

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

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني
إعداد الطلبة:

- شريف مــــراد
- بوعزيز عبد الرزاق

تحت عنوان:

دور النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين
(دراسة آراء عينة من العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم)

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. نوي نورالدين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. شوبار إلياس
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. الوافي رابح

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

نجر

تشكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء، أن أتقدم بخالص الشكر

والتقدير والامتنان

إلى الدكتور المشرف: "شوبار إلياس"

على كل ما أسداه من نصائح وتوجيهات وارشاد

خلال اعداد هذه المذكرة والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة

تواضعه

اسأل الله أن يجزيه خير الجزاء

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في

إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم بقراءة هذه المذكرة

ومناقشتها

شكرا جزيلا أستاذي الفاضل.

شريف مراد

بوعزيز عبد الرزاق

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا
وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى منبع فخري واعتزازي، إلى من رافقتني دعواتها، وزادني رعاها
نجاحا إلى منبع الأمل الصافي والامل المشرق الذي لا يغيب ضوءه
كالشمس أُمي الحبيبة
إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،
أرجو من الله ان يمد عمرك لترى جني الثمار، بعد طول انتظار،
قدوتي أبي الغالي

إلى زوجتي وسندي في الحياة وكل أفراد عائلتي
إلى من علمونا حروف من ذهب، إلى كل الزملاء في قسم علوم التسيير
إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا

إلى دفعة إدارة موارد بشرية 2022.

شريف مراد

إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

﴿ فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض

لهما جناح الذل من الرحمة قل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا ﴿ سورة الاسراء الآية 24

إلى من أمضي حياته في الشقاء ليسهل على حياتي ة لأعيش في

الرقاء إلى العزيز على قلبي أبي أطال الله في عمره

إلى زوجتي سندي في الحياة

وإلى قرّة عيني أولادي كل باسمه

إلى عائلتي الكريمة من جد وجدة وأعمام وعمات وخالات الكل

باسمه

إلى المشرف الذي كان له الفضل في إعطاء كل ما له من قوة في

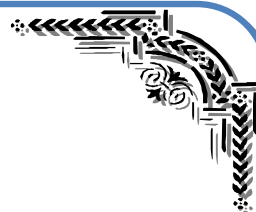
تسيرنا في تقديم هذا العمل

إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

وإلى كل دفعة إدارة موارد بشرية 2022

بوعزيز عبد الرزاق

فهرس المحتويات



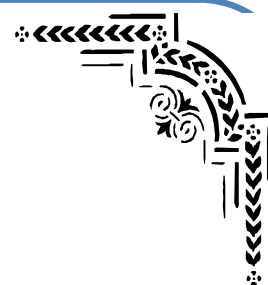
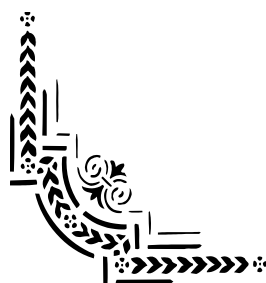
فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للنظام التحفيزي وأداء العاملين	
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: ماهية النظام التحفيزي
11	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته
11	الفرع الأول: تعريف التحفيز
13	الفرع الثاني: أهمية التحفيز
14	المطلب الثاني: أهداف وخصائص ومعوقات نظام الحوافز
14	الفرع الأول: أهداف نظام الحوافز
15	الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز
16	الفرع الثالث: معوقات نظام الحوافز
17	المطلب الثالث: شروط ومبادئ نظام الحوافز الناجح
19	المطلب الرابع: المقاربات النظرية لنظام التحفيز
30	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
30	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
30	الفرع الأول: مفهوم الأداء
31	الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين

32	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
34	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
34	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين:
35	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين:
37	المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين
37	الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين
38	الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء
38	الفرع الثالث: مجالات تطوير وتحسين الأداء
39	المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء
39	المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء
43	المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
43	الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء
44	الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
46	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة
48	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة coq hodna للدواجن برهوم	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة كوك الحضنة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك حضنة
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
53	أولاً: المنهج العلمي المعتمد.
53	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.
55	ثالثاً: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

57	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.
58	أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
64	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).
64	أولاً: اختبار Shapiro-Wilk
65	ثانياً: اختبار اعتدالية التوزيع بطريقة معامل الالتواء
66	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.
66	المطلب الأول: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.
73	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses).
74	أولاً: اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة
75	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
78	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
81	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
84	خامساً: النموذج الميداني للدراسة
85	خلاصة الفصل التطبيقي.
87	الخاتمة
91	قائمة المراجع
97	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	53
(2-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	54
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	54
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	55
(5-2)	يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.	56
(6-2)	محاور الاستبيان ومكوناته.	57
(7-2)	يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	60
(8-2)	الاتساق الداخلي لعبارات محور النظام التحفيزي	60
(9-2)	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين	61
(10-2)	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	62
(11-2)	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	63
(12-2)	يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	63
(13-2)	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	65
(4-2)	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	66
(15-2)	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	67
(16-2)	العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز المعنوية	68

70	العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز المادية	(17-2)
72	العبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين	(18-2)
74	يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.	(19-2)
75	قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح	(20-2)
76	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(21-2)
77	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية معالم النموذج).	(22-2)
79	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(23-2)
79	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).	(24-2)
81	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(25-2)
82	اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	(26-2)

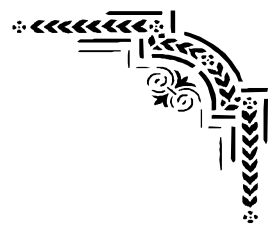
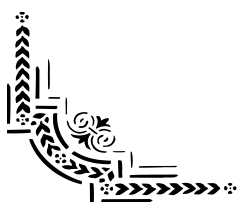
قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	النموذج الفرضي للدراسة	ح
(2- 1)	المجاميع الخمس	24
(3-1)	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	41

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	استمارة استبيان	97
2-1	مخرجات SPSS	102

مقدمة



مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. والتحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير المورد البشري لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة.

إن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، والحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم، ويمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام تحفيزي فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء الوظيفي لدى العاملين فيها.

ومن المعروف أن طبيعة استراتيجية التحفيز أساسية وجوهرية لفعالية المنظمة، فإستراتيجية التحفيز حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين (العاملين، المنظمة) منتفعين وراضيين بشكل متبادل. كما أن استراتيجية التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم، فقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

لذلك سنسلط الضوء على هذا الموضوع المهم ونتناول في هذه الدراسة النظام التحفيزي ومدى علاقته وتأثيره على تحسين أداء العاملين وعلى الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر الحوافز أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في المنظمة وأحد مقومات العمل الإداري الناجح لديها وذلك للتشجيع على الفعالية والكفاءة ورفع مستوى الاداء والتميز في العمل، حيث

تبرز أهمية هذا العنصر كمؤثر أساسي لتحسين مستوى الاداء الجيد ومن ناحية جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف يؤثر النظام التحفيزي في تحسين أداء الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:
هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنظام التحفيزي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها؟
الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهو دور نظام الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- ماهو دور نظام الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنظام التحفيزي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء نظام الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء نظام الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي:

- تسليط الضوء على واقع النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز دور النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة؛
- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في المؤسسات الجزائرية الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة العلاقة بين التحفيز المطبق على العاملين في المؤسسات الجزائرية وبين أداء الموارد البشرية.

- التعرف على أثر تطبيق النظام التحفيزي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- تقديم بعض الاقتراحات المناسبة في هذا المجال.
- محاولة توضيح العلاقة الميدانية بين النظام التحفيزي والرفع من أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم النظام التحفيزي وأهمية تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أهمية النظام التحفيزي في مؤسسة coq hodna للدواجن بـرهوم؛
- انتشار ثقافة التحفيز في عصرنا الحالي الذي أصبح يعرف بعصر الاهتمام بالموارد البشري، وبالتالي تكمن الضرورة في البحث عن الطرق والسبل لتطبيقه؛
- يزيد من أهمية البحث الاهتمام بدور النظام التحفيزي لما له من تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في مخرجات المؤسسات الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بالعاملين؛
- فهم طبيعة العلاقة بين تطبيق النظام التحفيزي والرفع من أداء العاملين من خلال هذه الدراسة.

6-أسباب اختيار الموضوع:

ترجع الأسباب الحقيقية لاختيار الموضوع إلى:

■ أسباب ذاتية:

- الاهتمام بموضوع النظام التحفيزي بحكم علاقته بالتوجه العلمي في مجال التسيير عموما وإدارة المنظمات خصوصا، ومحاولة توسيع المعارف في هذا المجال؛
- الرغبة في معرفة أهمية استراتيجية التحفيز وسط عمال مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم؛
- اقتناعنا ان العنصر البشري هو أساس نجاح وفاعلية المنظمة وبقائها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.
- الاهتمام بإحدى إشكاليات تطبيق النظام التحفيزي واقتراح بعض الحلول والرفع من أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

■ أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى موضوع النظام التحفيزي على مستوى مؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- النظام التحفيزي من أهم مجالات انشغال المتخصصين في المنظمات والخبراء والباحثين في قضايا شؤون ادارة الموارد البشرية؛
- النظام التحفيزي يعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها.
- أهمية تطبيق النظام التحفيزي في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودوره في الرفع من أداء العاملين؛

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على آراء عينة من موظفي مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم؛

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022؛

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل الأول في النظام التحفيزي ذي الأبعاد (المادي والمعنوي) ومتغير أداء العاملين.

8- المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم الاستعانة بالاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على مجموعة من عاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم، ثم تبويب وتحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاجتماعية SPSS 25.

9- الدراسات السابقة:

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى:

"التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة" دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، من إعداد الطالبة مقدود وهيبة.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التحفيز لم يعد مجرد توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للفرد، وإنما تعدى ذلك ليصبح مضاهيا لمفهوم المناجمنت الحديث، لان الفرد يتفاعل بشكل ايجابي مع كل من يرتبط لمنظمة من أساليب قيادية تنظيم وخبرة.

- استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المنظمة.

- يمكن للمنظمة إن يتغير أسلوب التحفيز واجب أهداف الذي ترمي للوصول إليه.

✍️ الدراسة الثانية:

"نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قرين عمار - الحجار - عنابة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2019، من إعداد الطالب خرواطي صالح.

✍️ **هدفت الدراسة إلى:** التطرق للتسيير العقلاني للموارد البشرية التي توفر نمط فعال للحوافز. حيث يشكل أهمية بالنسبة للفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين، فهو يلبي حاجات الفرد العامل من خلال زيادة أجره، كما أنه يمثل تقديرا لخدمته وجهوده وهو في الوقت نفسه يعتبر عاملا مؤثرا في تنمية العامل ذاتيا لتحمل مسؤولية العمل، فالتحفيز فعالية واضحة تتجلى في مساعدة الفرد على توجيه وتحسين قدراته من أجل التدرج المحتمل من رتبة إلى رتبة في سلم الرواتب بعد الخضوع لعملية تقييم الأداء.

✍️ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- جاءت ردود الفعل سلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة إذ أن المتوفر منها لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة الدراسة.

- أما الحوافز المعنوية التي شملت على سبيل المثال لا الحصر طبيعة الإشراف جماعة العمل، محتوى العمل وظروف العمل، فتفاوتت ردود الفعل بين الايجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت بعض الردود الايجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبيا.

✍️ الدراسة الثالثة:

"فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة الأعمال 2009/2008، من إعداد الطالبة مرمات نبيلة.

✍️ تهدف الدراسة إلى:

معرفة أهمية المورد البشري كأداة لتحقيق أهدافها على أن يتسم بالدافعية المرتفعة والحماس والرغبة في تحقيق مستويات أداء عليا، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة.

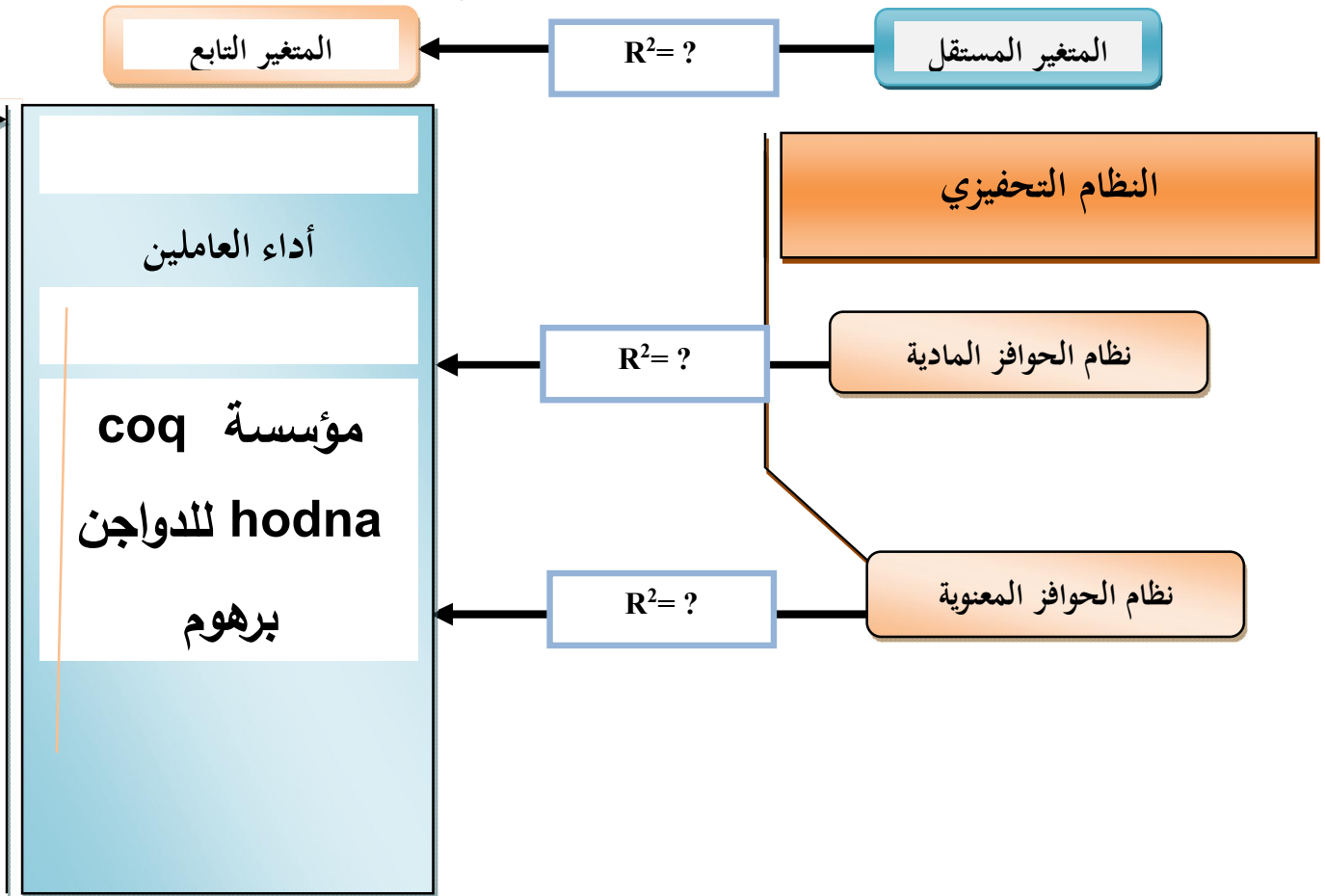
✍️ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- من خلال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة بومرداس أنه لا توجد مؤسسة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، وهذا مهما كان نشاطها ومستواها وثقافتها ولكن فعالية المؤسسة تستمد من أساليبها المنتهجة.
- توصلت إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز، سواء مادية أو معنوية، وهذا حسب مما أورده المشرع الجزائري، إذ تتمثل أهم الحوافز المادية في الرواتب، المنح والمكافآت المتنوعة، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية وغيرها، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال الترقية، التكوين الذي يتنوع بين القصير والمتوسط وطويل المدى وكذلك من خلال الاتصال الداخلي، العطل والإجازات المتنوعة، محاولات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

فدراستنا الحالية تمت في مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم، للتعرف على مدى تطبيق النظام التحفيزي ببعديه المادي والمعنوي ومدى تأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

10- نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو النظام التحفيزي ببعديه (نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية) والمتغير التابع هو: أداء العاملين، ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مدى تطبيق النظام التحفيزي، ومستويات الرفع من أداء العاملين وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و -1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير (R^2) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B : سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة

المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B ، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية (B, R^2, r) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05.

11- هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري ماهية النظام التحفيزي كمبحث أول وماهية أداء العاملين كمبحث ثاني بالإضافة إلى فعالية نظام الحوافز على الأداء كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة تقديم مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم كمبحث أول والإطار المنهجي للدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للنظام التحفيزي وأداء العاملين

المبحث الأول: ماهية النظام التحفيزي

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، والمؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة. ويشكل النظام التحفيزي دوار رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

وللتعرف على النظام التحفيزي وأداء العاملين بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل

إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية النظام التحفيزي

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء

المبحث الأول: ماهية النظام التحفيزي

إن معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الاشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل.

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته

يعتبر الفرد هو المحور الرئيسي والركيزة الأساسية للنجاح والتقدم في شتى المجالات، لذا من الضروري الاهتمام به من خلال إشباع حاجاته وغاياته والعمل على إيصاله إلى درجات الرضا والاستقرار وهذا يكون فقط من خلال الحوافز، ويعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر.

الفرع الأول: تعريف التحفيز

لقد تعددت مفاهيم التحفيز واختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".¹

التعريف الثاني: التحفيز هو بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.²

التعريف الثالث: وقد عرف أيضاً: التحفيز = قوة الرغبة في العمل × مدى التوقع بنجاح العمل.³

¹ - عبد الرازق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 3.

² - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 284.

³ - فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009، ص 18.

التعريف الرابع: عرف التحفيز كذلك: بأنه ذلك الشعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة، ويمكن تقديم هذه المعادلة لإيضاح القصد من الإنجاز:¹

الإنجاز يساوي القدرة على العمل × الرغبة في العمل

والقدرة في العمل تساوي = المعرفة + المهارة، منه يصبح:

الإنجاز يساوي (المعرفة + المهارة) × الرغبة في العمل

التعريف الخامس: التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته واستمراريته لتحقيق أهداف المؤسسة ويتم عن طريق: الدوافع التي هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل، وهي كذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على إنجاز عمل ما بنجاح، والحوافز أنواع وهي:

- **الحوافز المادية:** وهي حوافز نقدية مكنها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

- **الحوافز المعنوية:** وتتمثل بفرص الترقية وتقديم الشكر.²

التعريف السادس:

وهناك تعاريف نذكر منها:

- أن التحفيز هو : "عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الأنشطة التي تقوم بها وبما أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من طبيعتها وخصائصها، بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله، فهي عملية لا نلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص2013.

² - بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص139.

في السلوك فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقويم.¹ وقد عرف كذلك: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف".²

وان التحفيز هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليه باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.³

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:⁴

أولا: أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

¹- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكة، 2007 - 2008، ص 11.

²- براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017، ص ص 255-270.

³ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى الجزائر، 2011، ص 113.

⁴- خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص ص 11-12.

ثانيا: أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي: ¹

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعا ونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

ثالثا: أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل فيما يلي: ²

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص ومعوقات نظام الحوافز

الفرع الأول: أهداف نظام الحوافز

تتمثل أهداف الحوافز فيما يلي: ³

أولاً: أهداف على المستوى الفردي: إن أهم خاصية للحوافز على المستوى الفردي هي لمس الفرد للعلاقة بين الأداء والمكافآت، لذا نجد نظام الحوافز الفردية هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في المنظمات الصناعية.

ثانياً: أهداف على مستوى المجموعة: تلجأ المنظمة على اعتماد نظم الحوافز الجماعية عندما يصعب قياس أداء الفرد، وكذلك عندما يصبح من الضروري التعاون والتماسك داخل المنظمة من

¹ - لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 99.

² - أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6.

³ - عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 191-196.

أجل الوصول إلى نتائج جيدة وتحقيق أداء أفضل وأسرع، وهذا يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي.

ثالثاً: أهداف على مستوى المنظمة: بما أن الكثير من المنظمات تحتاج إلى مستويات عالية من التعاون والتماسك بين العاملين بهدف تحقيق الأداء بكفاءة عالية، وتلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز بهدف تعزيز الحالة على مستوى المنظمة ككل، ومن بين الخطط التي يمكن أن نطبقها هي: المشاركة في الأرباح السنوية، ملكية العاملين لجزء من الأسهم في الشركة، ... الخ.

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز

يتميز نظام الحوافز الفعال بالخصائص التالية:

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعمل.
- اختيار الوقت المناسب للتعزيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز ولكن يجب تقنينها.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز ليكونوا على بينة وعلم.
- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء الجيد وليس العادي والحوافز.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- أن تتفق الحوافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد.
- أن لا يكون الحافز مبنيًا على قدرات الأفراد المتفوقين فقط.
- أن لا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- الاتصالات مع الطرف الآخر يعتبر حافزاً في حد ذاته.
- أهمية تقبل الأفكار الجديدة.
- تنمية روح المبادرة والابتكار.

- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجاباً مع العمل.
- تعزيز روح العمل كفريق أو كمجموعة.
- تقوية العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.
- مراعاة الأجور والحوافز المادية أو العائد من العمل.
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الفرد.
- إعطاء الحق للحصول على الترقية وإتاحة الفرص.
- يجب أن يكون الأجر مناسباً مع المنصب والمعيشة.
- تقوية حالة الأمان والاستقرار للفرد داخل المنظمة¹.

الفرع الثالث: معوقات نظام الحوافز

قد يعاب على أنظمة الحوافز بأن لها أعراض جانبية سيئة، وإن لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض وأن تعالجها، فإن هذه الأعراض قد تعيق النظام ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء: ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء.
- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، واتفق العاملين وإنها تتسم بأنها مفهومة فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.

¹ - عبد العزيز علي حسن، حدود تمييز الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008، ص 296-

- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة إلى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه وتسجيله.

- عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو إنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.

- الصراع والمنافسة: التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.

- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين: تحدث مواجهة بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.¹

المطلب الثالث: شروط ومبادئ نظام الحوافز الناجح

يتوقف نجاح نظام الحوافز على الالتزام بالشروط والمبادئ التالية:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصاً بواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته.

- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه ينتج أكثر أو يؤدي جيدا، ولكن يجب أن يكون أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.

- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.

¹ - عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين...، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ب ت ، ص 54-55.

- يمكن قياسه: ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون مكتوبا عليه الفشل لأنه سيكون مضيعة للوقت.
- معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.
- ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، وطرق العمل والأدوات والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها.
- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوافز والوفرة في الوقت والموارد وغيرها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به.
- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.
- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة النوع، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية بأنواعها.
- الجدوى: يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة.
- الشمولية: يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون أدنى استثناء.
- البذخ: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير لان العكس قد يؤدي إلى العكس.

- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد إلا إذا ظهرت متغيرات توجب التعديل.

- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.

- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية.

- التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.

- التسجيل: يجب أن يكون هذا النظام سليما لتسجيل أنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع.

- عائلي: كلما تم إشراك المنزل والعائلة في الحوافز كلما كان أفضل.

- القوة: يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.

- النهاية: ويكون ذلك بإخراج الحفلات الخاصة والرحلات وحفلات التكريم وحفلات العشاء ودعاية قوية وحضور مميز برعاية مميزة.¹

مما سبق يمكن القول أن التأسيس لنظام فعال للحوافز يتطلب إجراءات ونصوص قانونية فعالة من شأنها أن تحافظ على الكفاءات داخل المنظمة في مرحلة أولى ثم تنميتها والاستثمار فيها في مرحلة أخرى، وفيما يلي تناول موسع لمفهوم الكفاءات في المنظمة.

المطلب الرابع: المقاربات النظرية لنظام التحفيز

باعتبار التحفيز نظاما من أهم الأنظمة التي تلجأ إليها الإدارة للرفع من أداء عاملها، ستنم مقارنة مفهوم التحفيز وفق نظريات الإدارة والتسيير التي طغت عليها ثلاث مداخل رئيسية هي: المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي والمدخل الحديث في علم الإدارة والتسيير.

¹ - خرواطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قرين عمار - الحجار - عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2019، ص ص 57-59.

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هذه المراحل إضافة إلى أسس منحها.

أولاً: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

1. **النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:** هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها:¹

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان،

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 32.

يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية :¹

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

- الإنسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

- يكون الإنسان ارضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية

2. نظرية $y x$ لدوجلاس ماك جريجور: يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:²

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التيهي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 33.

² - براء رجب تركي، مرجع نفسه، ص 34.

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته. ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية:¹

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.

- بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعمل وانظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تميمتها بأنفسهم.

¹ - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص ص 48-49.

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين و قد ركز "دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز X ، Y حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

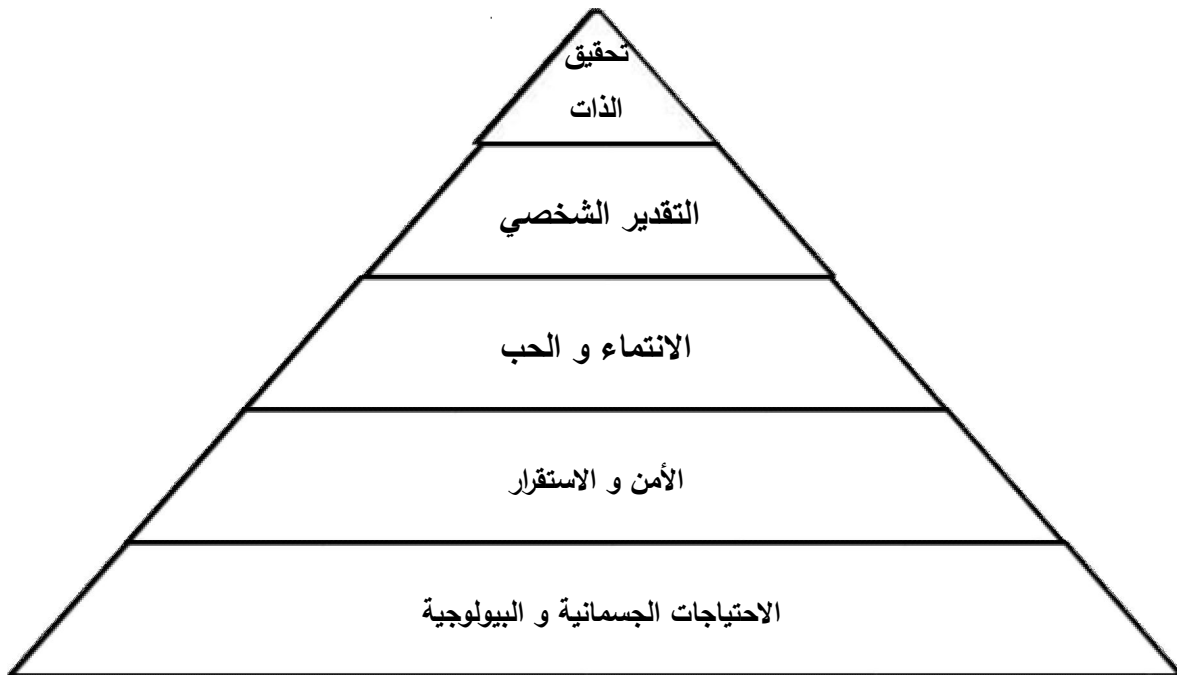
3. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعدها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء ماسلو وليكارت.¹ كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل.²

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 35.

² - بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 / جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 26.

4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة القوي أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك النسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي: ¹

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، كما في الشكل: الشكل رقم (1 - 2): المجاميع الخمس



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 38.

¹ براء رجب تركي ، مرجع سابق، ص 38.

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي: ¹

أ- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها) الطعام، الهواء، الماء، المسكن (وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافياً لتلك الحاجات.

ب- **الحاجة إلى الأمن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).

ج- **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

د- **الحاجات إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

هـ- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

5. **نظرية العاملين لهزبورغ:** قدم هذه النظرية العالم فريدريك هزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وانتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين

¹ - عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة، ص ص 3-4.

الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة واساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

6. **نظرية الحاجة للإنجاز :** تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز

¹ - محمد الحسين التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 42.

فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي: ¹

. خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

- يرى " ميكلايلاند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية: ²
- أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقد ارتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تتطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.
- ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.
- ج- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو مالا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز .

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 41.

² - المرجع نفسه ، ص ص 42-43.

7. **نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:** تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا¹ وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازنا، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.²

8. **نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتر فروم:** هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع فروم "عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :³

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية فروم " الفارق بين

¹- براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 44.

²- بوكرش بسمة، مرجع سابق، ص 171.

³- براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45.

قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه.¹

9. نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكينر: تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.²

10. نظرية Z ويليام أوشي: قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال

¹ - عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 1427-2007، ص 28.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45.

الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.¹

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعد الأداء مفهوماً جوهر وهاماً لنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يساهم في تطويرهم ويحقق أهدافها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومه وأهميته وذكر أهم مكوناته.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء ونذكر بعدها أنواعه:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نظر لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير كونه يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.²

1. تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد

¹ - عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010-2011، ص 99.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 2010/7، ص 217.

للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

- يركز الأداء على السلوكيات، أو بمعنى آخر يركز على ما يفعله الموظف دون التركيز على ما ينتجه الموظف أو المخرجات الناتجة عن عمل موظف.²

الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره كالآتي:

أولاً: تعريف أداء العاملين:³

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض لأهمها:

. عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه: انعكاس لمدى لنجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

- وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه وضييفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاته بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل.

- وعرف اندرود (Andrewd) أداء العاملين: بأنه تفاعل لسلوك العامل، أنه ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة.

- كما عرفت هانيز (Haynes) أداء العاملين: بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من العمال في المنظمة.

- وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك وما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من آثار أو النتائج

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص209 .

²- عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018، ص163

³- فضيلة بلالي نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي .
لجزائر، 2017/2018، ص:15.

بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك والنتائج).

ثانيا: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من العناصر التالية:

1- كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.¹

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.²

3- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.³ المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والمثل للمستخدمين.

¹ - آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2014/ 2015، ص 83 .

² - عتبة الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2018/2019، ص 22 .

³ - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30 .

فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فالأداء هو ناتج العلاقة بين المتداخلة بين كل من:¹

1. الجهد: وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

2. القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

3. الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس ذلك حسب الانطباعات والمعايير.

4. الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياته الإنتاجية.

5. البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

6. المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها علا المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل الموارد واستثمارها.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم. كما يقصد بتقييم أداء العاملين (تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا).¹

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات من ناحية أخرى.²

- لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل بمجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا على العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة-.

¹- يوسف حليم الطائي، وآخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص226.

²- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص130/129.

- يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.¹

- كما أورد الباحثون عدة تعريفات لتقييم الأداء Performance appraisal حيث عرفه (Noe.et.al، 2008، P.343) بأنه العملية التي تتحقق من خلالها المنشأة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.

- بينما عرف (عمران سنة النشر غير مبين، ص294) بأنه "عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلوكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفائتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمل مسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم الأداء العاملين

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة المواد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
2. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف ولانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
4. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.

¹- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تنموي . تكنولوجي . عولمي) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2014، ص225.

²- مصطفى كامل، وآخرون ، مرجع سابق ، ص245 .

5. رفع معنويات العاملين: حيث إن جوا من التفاهم والعلاقات سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

6. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.¹

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

لا شك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي (Donald، 1987):²

1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم توضح بعض القصور بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات ووظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

2. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

3. تساهم عملية تقييم الأداء رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

4. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

5. تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.

¹ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 227-228.

² - محمد بن دليل القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجية متكامل)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 163-164.

6. إن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.

7. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

8. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين

يعني التحسين محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئاً أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيد مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة لتواصل إلى سبيل معالجته أو الحد منه.

ويمكن تعريف التحسين بأنه النظام الصلب الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة.

إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى التطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به (المخطط) بالاعتماد على التغذية العكسية الدقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات من ثم تطبيق مداخلات تحسين الأداء.¹

¹ - فؤاد عبد السلام، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، 2011، ص 190.

الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل وأعضائها عملية تحسين الأداء لتحقيق الآتي:¹

1. تخطيط أداء الأفراد.
 2. وضع أهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.
 3. وضع توقعات الأداء.
 4. قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب.
 5. توافر الأسس لتمييز أداء الشخص.
 6. الهدف الأساسي من العملية هو لتوافر المعلومات عن أداء الشخص للعمل لاسيما أن مثل هذه المعلومات ذات أهمية في خدمة أغراض أخرى.
 7. تحديد احتياجات تدريبية.
 8. تحديد الأجور والمكافآت والرواتب في منصب وموقع العمل.
- ومنه نستنتج أن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها.

الفرع الثالث: مجالات تطوير وتحسين الأداء²

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.

¹ - فؤاد عبد السلام، مرجع نفسه، ص 191.

² - عادل عمر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، الطبعة الأولى، 2018، ص 266.

- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- زيادة استيعاب التقنيات.
- تطوير التقنيات الحالية.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تحسين مكان العمل.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل.
- تطوير قدرات ومهارات القادة.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء

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

المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد

لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.¹ ويسهم دور الحوافز فيما يلي²:

1. **رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.³

2. **تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

3. **الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات

¹ - نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 56.

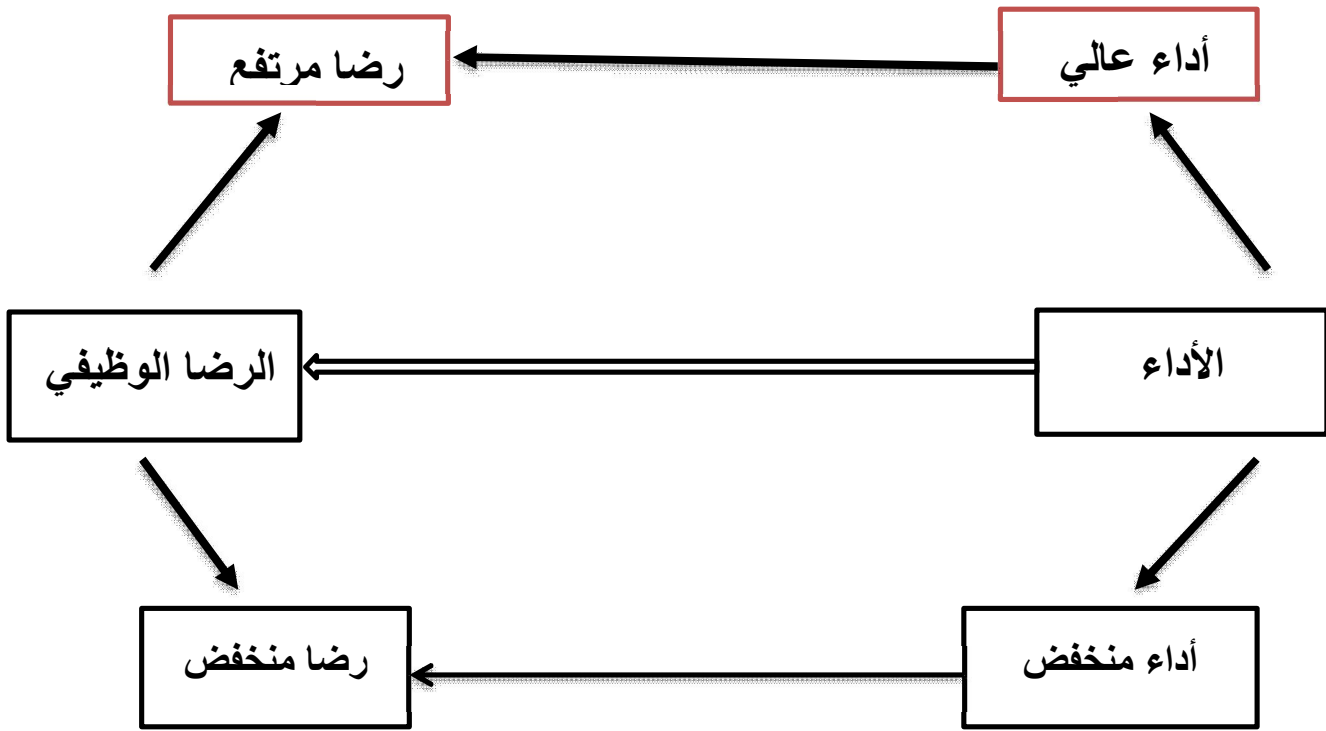
² - قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018، ص 47.

³ - جوادي حمزة، مرجع سابق، ص 49.

³ - قلال نسيم، مرجع سابق، ص 48.

والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته.³ فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي:¹

الشكل رقم (1-3): شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



المصدر: عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص 133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

¹-عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص- ص 133-134.

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:

1- **الهيكل التنظيمي:** هو طرق ت اربط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تتربط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

2- **التكنولوجيا:** يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي:

أ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الت اربط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.

ج- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.

د- تساهم في رفع كفاءة الفرد وأداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

هـ- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

3- **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشاركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص النزاعات بينهم يتم ذلك عن طريق التدريب، التحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.¹

4- **القيادة:** هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.

المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

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

الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي:²

- 1- **مساعدة العمال على التوسيع:** فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- 2- **تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين

¹ - سمية ترشة ، مرجع سابق ، ص ص 48-49

² - سمية ترشة، مرجع نفسه، ص 1.50

والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

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

4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

5- توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند الرجوع للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

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

الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي:¹

1- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية

¹ - سمية ترشة، مرجع سابق، ص ص 51-52.

للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

2- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم واندماجهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3- **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4- **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم و إتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

5- **التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كـتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً.

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي: ¹

1- **الأجر:** تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية

العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

2- **الاتصال:** هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية

ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء.

3- **التدريب:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

4- **تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها: ²

• إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.

¹ - عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2016-2017، ص34.

² - سمية ترشة، مرجع سابق، ص 52.

- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

خلاصة الفصل الأول:

وكخلاصة لفصلنا فإن للنظام التحفيزي أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذلك أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

إن الأهمية الأساسية للنظام التحفيزي يمكن أن تظهر من خلال العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمية هذا ما سيتم توضيحه بشيء من التفصيل في الفصل التطبيقي الموالي.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول

" دور النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين "

دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم

✍ المبحث الأول: تقديم مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم.

✍ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

✍ المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.

تمهيد:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور النظام التحفيزي في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة عينة من مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع استمارة الاستبيان يدويا على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.25 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة كوك الحضنة

تعد شركة كوك حضنه ذات الشخص الوحيد الواقعة بقرية الهلالات مقابل الطريق الوطني رقم 40 محل رقم 04 ببلدية برهوم ولاية المسيلة لصاحبها السيد رحمان كمال، التي تزاوّل نشاط التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض، وأيضا صناعة منتجات تغذية الأنعام، امتدادا لنشاط الوالد منذ تسعينيات القرن الماضي، الذي كان مربيا للدواجن.

تم إنشاء الشركة في 2006/10/08 من طرف مسيرها السيد رحمان كمال، برأس مال يقدر بـ: 50 000 000 دج

بدا نشاط الشركة بطاقة عمالية لا تتجاوز 25 عاملا، من خلال إنشاء مزرعة لتربية الدجاج ببلدية برهوم، وكذا إنشاء مصنع لإنتاج الأعلاف، والذي كان مخصصا لتغذية الدواجن المرباة في المزرعة.

وشهدت الشركة تطورا كبيرا عبر مراحل عدة، من خلال زيادة الهياكل الإنتاجية لتصل القدرة الإنتاجية لمصنع الأعلاف إلى 18000 طن سنويا، الذي أصبح ينتج الأعلاف بمختلف أنواعها، 65 بالمائة توجه لتلبية متطلبات الشركة و 35 بالمائة من الإنتاج تذهب لتمويل الفلاحين داخل الولاية وحتى خارجها من مختلف ربوع الوطن، ومضاعفة عدد المزارع بها، التي تحتوي على عديد المشات لتربية أمهات دجاج البيض، وأمهات دجاج اللحم، وأمهات الديك الرومي، وتم إنشاء 03 محاضن لتفقيس البيض، إحداها مخصصة لتفقيس بيض كتاكيت الديك الرومي. وقد وصل عمال كوك حضنه إلى 200 عامل منهم 150 عامل دائم و 50 عامل مؤقت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك حضنة

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك حضنة في السيد المسير باعتبار الشركة ذات الشخص الوحيد، ثم تأتي الأمانة العامة ومصلحة المالية والمحاسبة، وينقسم الهيكل التنظيمي الى ثلاثة فروع إنتاجية:

- الفرع الإنتاجي الأول للدجاج البياض: والذي بدوره ينقسم الى أربعة مصالح:

- مصلحة المبيعات.
- مصلحة الإنتاج.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التسويق ومراقبة الجودة.
- الفرع الإنتاجي الثاني للدجاج اللحم والديك الرومي: والذي بدوره ينقسم إلى أربعة مصالح:
 - مصلحة المبيعات.
 - مصلحة الإنتاج.
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة التسويق ومراقبة الجودة.
- الفرع الإنتاجي الثالث للتغذية: وينقسم إلى أربعة مصالح أيضا:
 - مصلحة المبيعات.
 - مصلحة الإنتاج.
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة التسويق ومراقبة الجودة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالبين والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان يدوياً بالاتصال المباشر معهم، اختيرت من مجتمع الدراسة 37 مفردة.

2- خصائص عينة الدراسة:

1-2 - توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	34	91.90
أنثى	03	08.10
المجموع	37	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نسبة مشاركة الذكور 91.90%، ونسبة مشاركة الإناث 08.10%.

2-2 - توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

جدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	09	24.32
من 30 - 40 سنة	11	29.72
من 41 - 50 سنة	10	27.02
من 51 - 60 سنة	07	18.91
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 29.72%، وتلتها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 27.02%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئتين العمريتين الفئة أقل من 30 سنة، والفئة أكبر من 51 إلى 60 سنة، بنسب مشاركة على الترتيب 24.32%، 18.91%، وتشير إحصائيا جدول متغير العمر إلى أن أغلبية أفراد العينة هم فئة شبانية من 30 إلى 40 سنة.

2-3 - توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	14	37.83
من 5 إلى 10 سنة	09	24.32
من 11 - 20 سنة	10	27.02
أكثر من 20 سنة	04	10.81
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة مشاركة 37.83 %، ثم تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة مشاركة 27.02 %، وبعدها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مشاركة 24.32 %، وفي الترتيب الأخير الفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة مشاركة 10.81 %.

2-4 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	%النسبة المئوية
عامل	15	40.54
رئيس قسم	04	10.81
موظف	08	21.62
أخرى	10	27.02
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة عامل بنسبة مشاركة 40.54 %، ثم تليها فئة أخرى بنسبة مشاركة 27.02 %، وبعدها فئة موظف بنسبة مشاركة 21.62 %، وفي الترتيب الأخير فئة رئيس قسم بنسبة مشاركة 10.81 %.

ثالثا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1-المصادر الثانوية للدراسة:

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة وأهمها: الكتب، الملتقيات، المجالات، الأطروحات...والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

2-المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان):

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

2-1 مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

أ- **مرحلة البناء:** صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (2-5): يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	موافق متوسطة	موافق بدرجة	موا فق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

- ب- **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:
 - الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛
 - تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان؛
 - تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وتحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
 - مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية؛
 - عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛

- إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف.

ج- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول البيانات الشخصية، وشمل الجزء الثاني المحور المستقل لجودة الخدمات الفندقية التكميلية، والجزء الثالث شمل المحور التابع رضا العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-6): محاور الاستبيان ومكوناته.

محاو الاستبيان	التعيين
محور المعلومات العامة	الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة.
المحور المستقل النظام التحفيزي	من 1 إلى العبارة 12 موزعة على بعدين (بعد نظام الحوافز المعنوية، بعد نظام الحوافز المادية)، وكل بعد يحوي 6 عبارات.
المحور التابع أداء العاملين	من العبارة 13 إلى العبارة 24.

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

3-**الانحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4-**معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمتة محصورة بين (-1 و1)؛

5-**معامل الصدق:** يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

6-**معامل الثبات:** يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

7-**اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

8-**الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression):** يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

9-**الانحدار الخطي البسيط:** نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

أولا: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1-**صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)،

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 40 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1-2 صدق الاتساق الداخلي Interna Validité: يركز هذا النوع من الصدق على قوة العلاقات الارتباطية البينية بين عبارات المقياس وطبيعتها واتجاهها، أو بين عبارات المقياس والاختبار ككل، وذلك للوقوف عما إذا كان مستوى هذه العلاقات البينية وشدها لعناصر البنية الداخلية للمقياس، وانسجامها وتناسبها مع دلالة المفهوم المراد قياسه².

¹ - مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

² - أمحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008، ص: 25.

جدول رقم (2-7): يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9
تام									تام

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statisical économie and social research and training center for islamic countries (SESRI), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

جدول رقم (2-8): الاتساق الداخلي لعبارات محور النظام التحفيزي

رقم العبارة	عبارات محور النظام التحفيزي	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
بعد نظام الحوافز المعنوية			
		/	**0.888
01	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للموظفين لتشجيعهم على العمل	**0.764	**0.725
02	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	**0.515	**0.427
03	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية... الخ	**0.621	*0.386
04	توفر المؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	**0.880	**0.807
05	الحوافز المعنوية (الشكر والتشجيع) تشعرك بالرضا والاطمئنان	**0.839	**0.747
06	نتائج المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.819	0.815
بعد نظام الحوافز المادية			
		/	**0.849
07	الأجر الذي تتقاضونه يتوافق مع الظروف المعيشية	**0.500	*0.337
08	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للموظفين المتميزين	**0.778	**0.716
09	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	**0.729	**0.621
10	الأجر الذي أتقاضاه يناسب المجهود الذي أبذله	**0.662	**0.536
11	تمنحك المؤسسة قروضا لشراء حاجياتك	**0.540	**0.513
12	تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها	**0.684	**0.629
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (2-8) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2-9): الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

رقم العبارة	عبارات محور أداء العاملين	الاتساق مع المحور
13	تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	0.705**
14	تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها	0.653**
15	يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء	0.677**
16	عدم الاهتمام بالموظف يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه	0.783**
17	تمنح المؤسسة للموظفين فرصة للتدريب مما يسمح اكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل	0.590**
18	يؤدي الموظفون عملهم اليومي بشكل روتيني يوميا	0.394*
19	المكافآت التي تمنح داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك	0.552**
20	نظام التحفيز جيد ويعمل على تحفيز العاملين	0.770**
21	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	0.564**
22	السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل والاستمرار فيه	0.520**
23	نظام التحفيز فعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل ويحفزه على زيادة في الأداء	0.524**
24	تفويض السلطة وعملية الاتصال بين الموظف والمدير يؤدي إلى تحسين الأداء	0.566**
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.		
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول رقم (2-9) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

3-1 **صدق الاتساق البنائي:** يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (2-10): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
بعد نظام الحوافز المعنوية	0.815**
بعد نظام الحوافز المادية	0.780**
محور النظام التحفيزي	0.918**
محور أداء العاملين	0.929**
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq 0.0 \alpha$.	
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة إحصائياً، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 **طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs):** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية

النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ.

جدول رقم (2-11): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
محور النظام التحفيزي	من 1 إلى العبارة 12	0.837
محور أداء العاملين	من 13 إلى العبارة 24	0.832
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 24	0.901

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 90.10%.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية.

جدول رقم (2-12) يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,837
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	0,832

¹ - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

	N of Items	12 ^b
	Total N of Items	24
Correlation Between Forms		0,722
Spearman–Brown Coefficient	Equal Length	0,838
	Unequal Length	0,838
Guttman Split–Half Coefficient		0,838
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12.		
b. The items are: q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split–Half Coefficient** لقياس ثبات الاستبيان عال **0.838** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).

أولاً: اختبار Shapiro–Wilk

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار Shapiro–Wilk لأن حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov–Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة **0.05**، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة

¹ - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم: (2-13) نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
النظام التحفيزي	0,137	37	0,077	0,954	37	0,127
أداء العاملين	0,106	37	0,200*	0,965	37	0,281
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk كلها أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبار اعتدالية التوزيع بطريقة معامل الالتواء

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الالتواء بيرسون يأخذ هذا المعامل في الاعتبار العلاقة بين الوسط والوسيط والمنوال في حالة ما إذا كان التوزيع قريب من التماثل وليس شديد الالتواء وهذه العلاقة هي:

إذا كانت قيمة الالتواء محصورة بين (1- و 1+) فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (2-14): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

Statistics			
		النظام التحفيزي	أداء العاملين
N	Valid	37	37
	Missing	0	0
Mean		3,5000	3,7162
Median		3,5000	3,6667
Mode		3,83	3,50
Skewness		-0,466	0,314
Std. Error of Skewness		0,388	0,388
Kurtosis		1,026	0,463
Std. Error of Kurtosis		0,759	0,759

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال متقاربة إلى درجة كبيرة، وقيم معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة في المجال $[-1, 1]$ وهذا يدل إلى أن إجابات أفراد العينة على أبعاد ومحاور الاستبيان قريبة من التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $(5-1=4)$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $(0.80=5/4)$ وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-15): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

1- تحليل اتجاهات العاملين نحو محور النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أبعاد الهيكل التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي 3.50 أكبر من القيمة المعيارية (3) ، بانحراف معياري 0.632 أقل من القيمة الحرجة (1) ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر نحو إجابات محور النظام التحفيزي وبلغ وزنه النسبي 70.00% منتما بذلك لمجال (عال)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة.

1-1 تحليل اتجاهات العاملين نحو عبارات بعد نظام الحوافز المعنوية

جدول رقم (2-16): العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز المعنوية

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للموظفين لتشجيعهم على العمل	51.3	1.146	70.20	4	عال
02	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	3.43	0.959	68.60	5	عال
03	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية...الخ	3.57	0.929	71.40	1	عال
04	توفر المؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	3.57	1.015	71.40	2	عال
05	الحوافز المعنوية (الشكر والتشجيع) تشعرك بالرضا والاطمئنان	3.54	1.043	70.80	3	عال
06	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	3.38	1.163	67.60	6	متوسط
	بعد نظام الحوافز المعنوية	03.50	0.777	0070.	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد نظام الحوافز المعنوية، فقد جاءت العبارة رقم 03 (توفر المؤسسة كل متطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية...الخ) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب عبارات بعد نظام الحوافز المعنوية، بوزن نسبي 71.40%، بمتوسط حسابي (3.57)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من الموافقة والقبول) [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها المعياري 0.929 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارة رقم

(04) و (05) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)؛

وقعت العبارة رقم 01 (تقدم المؤسسة شهادات تقدير للموظفين لتشجيعهم على العمل) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات بعد نظام الحوافز المعنوية، بوزن نسبي 70.20%، وبمتوسط حسابي (3.51)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة) [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.146؛

في حين وقعت العبارة رقم 06 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة العاملين بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن المؤسسة تتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار بشكل صحيح، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.163)، وبوزن نسبي 67.60%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد نظام الحوافز المعنوية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.50)، وبوزن نسبي 70.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.777)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد نظام الحوافز المعنوية، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعد نظام الحوافز المعنوية، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي لبعد نظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين اتجاه النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة.

1-2 تحليل العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز المادية

جدول رقم (2-17): العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز المادية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
07	الأجر الذي تتقاضونه يتوافق مع الظروف المعيشية	3.03	1.424	60.60	6	متوسط
08	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للموظفين المتميزين	3.62	1.037	72.40	2	عال
09	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	3.59	1.013	71.80	3	عال
10	الأجر الذي ألتقاضاه يناسب المجهود الذي أبذله	3.54	1.043	70.80	5	عال
11	تمنحك المؤسسة قروضا لشراء حاجياتك	3.57	0.899	71.40	4	عال
12	تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها	3.65	0.919	73.00	1	عال
	بعد نظام الحوافز المادية	3.500	0.677	70.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد نظام الحوافز المادية، جاءت العبارة رقم 12 (تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد نظام الحوافز المادية ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، وهذا ما يشير إلى أن الحوافز المادية تشجع على بذل المزيد من العمل للحصول عليها، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.65)، وبوزن نسبي 73.00%؛ وبلغ انحرافها معياري 0.919 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة،

كما وقعت العبارتين رقم (08) و(09) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة).

ووقعت العبارة رقم 11 (تمنحك المؤسسة قروضا لشراء حاجياتك) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات بعد نظام الحوافز المادية، بوزن نسبي 71.40%، وبمتوسط حسابي (3.57)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.899 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1).

في حين وقعت العبارة رقم 07 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة العاملين بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن الأجر الذي تتقاضونه يتوافق مع الظروف المعيشية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.424)، وبوزن نسبي 60.60%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد نظام الحوافز المادية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.50)، وبوزن نسبي 70.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.677)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد نظام الحوافز المادية، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسات محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو نظام الحوافز المادية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تأكيد على الدور الإيجابي لبعد نظام الحوافز المادية على الرفع من أداء العاملين.

2-تحليل اتجاهات العاملين نحو عبارات محور أداء العاملين

جدول رقم (2-18): العبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
13	تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	3.78	1.158	75.60	5	عال
14	تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها	3.73	1.170	74.60	7	عال
15	يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء	3.62	1.210	72.40	10	عال
16	عدم الاهتمام بالموظف يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه	3.86	0.948	77.20	2	عال
17	تمنح المؤسسة للعاملين فرصة للتدريب مما يسمح اكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل	3.70	1.127	74.00	8	عال
18	يؤدي العاملون عملهم اليومي بشكل روتيني يوميا	3.84	0.866	76.80	4	عال
19	المكافآت التي تمنح داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك	3.76	0.760	75.20	6	عال
20	نظام التحفيز جيد ويعمل على تحفيز العاملين	3.84	0.727	76.80	3	عال
21	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	3.41	1.189	68.20	12	عال
22	السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل والاستمرار فيه	3.62	1.089	72.40	9	عال
23	نظام التحفيز فعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل ويحفزه على زيادة في الأداء	3.54	1.145	70.80	11	عال
24	تفويض السلطة وعملية الاتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين الأداء	3.89	0.875	77.80	1	عال
	محور أداء العاملين	3.716	0.614	74.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أداء العاملين، فقد جاءت العبارة رقم 24 (تفويض السلطة وعملية الاتصال بين الموظف والمدير يؤدي إلى تحسين الأداء)

في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.875)، ووزن نسبي 80.77%؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن العلاقة الجيدة بين الموظف والمدير تؤدي إلى الرفع من أداء الموظف؛

وقعت العبارة رقم 16 (عدم الاهتمام بالموظف يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.948)، ووزن نسبي 77.20؛

وقعت العبارة رقم 20 (نظام التحفيز جيد ويعمل على تحفيز العاملين)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.727)، ووزن نسبي 76.80%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن نظام التحفيز الجيد في المؤسسة محل الدراسة يعمل على تحفيزهم كما جاءت بقية العبارات هذا المحور ضمن المجال عال،

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء العاملين فقد جاءت جميع عبارته ضمن المجال عال وبلغ متوسطه الحسابي 3.71 ووزن نسبي 74.20%، منتما بذلك حسب المحك المعتمد في الدراسة لمجال (مستوي عال من القبول)، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إيجابي عال، وبلغ انحرافه المعياري 0.614 أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول محور أداء العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات العاملين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق لاختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة، ثم التحقق من صحة الفرضيات.

أولاً: اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل Tolerance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر

جدول رقم (2-19): يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	بعد نظام الحوافز المعنوية	بعد نظام الحوافز المادية
بعد نظام الحوافز المعنوية	1	0.511**
بعد نظام الحوافز المادية	0.511**	1
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1 $\alpha \leq 0.0$.		
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq 0.05$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (2-19) أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (2-20): قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح

Collinearity Statistics			
المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance (التباين المسموح)	النتيجة
نظام الحوافز المعنوية	1.3 54	0.738	لا يوجد ارتباط
نظام الحوافز المادية	1.3 54	0.738	لا يوجد ارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (10)، وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنظام التحفيزي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن بـرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

¹ - أحمد حامد وآخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص 24.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (2-21): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,112	2	3,556	18,667	0,000 ^b
	Residual	6,477	34	0,191		
	Total	13,590	36			
a. Dependent Variable: محور أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant) نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 18.667$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة النظام التحفيزي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.191$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جداً تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (2-22): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري للتقدير = 0.436			معامل الارتباط = 0.723		
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.495			معامل التحديد R^2 = 0.523		
معنوية T	قيمة T	بيتا β	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغيرات المستقلة
0.005	2.989	/	0.414	1.237	ثابت الانحدار a
0.007	2.879	0.397	0.109	0.313	بعد نظام الحوافز المعنوية
0.003	3.159	0.435	0.125	0.395	بعد نظام الحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين النظام التحفيزي وأداء العاملين قدرت $R = 0.723$ أي ما يعادل نسبة 72.30%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.523$ حيث؛ يشير إلى 52.30% من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير المستقل النظام التحفيزي، وأن الباقي 47.70% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل النظام التحفيزي، والتابع أداء العاملين، فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل النظام التحفيزي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة النظام

التحفيزي على المتغير التابع أداء العاملين على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد نظام الحوافز المادية بقوة تأثير (0.435).

- المرتبة الثانية بعد نظام الحوافز المعنوية بقوة تأثير (0.397).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأداء العاملين المتوقعة الذي نرمز له بالرمز

Y ونرمز لبعد نظام الحوافز المعنوية بالرمز x_1 ، بعد نظام الحوافز المادية بالرمز x_2 ،

$$Y = 1.237 + 0.313x_1 + 0.395x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنظام التحفيزي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد نظام الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (2-23): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,211	1	5,211	21,767	0,000 ^b
	Residual	8,379	35	0,239		
	Total	13,590	36			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant)، بعد نظام الحوافز المعنوية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 21.767$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحوافز المعنوية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.239$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعء نظام الحوافز المعنوية.

جدول رقم (2-24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.619			الخطأ المعياري للتقدير = 0.489		
معامل التحديد $R^2 = 0.383$			قيمة معامل التحديد المعدل = 0.366		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.004	0.376	/	5.335	0.000
نظام الحوافز المعنوية	0.489	0.105	0.619	4.666	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد نظام الحواجز المعنوية مع أداء العاملين قدرت $R = 0.619$ أي ما يعادل نسبة 61.90%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.383$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 38.30% من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحواجز المعنوية، وأن الباقي 61.70% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.489 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.489$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحواجز المعنوية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.489، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد نظام الحواجز المعنوية في التأثير على أداء العاملين. معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحواجز المعنوية بالرمز X.

$$Y = 2.004 + 0.489x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الدراسة ونقبل الفرض البديل الصفري المطروح في التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد نظام الحواجز المعنوية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن بـرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعـد نظام الحواجز المادية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن بـرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (2-25): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,534	1	5,534	24,043	0,000 ^b
	Residual	8,056	35	0,230		
	Total	13,590	36			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant)، بعد نظام الحواجز المادية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 24.043$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحواجز

المادية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.230$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعء نظام الحواجز المادية.

جدول رقم (2-26): اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.638					الخطأ المعياري للتقدير = 0.479
معامل التحديد $R^2 = 0.407$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.390
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.689	0.421	/	4.014	0.000
بعء نظام الحواجز المادية	0.579	0.118	0.638	4.903	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعء نظام الحواجز المادية مع أداء العاملين قدرت $R = 0.638$ أي ما يعادل نسبة 63.80%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.407$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 40.70% من التباين الحاصل في رضا العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل بعء الجوانب الملموسة، وأن الباقي 59.30% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.479 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.579$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعء نظام الحواجز المادية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.579، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.689 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعء نظام الحواجز المادية في التأثير على تحسين أداء العاملين؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحوافز المادية بالرمز x .

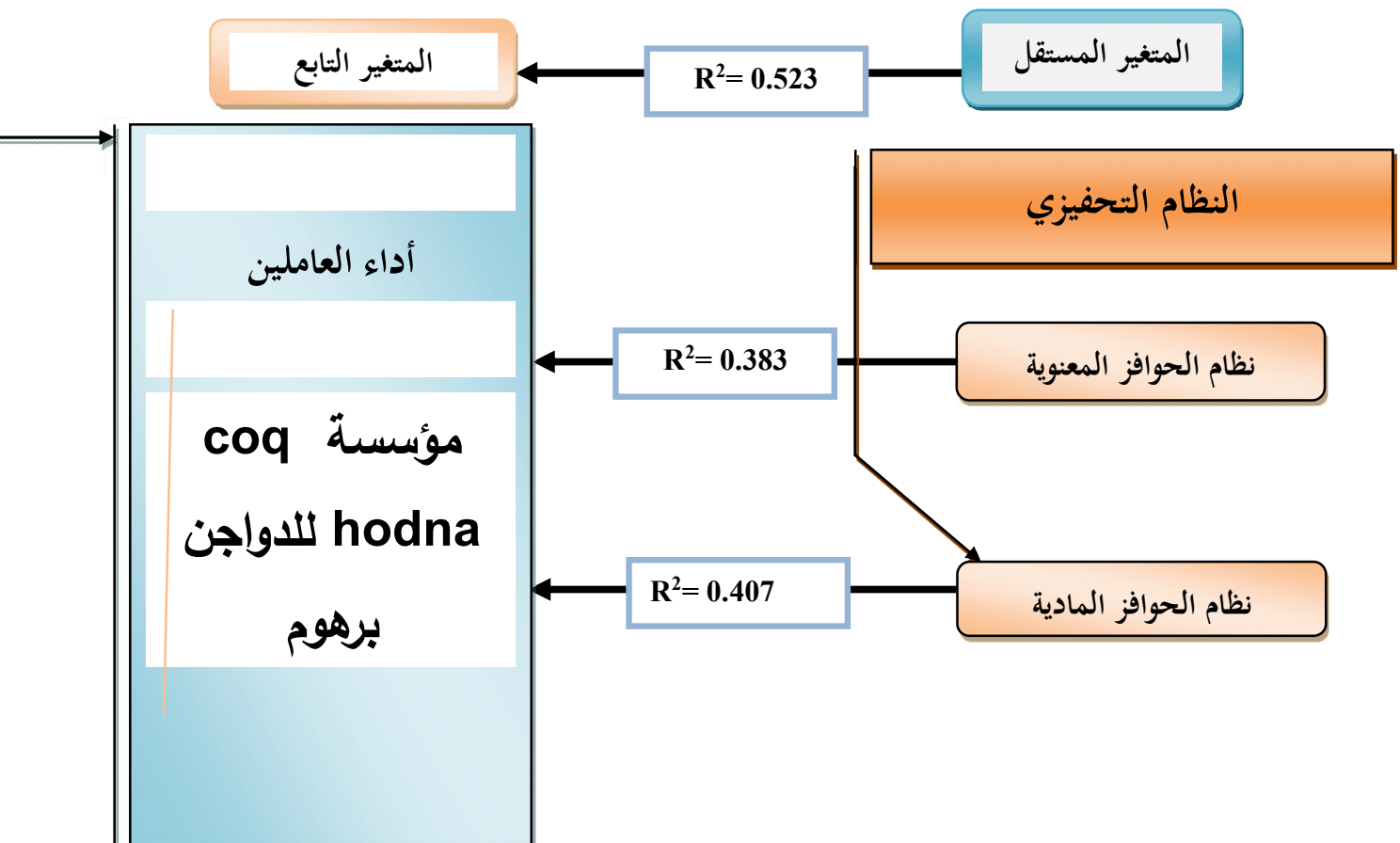
$$Y=1.689+0.579x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة لتالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء نظام الحوافز المادية على رفع أداء العاملين في مؤسسة coq hodna للدواجن ببرهوم-ولاية المسيلة-من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خامسا: النموذج الميداني للدراسة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثرين المتغير المستقل والمتمثل في النظام التحفيزي ببعديه المعنوي والمادي والمتغير التابع والمتمثل في الرفع من أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

خلاصة الفصل التطبيقي.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي يساهم به النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد النظام التحفيزي، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد نظام الحوافز المعنوية، بعد نظام الحوافز المادية) على الرفع من أداء العاملين؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة رفع أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال قيم بيتا β لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- بعد نظام الحوافز المادية بقوة تأثير (0.435).
- بعد نظام الحوافز المعنوية بقوة تأثير (0.397).

الخاتمة

الخاتمة:

وكخلاصة لدراستنا هذه فإن البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أصبح شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات استمراريته وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات. وهذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة في التعقيد والتغيير المستمر تبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر قلبي تميز وتفوق أكثر لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب التحفيز الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور النظام التحفيزي ومحور أداء العاملين، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم طرح مجموعة من التوصيات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية

1. للنظام التحفيزي دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد.
2. يجب أن يكون للنظام التحفيزي قواعد وأبعاد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.
3. هناك عدة عوامل تؤثر في الرفع من أداء العاملين كالتدريب والقيادة.
4. للنظام التحفيزي دور كبير في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمية والرضا عن العمل.
5. هناك عدد من الطرق المستعملة للرفع وتقييم أداء العاملين.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1-نتج عن تحليل آراء اتجاهات العاملين لمحور النظام التحفيزي بمختلف أبعاده، أن له أهمية ودور فعال ومباشر على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة على محور النظام التحفيزي

بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدره 3.50، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة وأهمية كلا البعدين للنظام التحفيزي (نظام الحوافز المعنوية ونظام الحوافز المادية) كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.50؛

2-نتج عن تحليل آراء اتجاهات العاملين لمحور أداء العاملين، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.71؛

3- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور النظام التحفيزي ومحور أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.723 أي ما يعادل نسبة 72.30%، ارتباط طردي قوي،

4- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة للنظام التحفيزي والمتغير التابع أداء العاملين حيث بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:

5-بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحوافز المعنوية وأداء العاملين 0.619 أي ما يعادل نسبة 61.90%، ارتباط طردي متوسط؛

6-بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد نظام الحوافز المادية وأداء العاملين 0.638 أي ما يعادل نسبة 63.80%، ارتباط طردي متوسط؛

7-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار الانحدار المتعدد) وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل النظام التحفيزي على المتغير التابع أداء العاملين حسب آراء العاملين عينة المؤسسة محل الدراسة حيث؛ بلغ معامل التحديد 0.523 أي بنسبة تأثير 52.30%؛

8-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود آثار إيجابية (المادية) على تحسين أداء العاملين؛

ثالثا: الاقتراحات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، قدمنا اقتراحات من أجل رسم سياسة للنهوض بالعنصر البشري عامة باعتباره أساس الابداع والتطور لجميع الأصول الأخرى بالمؤسسة.

- يجب أن كون للنظام التحفيزي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- يجب الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية.
- زيادة الاهتمام بالراتب والمنح والكفاءات.
- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.

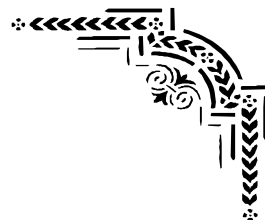
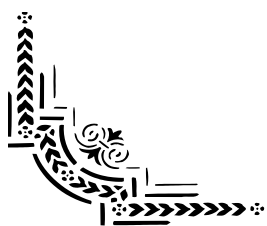
- يجب أن تكون هناك مساواة في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل والامكانيات.
- يجب أن توفر المؤسسة نظام الحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على عمالها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الفرد في اتخاذ القرار.

رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- دور النظام التحفيزي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي.
- دور التحفيز في اتخاذ القرار.
- علاقة أداء الكفاءات بالنظام التحفيزي.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

I. الكتب باللغة العربية:

1. أمحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.
2. براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الأردنية الهاشمية.
3. بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
4. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
5. عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
6. عادل عمر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، الطبعة الأولى، 2018.
7. عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين...، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ب ت .
8. عبد العزيز علي حسن، حدود تمييز الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008.
9. عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة.
10. عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010-2011.
11. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018.

12. فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009.
13. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
14. محمد بن دليل القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجية متكامل)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2010.
15. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
16. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تنموي - تكنولوجيا - عولمي) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
17. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
18. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى الجزائر، 2011.
19. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.
20. يوسف حبيب الطائي، وآخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

II. المذكرات والأطروحات:

1. خرواطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قرين عمار - الحجار - عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2019.
2. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.
3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005.

4. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 1427-2007.
5. عبد الرازق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006.
6. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نمودجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيدة، 2007-2008.
7. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيدة، 2006-2007.
8. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
9. لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
10. نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006.
11. آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2014 / 2015.
12. أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016.

13. عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

14. عتبة الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2019.

15. فضيلة بلالي نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018.

16. قلل نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018.

III. المجالات:

1. أحمد حامد وآخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

2. براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017.

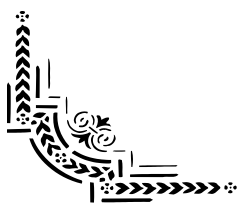
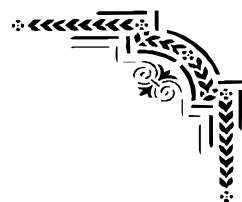
3. بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 / جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.

4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 2009/7. 2010.

5. فؤاد عبد السلام، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، 2011.

6. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان علمي حول دور النظام التحفيزي في تحسين أداء العاملين

(دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم)

أخي الكريم.....

تحية طيبة وبعد:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من بحث يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، بعنوان: " دور النظام التحفيزي في تحسين أداء العاملين - دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة coq hodna للدواجن برهوم - " ؛ لذا نأمل منكم التكرم بالمشاركة في هذا البحث من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لما لكم من أهمية في إنجاح هذا البحث؛ كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة:

شوبار إلياس

1. شريف مــــراد

2. بوعزيز عبد الرزاق

السنة الجامعية: 20022/2021

المحور الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب.

	أنثى		ذكر	الجنس
--	------	--	-----	-------

	من 30 - 40 سنة		أقل من 30 سنة	العمر
	من 51 - 60 سنة		من 41 - 50 سنة	

	من 05 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	أكثر من 20 سنة		من 11 - 20 سنة	

	رئيس قسم		عامل	الوظيفة
	أخرى (حددها).....		موظف	

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني : النظام التحفيزي في المؤسسة محل الدراسة						
البعد الأول: نظام الحوافز المعنوية						
1	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للموظفين لتشجيعهم على العمل					
2	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية					
3	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية... الخ					
4	توفر المؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة					
5	الحوافز المعنوية (الشكر والتشجيع) تشعر بالرضا والاطمئنان					
6	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات					
البعد الثاني: نظام الحوافز المادية						
7	الأجر الذي تتقاضونه يتوافق مع الظروف المعيشية					
8	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للموظفين المتميزين					
9	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					

					الأجر الذي أتقاضاه يناسب المجهود الذي ابذله	10
					تمنحك المؤسسة قروضا لشراء حاجياتك	11
					تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها	12
المحور الثالث: أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة						
					تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	13
					تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها	14
					يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء	15
					عدم الاهتمام بالموظف يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه	16
					تمنح المؤسسة للموظفين فرصة للتدريب مما يسمح اكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل	17
					يؤدي الموظفون عملهم اليومي بشكل روتيني يوميا	18
					المكافآت التي تمنح داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك	19
					نظام التحفيز جيد ويعمل على تحفيز العاملين	20
					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	21
					السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل والاستمرار فيه	22

					23	نظام التحفيز فعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل ويحفزه على زيادة في الأداء
					24	تفويض السلطة وعملية الاتصال بين الموظف و المدير يؤدي إلى تحسين الأداء

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم (2): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق الاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات النظام التحفيزي.

بعد نظام الحوافز المعنوية:

CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 ind1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 02:39:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 ind1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.64
	Elapsed Time	00:00:00.69

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\spss\morad 37p 24q.sav

Correlations								
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	ind1
q1	Pearson Correlation	1	.146	.371*	.579**	.505**	.705**	.764**
	Sig. (2-tailed)		.388	.024	.000	.001	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
q2	Pearson Correlation	.146	1	.372*	.340*	.454**	.098	.515**
	Sig. (2-tailed)	.388		.023	.039	.005	.563	.001
	N	37	37	37	37	37	37	37
q3	Pearson Correlation	.371*	.372*	1	.415*	.276	.413*	.621**
	Sig. (2-tailed)	.024	.023		.011	.098	.011	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
q4	Pearson Correlation	.579**	.340*	.415*	1	.856**	.707**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.011		.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
q5	Pearson Correlation	.505**	.454**	.276	.856**	1	.628**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.098	.000		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
q6	Pearson Correlation	.705**	.098	.413*	.707**	.628**	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.563	.011	.000	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
ind1	Pearson Correlation	.764**	.515**	.621**	.880**	.839**	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

بعد نظام الحوافز المادية

CORRELATIONS

/VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 ind2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes	
Output Created	28-MAY-2022 02:53:29
Comments	

Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 ind2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations									
		q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	ind2
q6	Pearson Correlation	1	.212	.606**	.393*	.307	.400*	.388*	.582**
	Sig. (2-tailed)		.208	.000	.016	.064	.014	.018	.000

	N	37	37	37	37	37	37	37	37
q7	Pearson Correlation	,212	1	,233	,162	,177	-,164	,177	,500**
	Sig. (2-tailed)	,208		,165	,338	,295	,331	,294	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
q8	Pearson Correlation	,606**	,233	1	,511**	,297	,356*	,702**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,165		,001	,074	,031	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
q9	Pearson Correlation	,393*	,162	,511**	1	,581**	,321	,320	,729**
	Sig. (2-tailed)	,016	,338	,001		,000	,053	,053	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
q10	Pearson Correlation	,307	,177	,297	,581**	1	,404*	,146	,662**
	Sig. (2-tailed)	,064	,295	,074	,000		,013	,390	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
q11	Pearson Correlation	,400*	-,164	,356*	,321	,404*	1	,450**	,540**
	Sig. (2-tailed)	,014	,331	,031	,053	,013		,005	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
q12	Pearson Correlation	,388*	,177	,702**	,320	,146	,450**	1	,684**
	Sig. (2-tailed)	,018	,294	,000	,053	,390	,005		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
ind2	Pearson Correlation	,582**	,500**	,778**	,729**	,662**	,540**	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لمحول أداء العاملين.

CORRELATIONS

/VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 dependent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 02:48:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Correlations														
		q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	dependent
q13	Pearson Correlation	1	.694**	.713**	.555**	.503**	-.147	.191	.320	.267	.330*	.070	.305	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.386	.257	.053	.110	.046	.682	.066	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q14	Pearson Correlation	.694**	1	.828**	.592**	.401*	-.154	.205	.339*	.041	.223	.008	.296	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.014	.363	.223	.040	.810	.185	.961	.075	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q15	Pearson Correlation	.713**	.828**	1	.560**	.506**	-.166	.169	.307	.225	.183	-.029	.275	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.326	.318	.064	.180	.277	.866	.099	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q16	Pearson Correlation	.555**	.592**	.560**	1	.508**	-.095	.377*	.532**	.272	.407*	.325*	.585**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.576	.021	.001	.104	.013	.050	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q17	Pearson Correlation	.503**	.401*	.506**	.508**	1	-.079	.140	.279	.175	.200	.106	.333*	.590**
	Sig. (2-tailed)	.002	.014	.001	.001		.641	.408	.095	.299	.235	.531	.044	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q18	Pearson Correlation	-.147	-.154	-.166	-.095	-.079	1	.318	.486**	.605**	.139	.511**	-.024	.294
	Sig. (2-tailed)	.386	.363	.326	.576	.641		.055	.002	.000	.411	.001	.889	.078
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q19	Pearson Correlation	.191	.205	.169	.377*	.140	.318	1	.781**	.327*	.154	.442**	.252	.552**
	Sig. (2-tailed)	.257	.223	.318	.021	.408	.055		.000	.048	.362	.006	.133	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q20	Pearson Correlation	.320	.339*	.307	.532**	.279	.486**	.781**	1	.496**	.306	.609**	.408*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.053	.040	.064	.001	.095	.002	.000		.002	.065	.000	.012	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q21	Pearson Correlation	.267	.041	.225	.272	.175	.605**	.327*	.496**	1	.165	.406*	.123	.564**
	Sig. (2-tailed)	.110	.810	.180	.104	.299	.000	.048	.002		.330	.013	.467	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q22	Pearson Correlation	.330*	.223	.183	.407*	.200	.139	.154	.306	.165	1	.258	.364*	.520**

	Sig. (2-tailed)	,046	,185	,277	,013	,235	,411	,362	,065	,330		,124	,027	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q23	Pearson Correlation	,070	,008	-,029	,325*	,106	,511**	,442**	,609**	,406*	,258	1	,282	,524**
	Sig. (2-tailed)	,682	,961	,866	,050	,531	,001	,006	,000	,013	,124		,091	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
q24	Pearson Correlation	,305	,296	,275	,585**	,333*	-,024	,252	,408*	,123	,364*	,282	1	,566**
	Sig. (2-tailed)	,066	,075	,099	,000	,044	,889	,133	,012	,467	,027	,091		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
depend ent	Pearson Correlation	,705**	,653**	,677**	,783**	,590**	,294	,552**	,770**	,564**	,520**	,524**	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,078	,000	,000	,000	,001	,001	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

ثانيا: ثبات الاستبيان.

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21
q22 q23 q24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 02:59:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
	Matrix Input	
	Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	37	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,901	24

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

EXAMINE VARIABLES=independent dependent

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Explore

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:05:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=independent dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:03.85
	Elapsed Time	00:00:02.15

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
independent	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
dependent	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
independent	Mean		3,5000	,10404
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2890	
		Upper Bound	3,7110	
	5% Trimmed Mean		3,5239	
	Median		3,5000	
	Variance		,400	
	Std. Deviation		,63282	
	Minimum		1,75	
	Maximum		4,67	
	Range		2,92	
	Interquartile Range		,71	
	Skewness		-,466	,388
	Kurtosis		1,026	,759
dependent	Mean		3,7162	,10101
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5114	
		Upper Bound	3,9211	
	5% Trimmed Mean		3,7136	
	Median		3,6667	
	Variance		,377	
	Std. Deviation		,61440	
	Minimum		2,25	
	Maximum		5,00	
	Range		2,75	
	Interquartile Range		,71	
	Skewness		,314	,388
	Kurtosis		,463	,759

Tests of Normality						
	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
independent	،137	37	،077	،954	37	،127
dependent	،106	37	،200*	،965	37	،281
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

رابعاً: اتجاهات العاملين نحو محور النظام التحفيزي

independent

independent Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

2.00 Extremes (=<2،1)

4.00 2 . 5999

9.00 3 . 000111333

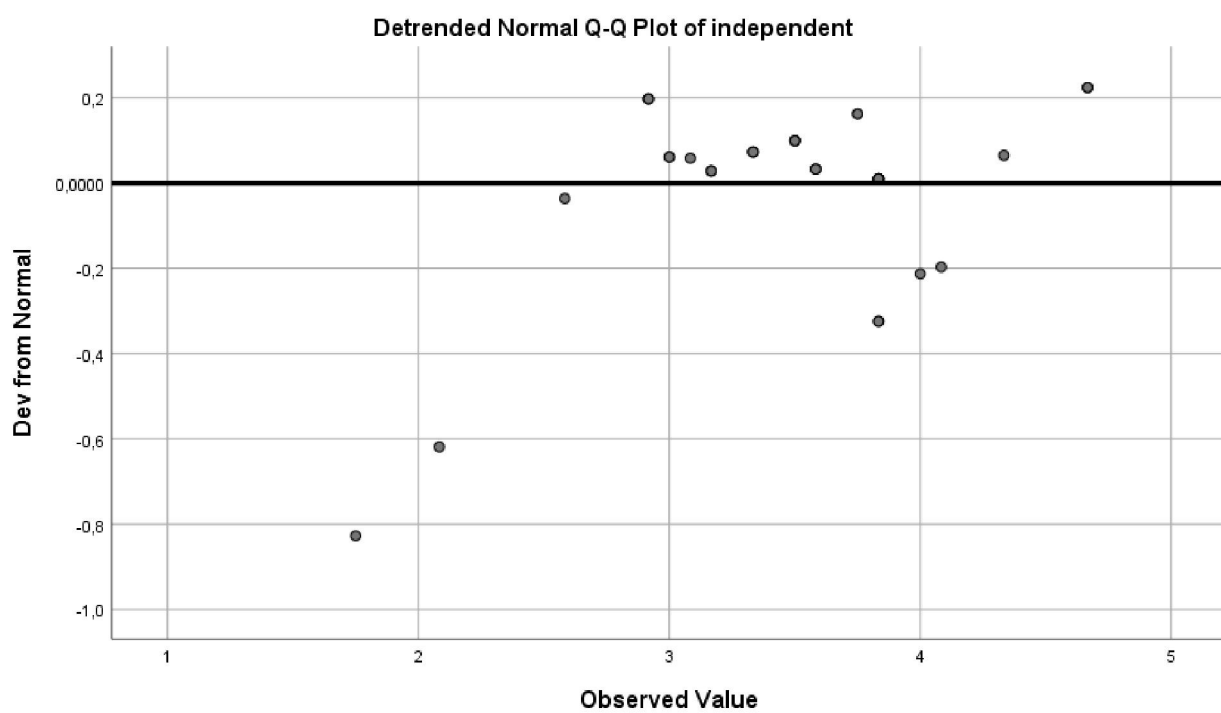
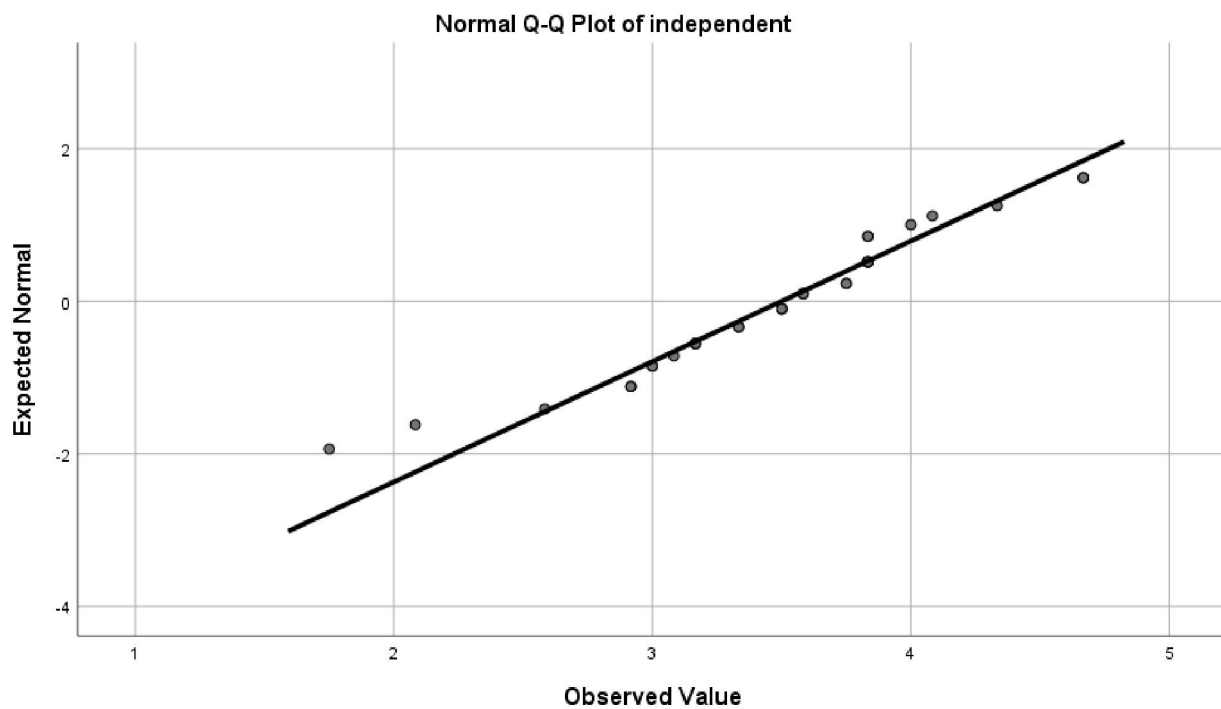
16.00 3 . 5555557788888888

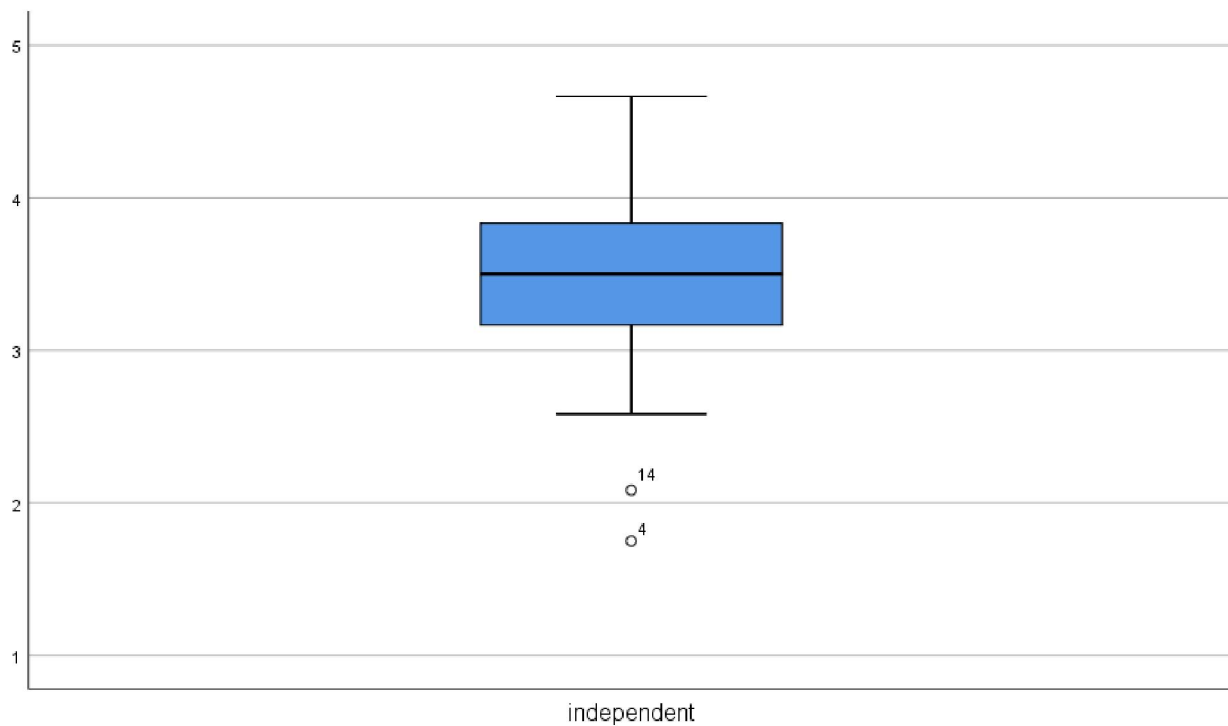
3.00 4 . 003

3.00 4 . 666

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)





dependent

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

1.00 Extremes (= < 2.3)

1.00 2 . 7

9.00 3 . 000112234

14.00 3 . 55555556678889

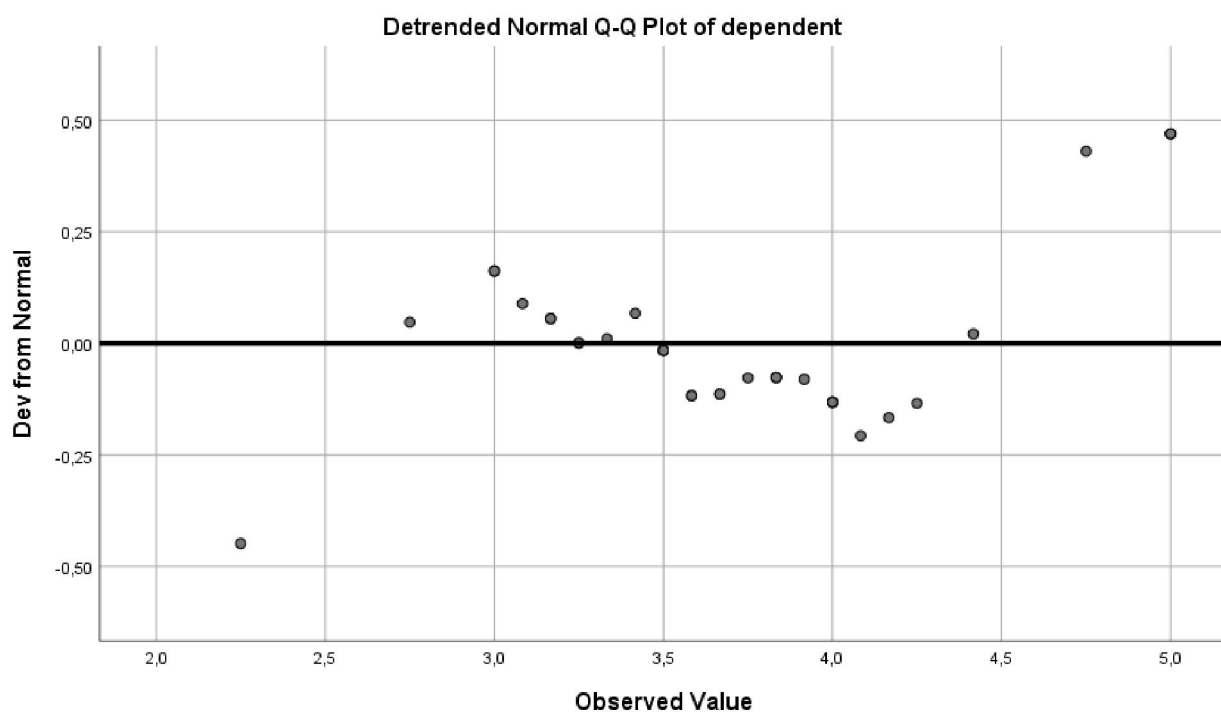
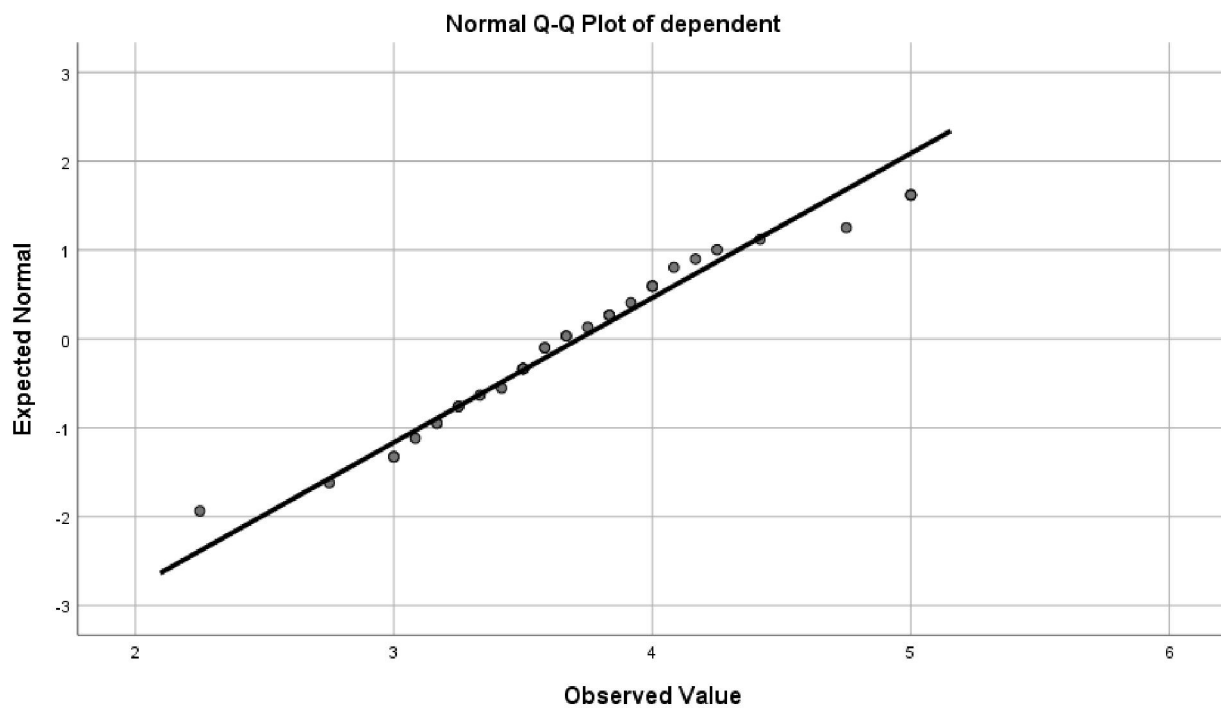
8.00 4 . 00000124

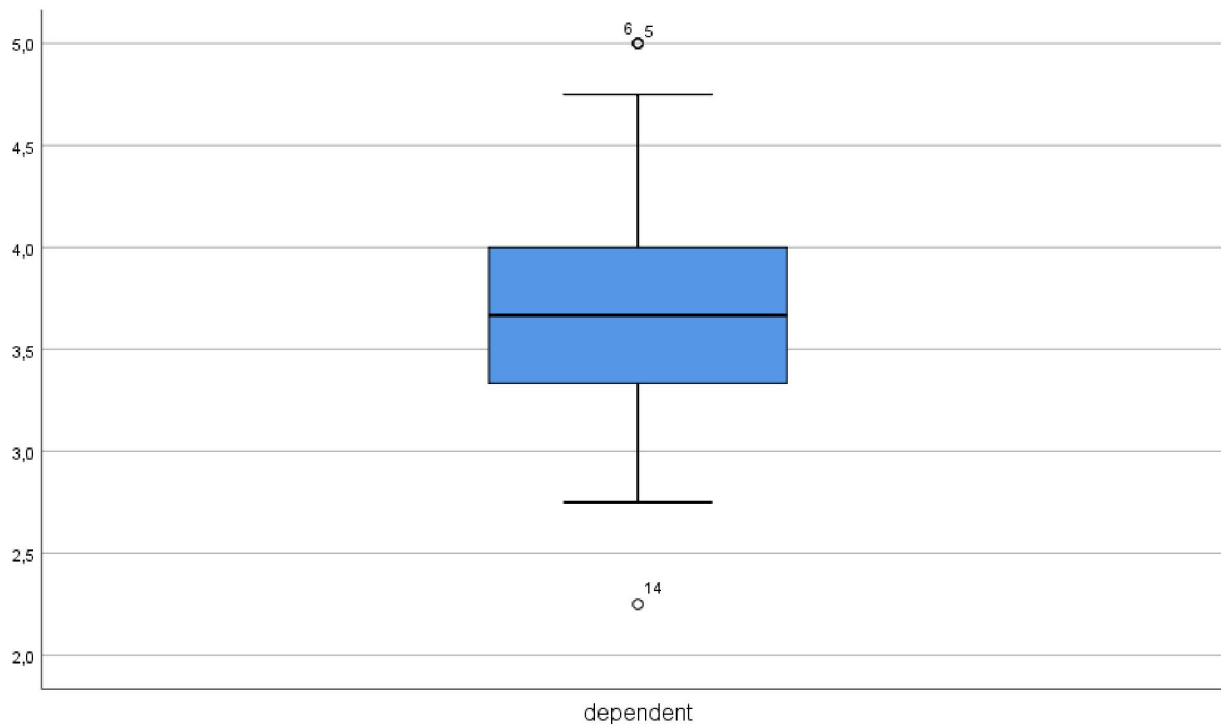
1.00 4 . 7

3.00 Extremes (>= 5.0)

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)





خامسا: اتجاهات العاملين نحو عبارات بعد نظام الحوافز المعنوية.

FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 ind1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:15:02
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 ind1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics								
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	ind1
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.51	3.43	3.57	3.57	3.54	3.38	3.5000
Std. Deviation		1.146	.959	.929	1.015	1.043	1.163	.77778

سادسا: اتجاهات العاملين نحو عبارات بعد نظام الحوافز المادية.

FREQUENCIES VARIABLES=q7 q8 q9 q10 q11 q12 ind2

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:18:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q7 q8 q9 q10 q11 q12 ind2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	ind2
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.03	3.62	3.59	3.54	3.57	3.65	3.5000
Std. Deviation		1.424	1.037	1.013	1.043	.899	.919	.67700

سابعاً: اتجاهات العاملين نحو عبارات محور أداء العاملين.

FREQUENCIES VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 dependent

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:21:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 dependent /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics														
		q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	dependent
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.78	3.73	3.62	3.86	3.70	3.84	3.76	3.84	3.41	3.62	3.54	3.89	3.7162
Std. Deviation		1.158	1.170	1.210	.948	1.127	.866	.760	.727	1.189	1.089	1.145	.875	.61440

سادسا: اختبار قوة النموذج الفرضي.

FREQUENCIES VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 dependent
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:21:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 dependent /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Correlations			
		ind1	ind2
ind1	Pearson Correlation	1	,511**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	37	37

ind2	Pearson Correlation	،511**	1
	Sig. (2-tailed)	،001	
	N	37	37
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

ثامنا: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dependent

/METHOD=ENTER ind1 ind2.

Regression

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:38:23
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1 ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00:00
	Elapsed Time	00:00:00:04
	Memory Required	2212 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind2، ind1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	،723 ^a	،523	،495	،43647
a. Predictors: (Constant)، ind2، ind1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7،112	2	3،556	18،667	،000 ^b
	Residual	6،477	34	،191		
	Total	13،590	36			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant)، ind2، ind1						

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	(Constant)	1,237	,414		2,989	,005		
	ind1	,313	,109	,397	2,879	,007	,738	1,354
	ind2	,395	,125	,435	3,159	,003	,738	1,354
a. Dependent Variable: dependent								

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	ind1	ind2
1	1	2,959	1,000	,00	,00	,00
	2	,023	11,229	,47	,87	,03
	3	,017	13,148	,53	,12	,96
a. Dependent Variable: dependent						

1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dependent

/METHOD=ENTER ind1.

Regression

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:40:24
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00:02
	Elapsed Time	00:00:00:02
	Memory Required	1956 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	--	---------

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.366	.48928
a. Predictors: (Constant), ind1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.211	1	5.211	21.767	.000 ^b
	Residual	8.379	35	.239		
	Total	13.590	36			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind1						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.004	.376		5.335	.000		
	ind1	.489	.105	.619	4.666	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: dependent								

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	ind1
1	1	1.977	1.000	.01	.01
	2	.023	9.232	.99	.99
a. Dependent Variable: dependent					

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dependent

/METHOD=ENTER ind2.

Regression

Notes		
Output Created		28-MAY-2022 03:42:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad 37p 24q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00:02
	Elapsed Time	00:00:00:01
	Memory Required	1956 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind2 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 ^a	,407	,390	,47976

a. Predictors: (Constant), ind2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.534	1	5.534	24.043	.000 ^b
	Residual	8.056	35	.230		
	Total	13.590	36			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind2						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.689	.421		4.014	.000		
	ind2	.579	.118	.638	4.903	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: dependent								

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	ind2
1	1	1.982	1.000	.01	.01
	2	.018	10.577	.99	.99
a. Dependent Variable: dependent					

المسيلة في : 2024/05/22

رقم :

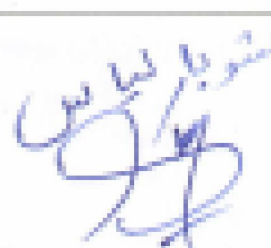
إلى السيد : م. محمد بن كمال
 مدير شعبة : التسيير

الموضوع : طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدتي المحترمة، تحية طيبة و بعد..

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إتمامات الترخيص، التي تدخل ضمن متطلبات
 بل شهادة الماستر في شعبة : التسيير تخص : مدايرة المعاملات المحاسبية في المؤسسات
 فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيص الميداني بوسائلكم.
 نثقلوا منا طين القدر والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم بدت و / إرس	الإمضاء
01	مراد شريف	2001 48 4800	2064 168 24	
02	بوعز بن عبد الرزاق	2000 47 6800	2037 57 284	
عنوان المذكرة:				
دور الطالب في الترخيص في الرفع من أداء المؤلفين				
دراسة حالة لـ <u>التسيير</u>				
المشرف(ة) الاسم واللقب و الإمضاء :		هيئة الترخيص (الإمضاء والخبير)		رئيس القسم (الإمضاء والخبير)
				



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة) *شريف عزام* (الولادة) بتاريخ: *1982/04/04* بـ *عين الغضار*

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (الجنس) *م* رقم *06.446.824* الصادرة بتاريخ: *2021/02/06* عن: *عين الغضار*

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: *علوم التسيير* تخصص: *إدارة الموارد البشرية* خلال السنة الجامعية: *2021/2022*

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."

دور النظام التشغيلي في الوضع من أبعاد العاملين

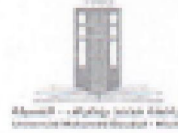
دراسة حالة حصة كود Co q hodna بيرهم

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *06/06/2022*

التوقيع و البصمة

[Signature]



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة) : يوسف بن عبد الرزاق المولود (ة) بتاريخ : 1982/05/11 بـ مسيلة
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ص) رقم : 203767884 الصادرة بتاريخ : 2017/11/27 عن بلدية بلعالية
المسجل بالجنة الثانية ماستر شعبية : علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان :

دور النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين

دراسة حالة مدونة كوشمان Coq بـ بهرهوم

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ : 2022/06/06

التوقيع و البصمة

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من خلال أراء عينة من العاملين بمؤسسة coq hodna للدواجن برهوم ولاية المسيلة-

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين بمؤسسة coq hodna للدواجن برهوم - ولاية المسيلة-اختيرت من مجتمع الدراسة عينة البالغ عددها 37 عامل؛ أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين النظام التحفيزي ورفع أداء العاملين بمؤسسة coq hodna برهوم ولاية المسيلة-

الكلمات المفتاحية: النظام التحفيزي، أداء العاملين، مؤسسة coq hodna برهوم ولاية المسيلة-.

Abstract:

The study aimed to know the role of the incentive system in raising the performance of workers, and a case study was conducted for this effect through the opinions of a sample of workers at the Coq Hodna Poultry Corporation in Barhoum - M'sila State -

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of a sample of employees of the Coq Hodna Poultry Corporation, Barhoum - M'Sila State - selected from the study population, a sample of 37 workers;

This study showed a statistically significant effect between the incentive system and raising the performance of employees at Coq Hodna Corporation, Barhoum - M'Sila State -

Keywords: Motivational system, employee performance, Coq Hodna Barhoum