المؤسسة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين
7	34	0	3.19	0.584	7) تحرمك المؤسسة من العلاوات والزيادات المالية في حال التغيب، الخطأ، التكاثر
6	34	0	3.23	0.578	8) يشعر العمال بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبهم السنوي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " توجد عدة أشكال للحوافز المادية في مجال عملك."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.856، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أنه توجد عدة أشكال للحوافز المادية في مجال عملهم بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: "تعطي المؤسسة أجر إضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.695، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن المؤسسة تعطي أجر إضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: "تقدم المؤسسة مبالغ مالية في المناسبات والأعياد والأحداث المهمة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن المؤسسة تقدم مبالغ مالية في المناسبات والأعياد والأحداث المهمة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: "تعطي المؤسسة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي تعطي المؤسسة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " تعطي المؤسسة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت إلى آخر"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي تعطي المؤسسة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت إلى آخر بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: " يشعر العمال بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبهم السنوي"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة

الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وانحراف معياري بلغ 0.578، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي يشعر العمال بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبهم السنوي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: "تحرك المؤسسة من العلاوات والزيادات المالية في حال التغيب، الخطأ، التكاثر"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.19 وانحراف معياري بلغ 0.584، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي تحرك المؤسسة من العلاوات والزيادات المالية في حال التغيب، الخطأ، التكاثر بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: "تقوم المؤسسة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري بلغ 0.621، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي تقوم المؤسسة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 16: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز المعنوي

N			المتوسط	انحراف معياري	البعد 02: التحفيز المعنوي
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
3	34	0	4.04	0.807	9) تقدم المؤسسة للموظفين مزايا معنوية إضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز.
4	34	0	3.88	0.824	10) يهتم الموظفون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير.
5	34	0	3.86	0.700	11) تمنح الشهادات التقديرية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأقدمية.
2	34	0	4.04	0.781	12) توفر المؤسسة كل المتطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية
1	34	0	4.12	0.820	13) تقدم المؤسسة التحفيز المعنوي في الظروف الطارئة للعمال
8	34	0	3.21	0.766	14) تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق والتقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
6	34	0	3.58	0.802	15) توفر المؤسسة وسائل النقل، مكان للعبادة، مطعم، العيادة.
7	34	0	3.44	0.720	16) تقوم المؤسسة بإعطاء العمال فرص المشاركة باتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: "تقدم المؤسسة التحفيز المعنوي في الظروف الطارئة للعمال"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري بلغ 0.820، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد

- العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تقدم المؤسسة التحفيز المعنوي في الظروف الطارئة للعمال حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: "توفر المؤسسة كل المتطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.781، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه توفر المؤسسة كل المتطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية ... حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: "تقدم المؤسسة للموظفين مزايا معنوية إضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.807، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي تقدم المؤسسة للموظفين مزايا معنوية إضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحلل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: "يهتم الموظفون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.824، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي يهتم الموظفون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: تمنح الشهادات التقديرية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأقدمية." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري بلغ 0.700، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي تمنح الشهادات التقديرية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأقدمية.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: توفر المؤسسة وسائل النقل، مكان للعبادة، مطعم، العيادة..". نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وانحراف معياري بلغ 0.802، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15: أي توفر المؤسسة وسائل النقل، مكان للعبادة، مطعم، العيادة.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: "تقوم المؤسسة بإعطاء العمال فرص المشاركة باتخاذ القرارات"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري بلغ 0.720، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي تقوم المؤسسة بإعطاء العمال فرص المشاركة باتخاذ القرارات.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: "تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق والتقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وانحراف معياري بلغ 0.766، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق والتقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

2-تحليل فقرات محور أداء العاملين

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة مستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور أداء العاملين قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم17: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	المحور الثالث: أداء العاملين
	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
1	34	0	3.98	0.742	(17) يشعر الموظفون بأهمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة.
4	34	0	3.50	1.015	(18) تساعد المكافآت المالية المقدمة من المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة
2	34	0	3.94	0.793	(19) المكافأة التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك
3	34	0	3.56	0.837	(20) تساهم الحوافز بزيادة حجم العمل وزيادة سرعة الإنجاز
5	34	0	3.49	0.791	(21) يزداد ولاء العمال للمؤسسة كلما قدمت لهم ساعات عمل إضافية نتيجة الحوافز المقدمة
9	34	0	3.39	0.763	(22) يحبذ الموظفون الحصول على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية
11	34	0	3.33	0.815	(23) تقديم إدارة المؤسسة لمكافآت مالية كبيرة تؤدي إلى تمييز العمال في عمل
6	34	0	3.45	0.711	(24) ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في المؤسسة
7	34	0	3.42	0.809	(25) يساهم التحفيز في استقرار وتطور في أداء العاملين
10	34	0	3.35	0.722	(26) يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد
13	34	0	3.07	0.867	(27) تساهم التحفيزات العمال على حل مشاكلهم بأنفسهم بدون تدخل إدارة المؤسسة
8	34	0	3.40	0.879	(28) من خلال التحفيزات يسعى العاملون لبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
14	34	0	3.05	0.700	(29) تحرم المؤسسة العمال من العلاوات والمكافآت نتيجة التكاثر وضعف الأداء
12	34	0	3.12	0.737	(30) تتقبل ملاحظات الرؤساء وتعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائك وتحقيق الأهداف المطلوبة.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: "يشعر الموظفون بأهمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.742، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي يشعر الموظفون بأهمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: "المكافأة التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.793، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي أن المكافأة التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: "تساهم الحوافز بزيادة حجم العمل وزيادة سرعة الإنجاز"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.837، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي تساهم الحوافز بزيادة حجم العمل وزيادة سرعة الإنجاز بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: "تساعد المكافآت المالية المقدمة من المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري بلغ 1.015، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي تساعد المكافآت المالية المقدمة من المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: "يزداد ولاء العمال للمؤسسة كلما قدمت لهم ساعات عمل إضافية نتيجة الحوافز المقدمة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري بلغ 0.791، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي يزداد ولاء العمال للمؤسسة كلما قدمت لهم ساعات عمل إضافية نتيجة الحوافز المقدمة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: "ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في المؤسسة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري بلغ 0.711، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في المؤسسة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: "يساهم التحفيز في استقرار وتطور في أداء العاملين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري بلغ 0.809، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي يساهم التحفيز في استقرار وتطور في أداء العاملين بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: "من خلال التحفيزات يسعى العاملون لبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى

أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.879، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 28 أي من خلال التحفيزات يسعى العاملون لبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: "يحبذ الموظفون الحصول على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري بلغ 0.763، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي يحبذ الموظفون الحصول على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: "يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري بلغ 0.722، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: "تقديم إدارة المؤسسة لمكافآت مالية كبيرة تؤدي إلى تمييز العمال في عمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري بلغ 0.815، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي تقديم إدارة المؤسسة لمكافآت مالية كبيرة تؤدي إلى تمييز العمال في عمل بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: "تتقبل ملاحظات الرؤساء وتعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائك وتحقيق الأهداف المطلوبة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.12 وانحراف معياري بلغ 0.737، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 أي تتقبل ملاحظات الرؤساء وتعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائك وتحقيق الأهداف المطلوبة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: "تساهم التحفيزات العمال على حل مشاكلهم بأنفسهم بدون تدخل إدارة المؤسسة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وانحراف معياري بلغ 0.867، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي تساهم التحفيزات العمال على حل مشاكلهم بأنفسهم بدون تدخل إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: "تحرم المؤسسة العمال من العلاوات والمكافآت نتيجة التكاثر وضعف الأداء"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة عشر والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.05 وانحراف معياري بلغ 0.700، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 أي تحرم المؤسسة العمال من العلاوات والمكافآت نتيجة التكاثر وضعف الأداء بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna" الفرع الأول: فرضية الأولى

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار one sampel T test للعينة الواحدة
➤ الإجابة على التساؤل الأول:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز المادي في التحفيز لدى المؤسسة.
 - H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز المادي في التحفيز لدى المؤسسة.
- الجدول رقم 18: اختبار t-test لوجود بعء التحفيز المادي

البعء 1: التحفيز المادي						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة		
0.75	0.604	3.88	34	القيمة		
قيمة المتوسط الفرضي = 3						
95% درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t	القيمة
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض					
1.00	0.70	0.850	0.000	33	12.320	القيمة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعء الأول المتعلق بـ: التحفيز المادي بلغ (3.88) بانحراف معياري بلغ (0.604) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود التحفيز المادي واعتماده من طرف المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (12.320) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعء التحفيز المادي لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna" محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

الفرع الثاني: الفرضية الثانية ➤ الإجابة على التساؤل الثاني:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز المعنوي في التحفيز لدى المؤسسة.
 - H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز المعنوي في التحفيز لدى المؤسسة.
- الجدول رقم 19: اختبار t-test لوجود بعء التحفيز المعنوي

البعء 2: التحفيز المعنوي				
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة
0.62	0.726	3.61	34	القيمة

القيمة	قيمة المتوسط الفرضي = 3					
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	95% درجة الثقة	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
11.045	33	0.000	0.955	0.83	1.08	القيمة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق ب: التحفيز المعنوي بلغ (3.61) بانحراف معياري بلغ (0.726) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود التحفيز المعنوي واعتماده من طرف المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (11.045) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد التحفيز المعنوي لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna" محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna" ببلدية برهوم بولاية المسيلة، إذ تبين لنا وجود وتحقيق أبعاد في التحفيز للمؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna"، واختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

الفرع الأول: الفرضية الأولى

- H1 يساهم بعد التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".
 - H0 لا يساهم بعد التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".
- الجدول رقم 20: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم	المتغيرات
معامل التحديد	معامل ارتباط	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	قيمة t المحسوبة		
0.011	0.470	0.000	0.006	0.001	2.001	1.006	التحفيز المادي
				0.00	7.557	0.423	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.470 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.011، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.006 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة لبعد التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

- H1 يساهم بعد التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

- H_0 لا يساهم بعد التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

الجدول رقم 21: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم	المتغيرات
معامل التحديد	معامل ارتباط	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	قيمة المحسوبة		
0.030	0.418	0.836	0.043	0.003	4.589	1.101	التحفيز المعنوي
				0.00	7.061	0.563	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.418 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر بـ 0.030، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.030 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة لبعده التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

- H_1 توجد علاقة ذات أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

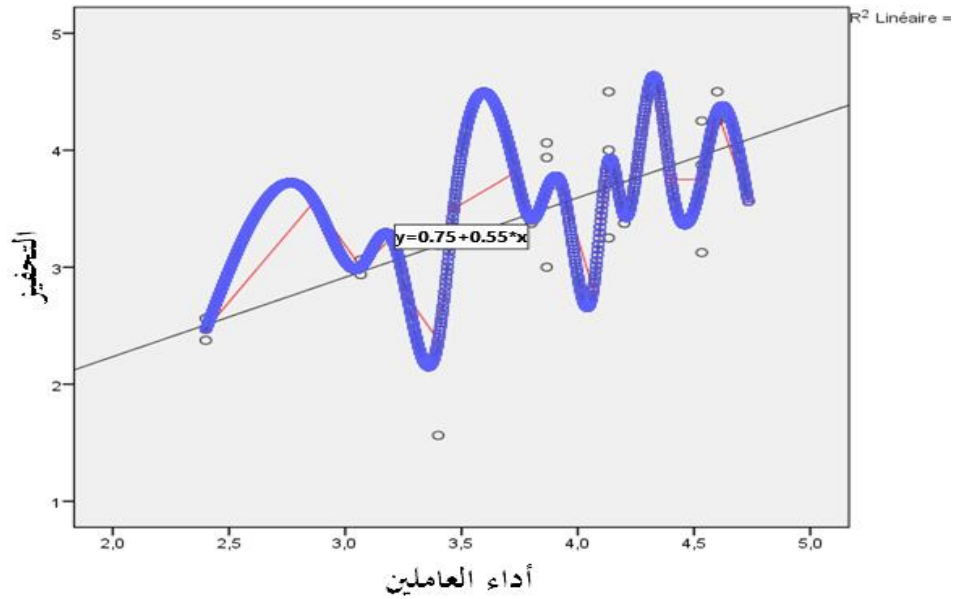
- H_0 لا توجد علاقة ذات أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

الجدول رقم 22: معامل بيرسون بين محاور الدراسة

معامل الارتباط			
		التحفيز	أداء العاملين
التحفيز	معامل بيرسون	1	,090
	مستوى الدلالة		,658
	العينة	34	34
أداء العاملين	معامل بيرسون	,090	1
	مستوى الدلالة	,658	
	العينة	34	34

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم 08: منحنى بياني لمعادلة الانحدار الارتباط التحفيز بأداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

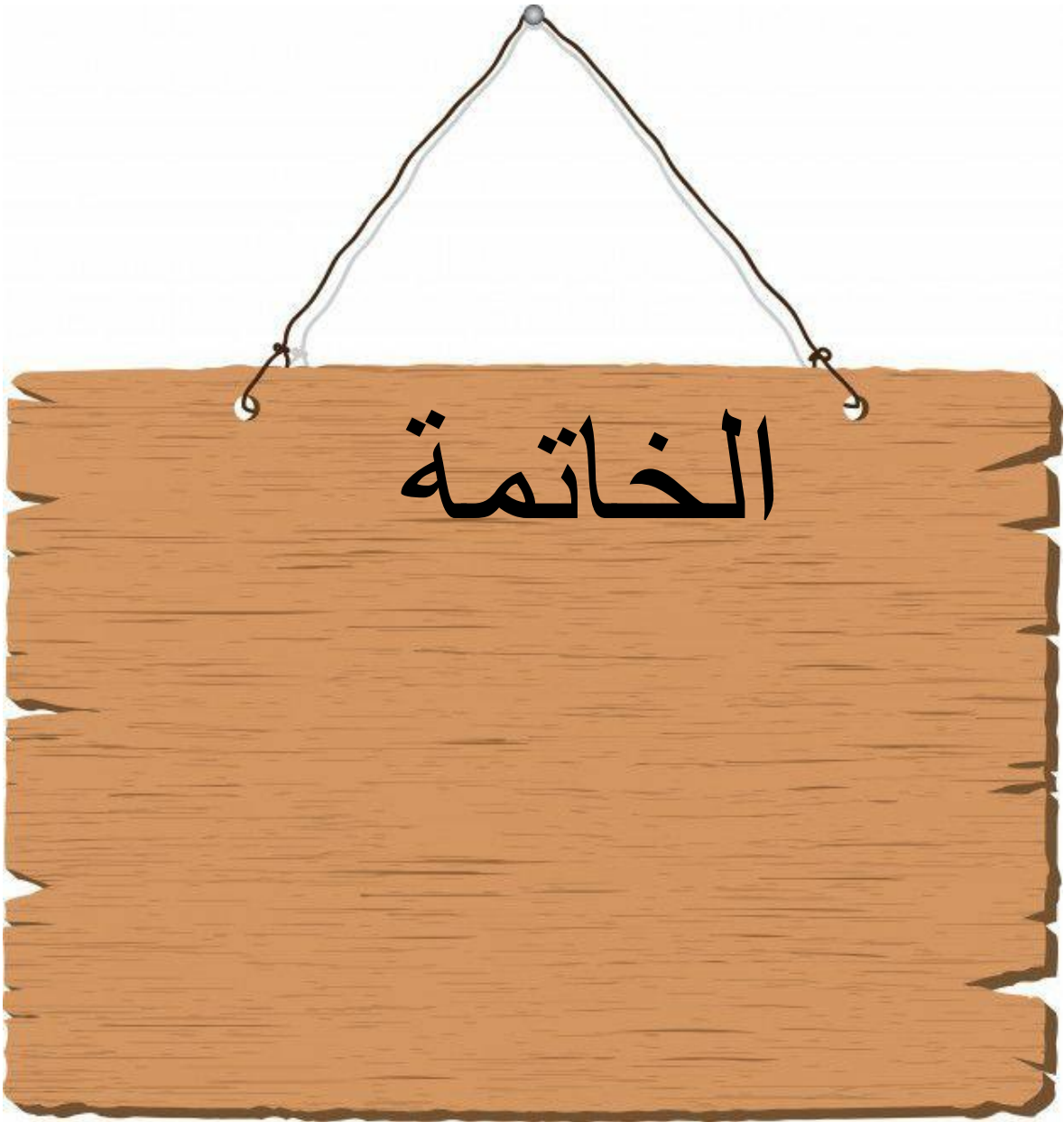
من خلال الجدول والشكل السابق ، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط مرتفعة بمعدل عام متوسط يقدر ب (0.658) قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) توضح أن هناك علاقة ترابطية في مستوى الأداء للعاملين (المتغير التابع) يعزى إلى المستوى الذي وصل إليه تطبيق التحفيز (المتغير المستقل) ومنه، وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك علاقة ايجابية للتحفيز في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna". بشكل كبير جداً. أي أن التحفيز ببعديه معنوي ومادي يلعب دوراً فاعلاً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة كوك الحضنة "CoQHodna".

ومن خلال معادلة الانحدار $Y=0.75+0.55*X$ الممثلة في الشكل رقم 08 والجدول السابق رقم 22 يعتبر نموذج تحليل الانحدار من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، ويهتم نموذج الانحدار بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة وبافتراض وجود متغير تابع ومتغيرين مستقلين، حيث هو Y المتغير التابع و X هو المتغير المستقل

ومن خلال ما سبق نستنتج ظهور متغيرين مستقلين هما (التحفيز المعنوي ، التحفيز المادي) لهما دلالة إحصائية في علاقتهما بالمتغير التابع (أداء العاملين). حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بأبعاده وأداء العاملين

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني دراسة ميدانية في شركة كوك الحضنة من أجل الوقوف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها والتطرق لمهامها وهيكلها التنظيمي، وبعده تم اختبار الفرضيات عن طريق توزيع الاستبيان وجمعه وتحليله بالبرنامج الإحصائي spss، ليتم بعد ذلك حساب درجة ثبات الاستبيان ومختلف النسب ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتمكن من تحليلها وتفسير نتائجها للتمكن من الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعية من عدمه، حيث تم في الأخير التوصل إلى أهمية الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء العاملين وهو محور الدراسة وبالتالي أهمية هذا الأخير في تحسين و تطوير المؤسسات بشكل عام.



الخاتمة:

يعتبر التحفيز كيف ما كان بشقيه (مادي أو معنوي)، ذو قيمة كبيرة وهو من أهم العوامل التي تدفع العنصر البشري(العامل)إلى رفع الإنتاجية في المؤسسة من أجل تحقيق التقدم، والتطور كما أن عدم توفر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلبا على أدائه ، ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز احد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف، ويبدو أن أهمية الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس، والعمر والمنصب الوظيفي، والمستوى المعيشي، والعلمي.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسسة كوك الحضنة ببلدية برهوم ، و معرفة ما إذا كان هناك ارتباط دال إحصائيا بين أبعاد المتغير الأول و المتغير الثاني، حيث تم من خلال هذه الدراسة إثبات وجود علاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

نتائج صحة الفرضيات:

- من اختبارنا للفرضية الأولى والتي مفادها يوجد أثر ايجابي لوجود أثر ايجابي لتأثير التحفيز المادي على تحسن أداء العاملين في مؤسسة كوك الحضنة حيث توصلنا إلى صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية على تحسن أداء العاملين من خلال التحفيز المادي والمتمثل في المكافآت المالية بمؤسسة كوك الحضنة.
- من اختبارنا للفرضية الثانية والتي مفادها لا يوجد أثر ايجابي لوجود أثر ايجابي لتأثير التحفيز المعنوي على تحسن أداء العاملين حيث توصلنا إلى خطأ هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية تثبت العكس على وجود تأثير ايجابي للتحفيز المعنوي على أداء العاملين من خلال التشجيع ، الترقية، الشكر ...
- من اختبارنا للفرضية الثالثة والتي مفادها يوجد أثر معنوي لوجود علاقة ايجابية لتأثير الحوافز على تحسن أداء العاملين حيث توصلنا لوجود أثر معنوي ايجابي لتأثير الحوافز على تحسن أداء العاملين وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية على وجود علاقة طردية بين التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) وأداء العاملين بمؤسسة كوك الحضنة فرع بلدية برهوم.

توصيات الدراسة:

استخلصنا بعض التوصيات نذكر منها:

- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم
- تنويع الحوافز المادية وعدم اقتصرها على المكافآت المالية فقط .
- تفعيل روح المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المؤسسة للتغيير و التطور.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.
- تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.

- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.
- توفير ظروف و بيئة عمل جيدة من حيث الوسائل و الإمكانيات .



المراجع

❖ الكتب:

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2001،
2. بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراية لنشر و التوزيع عمان الأردن 2014 ،
3. خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007،
4. داود معمر ،منظمات الأعمال الحوافز والمكافأة ، ط 1 ، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2006،
5. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، طبعة العربية، دار اليازوري للنشر ، عمان الأردن، 2010، ص 231.
6. طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009،
7. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2011،
8. عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دار الشروق، 2007م.
9. عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007 ،
10. علاء فرح طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،
11. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص153.
12. محمد الحسن التيجاني يوسف التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدي العاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،
13. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،
14. محمد عبد الوهاب حسن عشموى، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر ، 2014،
15. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012،
16. معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998،
17. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار القنديل , عمان, الطبعة الأولى, 2003
18. منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012،

❖ الرسائل الجامعية:

1. إسماعيل ابراهيمي، تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ،
2. إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013،
3. بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019،
4. دغيش محمد الحسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر الوادي، 2015،
5. سبعة نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ،
6. سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016،
7. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2014،
8. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008،
9. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003،
10. فاطمة الزهراء سني، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016،
11. محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.
12. مولاي أحمد العباسي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2017/2016،



الملاحق



استبيان حول "أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"

الأخ الكريم / الأخت الكريمة – العامل بمؤسسة كوك الحضنة / فرع برهوم / المسيلة:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تعبئة استبيان لإنجاز مذكرة ماستر

في إطار إنجازنا لمذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان:

"أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" ، نحن بصدد تطبيق استمارة استبيان للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز البحث، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آمليين منكم توخي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

إعداد الطلبة: إشراف:

- د. شريف مراد

- رداوي حفيظة
- بوجوان أمال

السنة الجامعية : 2024/2023

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

ذكر

نثى

العمر:

					15	توفر المؤسسة وسائل النقل، مكان للعبادة، مطعم ، العيادة.
					16	تقوم المؤسسة بإعطاء العمال فرص المشاركة باتخاذ القرارات
المحور الثالث: أداء العاملين						
					17	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة.
					18	تساعد المكافآت المالية المقدمة من المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة
					19	المكافأة التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك
					20	تساهم الحوافز بزيادة حجم العمل وزيادة سرعة الإنجاز
					21	يزداد ولاء العمال للمؤسسة كلما قدمت لهم ساعات عمل إضافية نتيجة الحوافز المقدمة
					22	يحبذ الموظفون الحصول على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية
					23	تقديم إدارة المؤسسة لمكافآت مالية كبيرة تؤدي إلى تميز العمال في عمل
					24	ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في المؤسسة
					25	يساهم التحفيز في استقرار وتطور في أداء العاملين
					26	يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة وفي الوقت المحدد
					27	تساهم التحفيزات العمال على حل مشاكلهم بأنفسهم بدون تدخل إدارة المؤسسة
					28	من خلال التحفيزات يسعى العاملون لبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					29	تحرم المؤسسة العمال من العلاوات والمكافآت نتيجة التكاسل وضعف الأداء
					30	تتقبل ملاحظات الرؤساء وتعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائك وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤسسة كوك حضنة COQ HODNA



بطاقة تشييد



الشركة الأم

تسمية الشركة : مؤسسة كوك حضنة للتسمين و التفقيس الصناعي
 المسير :السيد رحماني كمال
 تاريخ انطلاق الشركة : 2004
 عدد العمال : 225 عامل قابل للزيادة بعد توسعت الشركة

صور عن الشركة و
فروعها على مستوى الولاية



أهم نشاطات الشركة

كوك حضنة

حضائر تربية الديك الرومي للاحم

مذبح الدواجن

حضائر تربية الدجاج للاحم

وحدات تربية الدجاج لإنتاج البيض بلوجمة إستراتيجية

وحدات التفقيس الصناعي

حضائر تربية مهنات الديك الرومي

حضائر تربية أمهات الدجاج للاحم

توسعة لوحة تغذية الأنعام

وحدة تغذية الأنعام

توسعة لوحة تغذية الأنعام

فروع الشركة

برهوم 01

أولاد عدي 01

عين الخضراء 01

الدهاهنة

الشركة الأم

عين الخضراء 04

المطارفة 01

عين الخضراء 02

ببلدية برهوم

عين الخضراء 05

مسيف 03

مسيف 02

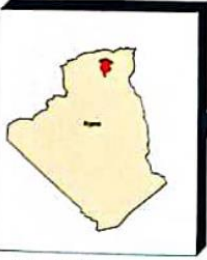
عين الخضراء 03

مسيف 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مجمع رحمانى Groupe Rahman



موقع الشركة و نشاطاتها
على مستوى الولاية



خريطة الجزائر



ولاية المسيلة



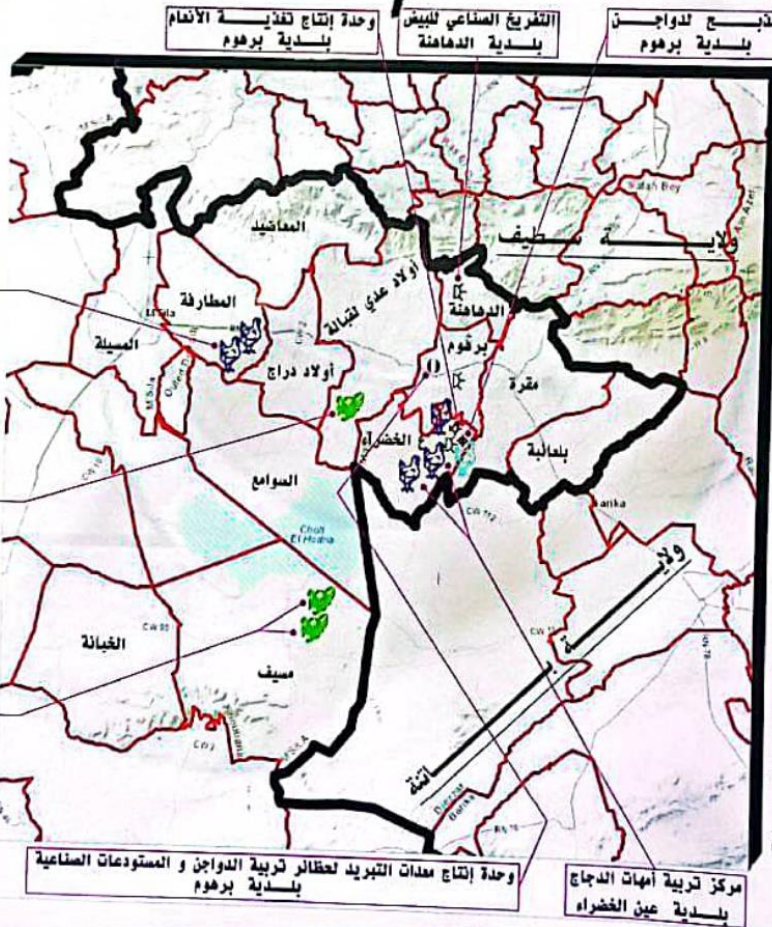
خريطة ولاية المسيلة

⊙	مذبحة للدواجن
⊙	التفريخ الصناعي للبيض
⊙	وحدة إنتاج تغذية الأنعام
⊙	مركز تربية أمهات الديك الرومي
⊙	مركز تربية أمهات الدجاج
⊙	وحدة تربية الدجاج لإنتاج البيض الموجه للتفريخ
⊙	وحدة إنتاج معدات التبريد لحضائر تربية الدواجن والمستودعات الصناعية

مركز تربية أمهات الدجاج
بلدية المطارفة

مركز تربية أمهات الديك الرومي
بلدية أولاد علي تقيانة

مركز تربية أمهات الديك الرومي
بلدية مسيف





المشروع وحدة تفريخ البيض بالمكان المسمى المنيفة ببلدية الدهاهنة ولاية المسيلة

محتويات الشركة



تسمية الشركة: مؤسسة كوك حضنة للتسمين و التفقيس الصناعي
 المساحة الكلية للمشروع: 7 000 m²
 نسبة الانجاز: 100 %
 تكلفة المشروع: 236 026 000,00
 القدرة الإنتاجية: 1.5 مليون كتكوت في الشهر 18 مليون كتكوت في السنة
 عدد مناصب الشغل: 43 عامل قابلة للزيادة حسب توسعة الوحدة
 بداية نشاط الوحدة: تحت قرار رقم 952 المؤرخ في 09 سبتمبر 2022
 (رخصة استثنائية من طرف السيد الوالي)

صور عن الشركة و

فروعها على مستوى الولاية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد وحيات بالمشية
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم علوم التسيير

رقم _____

تسليم في _____

لدى السيد: _____

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سببنا المحترم، نتمنى طيبة وبتحضر
 في إطار التناجح المتميزة على مستوى الاقتصاد والادارة، ومن أجل مساعدة الطلبة في إتمام الترخيص التجاري، التي تدخل ضمن متطلبات
 بل شهادة الترخيص في خدمة علوم التسيير، نتمنى ادارة الموارد البشرية
 ان يتفرقا ان طلب من سيادتكم مساعدة الطلبة للتكوين في المجال اثناء عمل إجراء ترخيص الميداني بواسطة
 تلبية ما هتلى التضرر والالتزام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم هوية والداين	الإقامة
01	بوجويان آمال		20664540	Alger
02	برواوي حفيظة		204357211	Alger

عنوان للتذكير:

أشتر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية

المشرف (الاسم و اللقب و الإقامة)	هيئة الترخيص (الإعضاء والمختم)	رئيس القسم (الإعضاء والمختم)
 GERANT KAMEL		

قراوي احمد الصغير

علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد وحيات بالمشية
 035 - 33-33-33 : الجزائر - 1961

<http://www.univ-bordj.dz>
<https://www.facebook.com/Vision-Diplo-CEQJF-DEOC-Mella-4757119412578>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد وحيات بالمشية
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم علوم التسيير

رقم _____

تسليم في _____

لدى السيد: _____

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد،
 في إطار التتابع المنهجي على صعيدنا الأكاديمي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إتمام الترخيصات الصعبة، التي تدخل ضمن متطلبات
 بل شهادة الترخيص في خدمة **علوم التسيير** بمساحة **إدارة الموارد البشرية**
 هذه بترضاؤنا نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة للتكوين في المجال أثناء عملهم على إجراء ترخيص الميداني بوضعكم
 تفضلوا بما تقتضيه الضرورة والالتزام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم هوية والد/الأم	الإقامة
01	بوجويان أمال		20664540	Alger
02	برواوي حفيظة		204357218	Alger

عنوان للتذكير:

أشتر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية

المشرف(ة) الاسم و اللقب و الإقامة	هيئة الترخيص (الإعضاء والمختص)	رئيس القسم (الإستاد/المختص)
 GERANT YAHYIA KAMEL		

قراوي أحمد الصغير

علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد وحيات بالمشية
 035 - 33-33-33 : الهاتف - 035

<https://www.univ-bordj.dz>
<https://www.facebook.com/Univ-Bordj-COJLE-BOUC-Mella-4757119412578>

الملخص:

من خلال دراستنا لموضوع أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوك الحضنة - فرع بلدية برهوم -، ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز (المادية كانت أو المعنوية) أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز و يشترط في هذا النظام تميزه بالموضوعية و العدل و المساواة بالإضافة إلى المصداقية أثناء عملية تقديم الحوافز هذا الأخير سيؤدي بالعاملين إلى بذل جهد أكبر و القيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء فعال و بكفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك الحوافز المقدمة لتلبية احتياجاتهم اليومية . و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في معمل مؤسسة كوك الحضنة فرع بلدية برهوم "وجدنا أن هذه المؤسسة تتوفر على نظام للحوافز و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة تحسين مستوى أداء عمالها بصفة خاصة و مستوى أدائها ككل".

الكلمات المفتاحية:

التحفيز، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، أداء العاملين.

Abstract

Through our study of the issue of the impact of motivation on improving the performance of employees in economic institutions, a field study at the Kok Al-Hudna Foundation - Berhoun Municipality Branch -, and through this study we concluded that incentives, whether material or moral, have a clear impact on the performance of employees in particular and on the performance of the institution in general, as It is through the organization's reliance on an effective system of incentives, which stipulates that this system should be characterized by objectivity, fairness, and equality, in addition to credibility during the process of providing incentives. The latter will lead employees to exert greater effort and carry out the tasks assigned to them with effective performance and high efficiency, in order to obtain On those incentives offered in order to meet the daily. Through the field study conducted in the laboratory of the Kok Al-Hudna Foundation, Berhoun Municipality Branch, we found that this institution has an incentive system through which the institution can improve the level of performance of its workers in particular and the level of its performance as a whole.

key words:

Motivation, material motivation, moral motivation, employee performance.