



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

بعنوان:

## أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي  
مسعود - قاعدة إرارة

من إعداد الطالب: كافي حسام الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ مكايي محمد (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ تلي سعيدة (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ خميس نفيسة (أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

بعنوان:

## أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي  
مسعود - قاعدة إرارة

من إعداد الطالب: كافي حسام الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ مكايي محمد (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ تلي سعيدة (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ خميس نفيسة (أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى من أفضلها على نفسي المرأة التي أنارت قلبي وكانت مصدر قوتي ودفعي نحو الأمام، التي تفانت في تربيته وكانت وراء كل نجاحاتي ولم أجد الكلمات لوصفها ووصف فضلها ومكانتها في قلبي أُمي الغالية أطل الله في عمرها.

وإلى أبي العزيز وإلى إخوتي الكرام حفظهم الله ورزقهم الصحة والعافية، كل الشكر والتقدير لما منحوني إياه من دعم ومساندة طوال مسيرتي الدراسية.

وإلى كل من آمن بي وكان سندًا لي في لحظات التحدي، إلى من شجعني على المضي قدمًا رغم صعوبة الطريق، راجيًا أن يساهم هذا العمل في بناء المعرفة ويكون خطوة مؤثرة في مسيرتي العلمية والمهنية.

حسام الدين

# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك لتوفيقك لي لإتمام هذا العمل المتواضع فما كان لشيء أن يجري في ملكه الا بمشيئته جل شأنه، فالحمد لله دائما وأبدا.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذة "تلي سعيدة" لقيامها بإشراف عليا وبذل جهدها في تقديم التوجيهات القيمة التي كانت سبيل لنجاح هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لإشرافهم على مناقشة المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للسيد "بن غنيمة سيد أحمد" الذي كان نعمة المؤطر والموجه بفضل دعمه وتوجيهاته القيمة المقدمة لي خلال فترة تربصي في المؤسسة التي كان لها أثر إيجابي في تحسين تجربتي العملية.

كما أعبر عن إمتناني لجميع الموظفين بصفة عامة، وللسيدتين "غراب أمال" و"ريزي يامينة" بصفة خاصة على تعاونهم وتهيئتهم لبيئة عمل إيجابية مما جعل تجربتي أكثر فائدة، لكم جميعا خالص الشكر والتقدير.

وأخيرا أتقدم بكل عبارات الشكر والعرفان إلى كل من قام بتقديم لي يد المساعدة إما من القريب أو البعيد لإنجاز هذا العمل.

شكرا لكل من كان معي بمعلومة، نصيحة، دعاء، كلمة طيبة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج - المديرية الجهوية حاسي مسعود - قاعدة إرارة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والكمية لقياس العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزع على عينة عشوائية مكونة من 150 عاملاً، وتم استرجاع 120 استبانة صالحة للتحليل، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V27، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعتمد من قبل المؤسسة وذلك من خلال أبعاده الثلاثة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز الإجتماعية)، غير أن هذا الأثر كان ضعيف مقارنة بمستوى الأداء الجيد الذي يقدمه العاملون.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الحوافز، أداء الوظيفي للعاملين، مؤسسة سوناطراك.

## **Abstract:**

This study aims to analyze the impact of the incentive system on improving the job performance of employees at Sonatrach Company – Production Division, Regional Directorate of Hassi Messaoud – Irara Base. The study adopted the descriptive-analytical approach, in addition to employing a set of statistical and quantitative methods to measure the relationship between the incentive system and employee performance. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as the main data collection tool. It was distributed to a random sample of 150 employees, of which 120 valid questionnaires were retrieved for analysis. The data were processed using SPSS V27. The study reached a set of findings, the most prominent of which was the existence of a statistically significant impact of the incentive system applied by the company, through its three dimensions (financial incentives, moral incentives, and social incentives). However, this impact was weak compared to the high level of performance provided by the employees.

**Keywords:** Incentive system, Employee's job performance, Sonatrach company.

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج دراسة
58	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
62	المراجع
69	الملاحق
82	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	الجدول (1-1)
32	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة	الجدول (2-1)
33	سلم ليكارت الثلاثي	الجدول (2-2)
35	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول (2-3)
36	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول (2-4)
37	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (2-5)
38	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول (2-6)
39	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	الجدول (2-7)
40	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	الجدول (2-8)
41	توزيع عينة الدراسة حسب علاقة العمل	الجدول (2-9)
42	نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للبعد الأول الحوافز المادية	الجدول (2-10)
43	نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للبعد الثاني الحوافز المعنوية	الجدول (2-11)
45	نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للبعد الثالث الحوافز الإجتماعية	الجدول (2-12)
46	نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للمحور الأول نظام الحوافز	الجدول (2-13)
47	نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للمحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول (2-14)
49	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي	الجدول (2-15)
50	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي	الجدول (2-16)
51	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول (2-17)
52	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول (2-18)
53	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الحوافز الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول (2-19)
54	اختبار (I S T Test) لدراسة الفروق الأداء الوظيفي للعاملين وفقا لمتغير علاقة العمل	الجدول (2-20)
55	اختبار One-Way ANOVA لدراسة الفروق الأداء الوظيفي للعاملين وفقا لمتغيري المستوى التعليمي والأقدمية	الجدول (2-21)
56	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين	الجدول (2-22)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	الشكل (أ)
36	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل (2-1)
37	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل (2-2)
38	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل (2-3)
39	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	الشكل (2-4)
40	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	الشكل (2-5)
41	توزيع عينة الدراسة حسب علاقة العمل	الشكل (2-6)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	الملحق 1
71	الاستبيان	الملحق 2
73	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق 3
74	نتائج إختبار ألفا كرونيباخ للاستبيان	الملحق 4
74	نتائج توزيع عينة الدراسة	الملحق 5
75	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	الملحق 6
77	نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية	الملحق 7
77	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	الملحق 8
78	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	الملحق 9
78	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	الملحق 10
79	نتائج اختبار الفرضية السادسة	الملحق 11
81	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	الملحق 12

المقدمة

### توطئة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق النجاح والاستمرارية دون الاهتمام بأداء عاملاتها، فالتطور لا يقاس بامتلاك بنية تحتية أو موارد مادية وتكنولوجية قوية فحسب، وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام بفعالية، وفي هذا السياق تبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال يضمن استثمار قدرات العاملين بالشكل الأمثل، ويساهم في خلق بيئة تشجع على الإبداع والتطور المستمر.

تعد الحوافز من أبرز العوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسة، إذ لا تقتصر وظيفتها على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، بل تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الدافعية وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي، وحتى مع امتلاك الأفراد للمهارات والخبرات، فإن غياب آلية تحفيز فعالة قد يقلل من قدراتهم على تحقيق أداء متميز، وتصدر الإشارة إلى أن فاعلية الحوافز لا تعتمد على طبيعتها فقط، بل تتطلب أيضاً توفير بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالتقدير والاحترام، الأمر الذي يعزز لديهم روح الانتماء ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

من هذا المنطلق هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز وتحليل أثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة.

### 1. الإشكالية الرئيسية:

تعتبر الحوافز بمختلف أنواعها عنصراً أساسياً في تشجيع الأفراد وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وبناء عليه تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة؟

ولتحليل أبعاد الإشكالية بشكل أدق تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مستوى تقييم العاملين لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو مستوى تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤثر الحوافز المادية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

## المقدمة

- هل تؤثر الحوافز الاجتماعية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية؟

### 2. فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى متوسط في تقييم العاملين لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة؛

- يوجد مستوى مرتفع في تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛

- تؤثر الحوافز المادية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- تؤثر الحوافز الاجتماعية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

### 3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تساهم في فهم أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين، وتعزيز فاعلية المؤسسة وضمان استدامة نجاحها؛

- سعيها في اعتماد نظام الحوافز بصورة أكثر واقعية وبطريقة الصحيحة من قبل أي إدارة نظرا لدوره في تحسين جودة العمل وقدرته على رفع مستوى الرضا الوظيفي؛

- إبراز حرص المؤسسة على دعم وتشجيع عاملها من خلال تطبيق نظام حوافز فعال يساهم في رفع مستوى إنتاجيتهم ويجفزهم على تقديم أفضل ما لديهم؛

- إبراز الدور الفعال لنظام الحوافز من خلال دعم الاستقرار الوظيفي وتقوية الانتماء المؤسسي.

### 4. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز وأثاره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛

- دراسة العلاقة التي تربط نظام الحوافز بالأداء الوظيفي للعاملين؛

## المقدمة

- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة والجوانب الأكثر تأثيراً على أداء العاملين؛
- المساهمة في تقديم اقتراحات تتعلق بنظام حوافز فعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

### 5. مبررات اختيار الموضوع:

يعود إختياري للموضوع إلى ما يلي:

- الرغبة الشخصية في استكشاف وفهم الموضوع نظراً لأهميته ومكانته العلمية والعملية؛
- التعرف على دور الحوافز في مواجهة التحديات التي تعيق تحسين كفاءة العاملين داخل المؤسسة؛
- إبراز تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 6. حدود الدراسة:

**1.6 الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بموضوع أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين داخل المؤسسة.

**2.6 الحدود المكانية:** تم القيام بهذه الدراسة في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة.

**3.6 الحدود الزمانية:** تم القيام بالدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 16 فيفري 2025 إلى 27 فيفري 2025.

**4.6 الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية عددها 150 عاملاً يمثلون مختلف الفئات بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة.

### 7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

في الفصل الأول تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا لجمع وعرض المفاهيم المتعلقة بالموضوع بهدف توضيح أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المراجع المتعلقة بالموضوع وذلك لإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، بإضافة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان باعتباره الوسيلة المناسبة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS V27 لإختبار فرضيات الدراسة.

**8. مرجعية الدراسة:** استند هذا البحث إلى مجموعة متنوعة من المصادر شملت الكتب ومجلات علمية محكمة، إضافة إلى أطروحات الدكتوراه ومذكرات جامعية التي تناولت موضوع أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

### 9. صعوبات الدراسة: تمثلت فيما يلي:

- صعوبة توزيع الإستهلاك وإسترجاعه في الوقت المحدد نظرا لنظام العمل المطبق في مؤسسة والذي يقوم على تناوب العمال في فترات زمنية محددة؛
- صعوبة التنقل من مكان إقامتي إلى مكان التبرص بسبب بعد المسافة؛
- وفرة المراجع التي تناولت موضوع والذي يؤدي إلى تشبعه مع عدم قدرتي على توظيفها كلها.

### 10. هيكل الدراسة: تم الإعتماد على منهجية IMRAD بهدف إيجاد حل للإشكالية التي قمت بطرحها وقصد تحقيق الفرضيات قمت بتقسيم البحث إلى فصلين:

#### 1.10 الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والذي قمت بتقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول والذي تضمن الإطار النظري لكل من نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى العلاقة التي تربط الحوافز بأداء العاملين وأثره في تحسينه، أما المبحث الثاني والذي تم عرض فيه مجموعة من الدراسات السابقة العربية المحلية والدولية والدراسات الأجنبية التي تحدثت عن موضوع الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

#### 2.10 الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول ويتناول المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة التطبيقية، أما بالنسبة للمبحث الثاني والذي خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقترحات في ختام الفصل.

### 11. نموذج الدراسة: يتضمن نموذج الدراسة ما يلي:

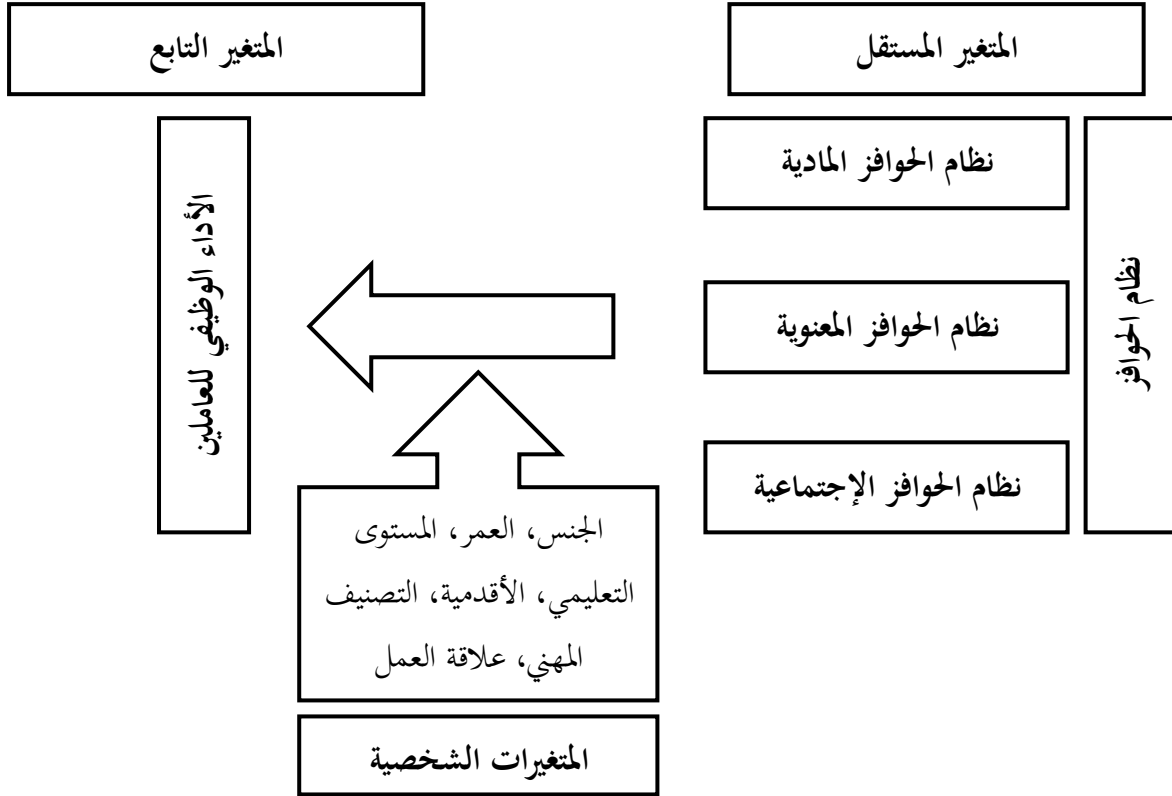
1.11 المتغير المستقل: وهو نظام الحوافز والذي يضم الأبعاد التالية: نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، نظام الحوافز الاجتماعية.

2.11 المتغير التابع: والذي يتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.

3.11 المتغيرات الشخصية: وتتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، التصنيف المهني، علاقة العمل.

## المقدمة

الشكل رقم (أ): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

### تمهيد:

يعد نظام الحوافز أحد أبرز الأساليب الإدارية التي تستخدم لتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، فهو يساهم في تعزيز رغبتهم في العمل ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ويعتبر تحقيق الأهداف التنظيمية مرهونا بقدرة المؤسسة على اعتماد نظام حوافز فعال يوظف لتحفيز العاملين ودفعهم نحو المزيد من النشاط والعطاء من خلال تلبية حاجاتهم وتطلعاتهم، ويساهم ذلك في رفع الروح المعنوية وزيادة جاهزيتهم لتحقيق مستويات أداء عالية. لذا يتناول هذا الفصل الجوانب النظرية للدراسة، حيث يتضمن المبحث الأول المفاهيم الأساسية لكل من نظام الحوافز باعتباره متغيرا مستقلا والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لعرض ومقارنة الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

### المبحث الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين.

أصبحت الحوافز اليوم محور إهتمام العديد من الباحثين والعلماء وهذا سعيًا لإيجاد آليات فعالة تمكن العاملين من تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز.

تسعى جميع المؤسسات إلى ضمان الأداء الجيد للعاملين ومن أبرز الوسائل لتحقيق ذلك هي اعتماد نظام حوافز فعال يحفز الأفراد ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

### الفرع الأول: مفهوم الحوافز.

تعرف التحفيز لغة: جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى حثه وحركه أي دفعه من خلفه ومعنى آخر يقال "حفز الليل النهار" أي ساقه.<sup>1</sup>

### ومن التعاريف الاصطلاحية ما يلي:

عرفه "محمد عقلة الإبراهيم": هو مجموعة العوامل التي توفرها الإدارة لتحفيز العاملين، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم بشكل أفضل، ويحقق حاجاتهم وأهدافهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، كما يعد وسيلة لضمان الإستمرار والنجاح لتحقيق الأهداف، مع تحسين مستوى الأداء وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية والإنتاجية لدى العمال.<sup>2</sup>

ويعرفه "مدحت محمد أبو النصر على أنه": هو بمثابة المقابل للأداء المتميز فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، من خلال إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه وهذا ما ينشط سلوكه ويهيئه للعمل بكفاءة أكبر.<sup>3</sup>

وقد تم تعريفه أيضا كوسيلة تساعد الإنسان على تحقيق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى شعوره بالتطور في عمله ويعزز ولائه وتحسين معاملته مع زملائه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دار المشرق، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 43، دار المشرق للنشر بيروت، السنة 2008، الصفحة 142.

<sup>2</sup> محمد عقلة الإبراهيم، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة للنشر عمان الأردن، السنة 1988، الصفحة 12 - 13.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، السنة 2009، الصفحة 107.

<sup>4</sup> علي جوادى وجوادى خالد، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسات الرياضية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، السنة 2019، الصفحة 294.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

وفي تعريف "الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي": تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان، مما تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما تساهم في دفع الأفراد للقيام بعملهم بشكل أفضل وبذل جهد أكبر مقارنة بغيرهم، أي الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

من خلال المفاهيم السابقة يمكنني القول إن الحوافز عبارة عن مجموعة من الرغبات والإحتياجات التي يحاول الأفراد من توفيرها وإشباعها باستمرار، مما يؤدي هذا إلى تحسين أداء إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل المطلوب.

### الفرع الثاني: أهمية وأنواع الحوافز.

#### أولاً: أهمية الحوافز.

يعد الحوافز عنصراً أساسياً في المؤسسات، حيث يؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد، فالفرد المحفز يعمل بكفاءة أعلى مقارنة بغيره، وتكمن أهمية الحوافز في دورها الفعال في تحسين العملية الإنتاجية، إذ يساهم استخدامها العقلاني في رفع الكفاءة والإنتاجية وإشباع حاجات العمال وبالتالي يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- ✓ زيادة كمية الإنتاج وسرعته؛
- ✓ خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات؛
- ✓ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛
- ✓ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- ✓ الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها؛<sup>2</sup>
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- ✓ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات مصر، السنة 2013، الصفحة 166.

<sup>2</sup> بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السنة 2017، الصفحة 257.

<sup>3</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، السنة 2007، الصفحة 16.

ثانياً: أنواع الحوافز.

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة كما يوجد طرق عديدة لتصنيفها وهي كالتالي:

1. الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وإجتماعية.

1.1 الحوافز المادية: وهي حوافز تضمن إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك هي الأجر

وملحقاته التي لا تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتخلفة مثل: الأجر، المكافآت المادية التشجيعية توفير

النقل، العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم، مكافآت عند إنتهاء الخدمة، بعثات ومنح تكوينية... إلخ.<sup>1</sup>

2.1 الحوافز المعنوية: وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته

في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى

مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على

العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة

للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى

مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.<sup>2</sup>

3.1 الحوافز الإجتماعية: يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المؤسسة بغض النظر عن مستوى أدائهم،

او نتائج عملهم ويتم اللجوء اليه لإشباع الحاجات الشخصية التي تحقق المصالح الذاتية وتساهم في حل المشاكل

وتزيل بعض معوقات سير العمل، وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي: التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة، الجمعيات

السكنية المطاعم الأندية الترفيهية، مراكز ثقافية، خدمات النقل، التأمين ضد العجز وإصابات العمل.<sup>3</sup>

2. حوافز حسب الاستفادة منها: ويتضمن هذا القسم ما يلي:

1.2 الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تخص الفرد بدل الجماعة وهي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة، ومن

أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع هو الأكثر

إستخداماً في المنظمات ولكن يجب ألا نهمّل الحوافز الجماعية التي تساهم في خلق ثقافة التعاون والعمل في فريق

عمل واحد لأنه إذا استعملنا الحوافز الفردية فقط فهذا سوف ينمي للفرد حب الذات والأنانية وهذا قد يخلق

صراعات بين الموظفين والتوازن الأمور لا بد من وضع حوافز جماعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية مصر، السنة 2003، الصفحة 483.

<sup>2</sup> محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السنة 2020، الصفحة 637.

<sup>3</sup> بن يحيى خديجة أماني وقرينة أشواق، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2021/2022، الصفحة 7.

<sup>4</sup> محمد لطفي ترمول، الحوافز وآداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (د.م.د)، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، السنة 2018/2019، الصفحة 67.

**2.2 الحوافز الجماعية:** تقدم الحوافز الجماعية مقابل عمل جماعي، حيث تنمي روح الفريق وتعزز التعاون بين العاملين، مما يدفعهم لبذل جهود مشتركة تعود فائدتها على الجميع، فالعمل الجماعي يحقق النتائج مشتركة، ويحرص كل فرد على تنسيق جهوده مع زملائه لتجنب أي تعارض قد يضر بالأهداف المحددة، كما أن المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل لا تقع على عامل واحد بل توزع بين الجميع، وبالمقابل غياب روح الفريق تؤدي إلى التنافس بشكل السلبي والنزاعات وتأخر في الإنجاز وإنشغال القادة باستمرار بحل الخلافات المستمرة بين العاملين.<sup>1</sup>

**3. الحوافز حسب أثرها:** والتي تنقسم إلى:

**1.3 الحوافز الإيجابية:** وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للعامل إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة وتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين.<sup>2</sup>

**2.3 الحوافز السلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم أو الحرمان من المكافآت والعلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كان يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.<sup>3</sup>

**الفرع الثالث: أسس ومتطلبات منح وتطبيق نظام الحوافز.**

**أولاً: أسس منح الحوافز.**

- 1. الأداء الوظيفي:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء أو التميز في الأداء أو الإنتاج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق للحساب الحوافز.
- 2. المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وليس واضحا، كما في أداء وظائف الخدمات، لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء أو الناتج النهائي، لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، السنة 2019، الصفحة 38.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان، السنة 2015، الصفحة 27.

<sup>3</sup> درارحة محمد، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، السنة 2024/2023، الصفحة 14 - 15.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، السنة 2004، الصفحة 237 - 238.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

3. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.<sup>1</sup>
4. المهارة: بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من الشهادات عليا أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل إمتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للعمال.<sup>2</sup>
- ثانيا: متطلبات تطبيق نظام الحوافز.

- عملية التحفيز عملية مهمة ومعقدة لذلك فهي تحتاج إلى مجموعة شروط ومتطلبات أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز بشكل فعال والتي يمكن إدراجها في النقاط الآتية:
- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة مع ضرورة وعي الأفراد بالسياسة المنظمة لها وعلى أن تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة كما ينبغي إدراك الفرد العلاقة بين الأداء المميز والحصول على الحافز؛
  - ✓ وضع وإعتماد نظرية الحوافز إذا كانت الإدارة متفتحة عليها أن تسعى للإستفادة من النظريات المختلفة واستعمالها في تصميم أنظمة الأحرور والمزايا وتحديد قائمة الحوافز التي تستخدمها وتستطيع توفيرها؛
  - ✓ تحديد حاجات وخصائص العاملين واستخدام الإدارة مجموعة متنوعة من الحوافز لتلبية رغباتهم وتحقيق أهدافهم مع توجيه التحفيز نحو الأداء المستهدف في الوقت المناسب وضمان استمرارته لإيجاد شعور بالطمأنينة ومنح الحوافز الإيجابية فور إنجاز المهام؛<sup>3</sup>
  - ✓ يعتبر الإستماع للطرف الآخر حافزا يمنحه الشعور بأهميته كما أن التحفيز بالكلمة الطيبة ينعكس إيجابيا على الأداء العامل، خاصة عند وجود علاقة إنسانية ومهنية جيدة؛<sup>4</sup>
  - ✓ ممارسة إدارية ناجحة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤولياتها بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد؛
  - ✓ تحديد دوافع وحاجات العاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم وهذا يرتبط بنوع نشاط الإدارة ونوع العاملين وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة؛
  - ✓ تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة 2005/2006، الصفحة 38.

<sup>2</sup> بن يحيى خديجة أماني وقرينة أشواق، مرجع سبق ذكره، الصفحة 5.

<sup>3</sup> صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس بالمدينة، السنة 2017/2018، الصفحة 44 – 45.

<sup>4</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، الصفحة 44.

<sup>5</sup> محمد أسامة نموشي ومنصف فارح، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قللة، السنة 2021/2022، الصفحة 25.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

### الفرع الرابع: معوقات الحوافز.

لنظام الحوافز بعض المشاكل والصعوبات التي تمثل عائق أمام الهدف المنشود، ومن بينها ما يلي:

- ✓ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
- ✓ تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات؛
- ✓ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز؛
- ✓ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها؛<sup>1</sup>
- ✓ نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز؛
- ✓ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛
- ✓ عدم موجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز؛
- ✓ عدم دقة تقويم أداء الأفراد، بوجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية؛
- ✓ سوء استخدام الحوافز من جانب المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به مرؤوسيههم كما أن البعض يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد؛<sup>2</sup>
- ✓ وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين إتباعها؛
- ✓ قبول مستوى الأداء المنخفض وبالتالي سيشعر العاملون ذوي الأداء العالي بأنهم قد استغلوا؛
- ✓ حجب معلومات مهمة عن العاملين هم بحاجة لها لأداء عملهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عائشة عثمانية وتونس مكوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة، السنة 2021/2022، الصفحة 24.

<sup>2</sup> قدامان ليس ريان وحرش منال، أثر التحفيز على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة 2022/2023، الصفحة 16.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، السنة 2008، الصفحة 95.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للعاملين.

نظرًا لأهمية العامل البشري ركزت الإدارة في البداية على دراسة أداء الأفراد والعوامل المؤثرة فيه، على أمل تحسين وتعزيز الإنتاجية مع رفع الكفاءة، وهذا يبين أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفعالية أداء موردها البشري.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين.

أولاً: مفهوم أداء العاملين.

تعريف الأداء لغة: أدى، يؤدي، تأدية وأداء، ومؤد (المؤدى) مؤدي، أدى الشيء: قام به قضاء "أدى التحية العسكرية، أدى اليمين، (القسم)، أدى به إلى كذا: انتهى أو قاده إلى كذا أدى به إلى العزلة.

أداء مصدر أدى، في التجويد والإلقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والوضوح من شرط نجاح ممثل حسن الأداء.<sup>1</sup>

ومن التعاريف الاصطلاحية ما يلي:

ورد مفهوم الأداء في (Encyclopedic world Dictionary) بأنه إنجاز الأعمال كما يجب، مما ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مدى إتمامه لوظيفته، ويعبر الأداء عن السلوك الذي يقيس قدرة الفرد على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، كما يعكس المسؤولية الكاملة للمديرين أمام منظماتهم، ويقوم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

وعرف أيضاً بأنه معيار مرجعي لمعرفة مدى تفوق المؤسسة عن منافسيها، عن طريق البحث المستمر عن تقديم الأفضل للسوق ومرونة التفاعل مع التغييرات البيئية، بما يكفل تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وطموحات الأفراد، ويضمن بقاءها واستمراريتها في النشاط.<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه مدى تحقيق الفرد الأهداف الوظيفية التي يشغلها، بما تتضمنه من واجبات ومهام، وذلك عن طريق إنجاز الأعمال والأنشطة المكونة للوظيفة والتي تعبر عن أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شادي فاطمة، اقتراح برنامج في الإتصال الكتابي لتحسين أداء العمال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2017/2018، الصفحة 116.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن مؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تاريخ الإصدار 2013/12/19، الصفحة 35.

<sup>3</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2016، الصفحة 58.

<sup>4</sup> هنادي رمضان عطية، نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشاتي العامة أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، السنة 2013، الصفحة 24.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

ومن الناحية الإدارية يعرف أداء العاملين بأنه تنفيذ مسؤوليات وواجبات الوظيفة وفقا للمعدل المفروض على العامل الكفؤ المدرب، ويمكن تحديد هذا المعدل من خلال تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وإنشاء علاقة متوازنة بينهما، ولترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء بالإعتماد على تقارير الأداء، التي توفر بيانات تساعد في تحليل وفهم وتقييم أدائه وسلوكه خلال فترة زمنية محدودة.<sup>1</sup>

مما سبق ذكره يمكن تعريف الأداء على أنه مجموعة من المهام والأنشطة المختلفة التي يؤديها العمال داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وجودة عالية.

### ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين.

حيث تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- ✓ رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة؛
- ✓ زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة؛
- ✓ اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها؛
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط؛
- ✓ تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر؛<sup>2</sup>
- ✓ تشكل أساس لحسابات الأجور والرواتب؛
- ✓ تشكل نتائج التقويم أساس لممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية؛<sup>3</sup>
- ✓ الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا؛
- ✓ تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها؛
- ✓ تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية؛
- ✓ الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك؛
- ✓ إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية يربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الاجتماعية (إنجليزي - فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان للنشر، السنة 1982، الصفحة 310.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، السنة 2014، الصفحة 128.

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر عمان الأردن، السنة 2018، الصفحة 226.

<sup>4</sup> سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، السنة 2019، الصفحة 274.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

الفرع الثاني: محددات تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: محددات تقييم أداء العاملين.

1. **الجهد:** هو مقدار الطاقة الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتنتج هذه الطاقة عن دوافع تحفزه لبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك المستخدم لإنجاز عمله، أي تمثل الحماس والرغبة في أداء المهام، مما يعكس هذا درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته وإستمراره في الأداء.
2. **القدرات:** وهي نوعان مكتسبة وفطرية، تلعب البيئة والزمن دوراً في تكوين وصقل القدرات المكتسبة كما تؤثر على تطور القدرات الفطرية ويتم إكتسابها من خلال التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي تشمل القدرات العقلية مثل الذكاء والنباهة وقدرات الجسدية مثل البنية البدنية والمهارات الحركية... إلخ.<sup>1</sup>
3. **إدراك الدور أو المهام:** ويقصد مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.<sup>2</sup>

ثانياً: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين.

1. **العوامل التنظيمية:** والتي لها تأثير على أداء العاملين وتتمثل في:

- 1.1 **القيادة:** القيادة هي عملية ديناميكية ومستمرة تعكس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وتمكن القائد من توجيههم وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وتتطلب القيادة تكيفاً مستمرا مع تغير ظروف العمل وسلوك الأفراد، مما يستوجب تعديل العلاقة بين القادة والمرؤوسين وفقاً للمتغيرات، وتعرف أيضاً بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفزهم على لتحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>3</sup>

- 2.1 **تصميم الوظائف:** هي تنظيم الوظائف الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى، وذلك في مهام محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل، مع قدرات ومهارات واحتياجات العامل، حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي، والروح المعنوية العالية للأفراد العاملين ضمن هذه المؤسسات، كل حسب وظيفته ومهمته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مسنادي حسنة ومباركي عيبر، دور الإتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي تبسة، السنة 2022/2021، الصفحة 32.

<sup>2</sup> عبد المالك لبيهي وفتحى ستيه وهشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، السنة 2018/2017، الصفحة 19.

<sup>3</sup> عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 4، السنة 2019، الصفحة 29.

<sup>4</sup> علي جوادي، الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2020/2021، الصفحة 69.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

**3.1 نظام الحوافز:** إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة.

**4.1 المواطنة التنظيمية:** هي السلوك غير الاعتيادي، ولا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمال أكثر مما طلب منهم وإنجاز أعلى من المتوقع، والمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية.<sup>1</sup>

**2. العوامل الشخصية:** والتي تتمثل في الميزات الموجودة لدى الفرد العامل وهي:

**1.2 مستوى التعليم:** قد يؤثر مستوى التعليم على الإلتزام التنظيمي بالشكل الإيجابي أو السلبي، مما ينعكس على الأداء فقد يؤدي إلى زيادة توقعات الفرد، مما يجعله أكثر إلتزاما بمهنته وقل إرتباطا بالمؤسسة، وفي المقابل كلما إرتفع مستوى التعليم وإكتسب الفرد خبرات أكبر وتناسبت طبيعة عمله مع قدراته وميوله زاد إلتزامه التنظيمي.

**2.2 درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته:** نعي به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره في الضغط.

**3.2 عدد سنوات الخدمة:** تعتبر من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين حيث كلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة، والعكس صحيح أي في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الإلتزام التنظيمي منخفض وهذا ينعكس بانخفاض الأداء.

**4.2 رغبة العامل وأخلاقياته في العمل:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد الإلتزام التنظيمي وبذلك الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

**3. العوامل المادية للعمل:** وتتمثل في العوامل التي تحيط بالعامل أثناء أداء عمله وهي:

**1.3 الإضاءة:** تؤدي الإضاءة دورا مهما في الفضاءات الداخلية، فهي تبرز معالم المكان وتوجه حركة الإنسان، مما يجعلها عنصرا حيويا في تشكيل الحيز الداخلي، ومع تطور النشاطات الإنسانية، ازداد الاعتماد عليها لتعزيز الجانبيين الجمالي والوظيفي للفضاءات حتى أصبحت من أولويات التصميم الداخلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي جواد، مرجع سبق ذكره، الصفحة 69 – 70.

<sup>2</sup> عاصم حري، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة 2013/2014، الصفحة 57 – 58.

<sup>3</sup> هالة صلاح حامد محمد، أثر أساليب الإضاءة المتطورة على تصميم الداخلي، مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا بحوث علمية وتطبيقية، المجلد 24، العدد 9، السنة 2021، الصفحة 385 – 386.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

**2.3 الضوضاء:** تعرف بأنها تداخل مجموعة أصوات عالية وحادة وغير مرغوبة، وعند ارتفاع شدتها إلى مستوى يسبب الإزعاج والتشويش على التفكير تصبح شكلاً من أشكال التلوث والذي يعرف بالتلوث الضوضائي مما قد يؤدي إلى آثار سلبية على الصحة مثل التوتر والأمراض النفسية والعضوية، ولإدراك معنى الضوضاء بشكل الصحيح يجب أولاً فهم طبيعة الصوت فهو نوع من أنواع الطاقة الصادرة عن تذبذبات موجية عبر وسط ما كالهواء والماء... إلخ، وتؤثر على حاسة السمع ويمكن للصوت أن يكون إما إهتزازات منتظمة كما في الموسيقى أو موجات غير منتظمة تعرف بالضوضاء.<sup>1</sup>

**3.3 الوطأة الحرارية:** يقصد بها ارتفاع درجة الحرارة المحيطة بالإنسان عن الحد الذي لا يتحملة مما يعرض حياته لمخاطر عديدة، من مظاهرها الطفح الجلدي والجفاف والتشنجات العضلية والإعياء الحراري.<sup>2</sup> وبمفهوم آخر هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس مقدار الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعر وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء أي درجة واحدة مئوية.

**4.3 التهوية:** تعتبر من العوامل الفيزيائية الهامة والضرورية وذلك لان وجود العنصر البشري في حيز مغلق يعرضه لتناقص الهواء النقي المحمل بالأوكسجين وبالتالي لا بد من وجود فتحات تعوض الهواء النقي داخل هذا الحيز، كما يجب أن يكون هواء المكان مؤهل صحياً ومستحباً، أي أن يكون نقياً خالياً من الجراثيم والغازات المضرة وذرات الغبار وكذلك يجب أن يكون غير ممزوج بالدخان المزيج أو بالروائح غير المستحبة.<sup>3</sup> أما التعريف الإجرائي للدراسة لمصطلح التهوية وهو توفير الشركة للهواء بصورة كبيرة للعامل أثناء تأدية عمله وذلك عن طريق النوافذ أو تجديده بواسطة الشفافات والمراوح والتكيفات المركزية حتى يستطع العمل بسعادة وفرح وارتياح مما يساهم في المحافظة على جودة أدائه في العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد رضا شنة وفارس إسعادي، أثر مستوى الضوضاء على مستوى العلاقات الاجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 7، العدد 1، السنة 2018، الصفحة 200.

<sup>2</sup> منظمة العمل الدولية، برنامج دليل المبادئ الأساسية للسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل، الطبعة الأولى باللغة العربية، منظمة العمل الدولية للنشر مصر، السنة 2016، الصفحة 13.

<sup>3</sup> مصطفى إبراهيم عوض وأحمد عبد المنعم وأميره السيد وترمين توكل، المتغيرات الاجتماعية والفيزيائية المؤثرة على جودة أداء العاملين، مجلة العلوم البيئية، المجلد 36، العدد 2، السنة 2016، الصفحة 204.

<sup>4</sup> مصطفى إبراهيم عوض وآخرون، مرجع سبق ذكره، الصفحة 205.

الفرع الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء العاملين.

أولاً: طرق تقييم أداء العاملين.

1. الطرق التقليدية: والتي تضم العديد من الطرق أهمها:

1.1 طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص من مزاها سهولة التطبيق وتميز الكفاء بوضوح، أما عيبها يصعب تطبيقها مع أعداد كبيرة من الأفراد.<sup>1</sup>

2.1 طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل، وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة، إلا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.<sup>2</sup>

3.1 طريقة التوزيع الإجمالي: تستند هذه الطريقة في تقسيم الأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من دوس الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز، و10% من الأداء الضعيف و40% من الوسط و20% فوق الوسط و20% دون الوسط.<sup>3</sup>

4.1 طريقة الاختيار الإجمالي: وهي طريقة يقوم من خلالها المشرف بوضع عدد من العبارات الإيجابية والسلبية التي تخص شؤون العمل، ومستوى الأداء ضمن مجموعات وتضم كل مجموعة أربع عبارات اثنان من هذه العبارات تمثل الصفات الجيدة في أداء العمل واثنان من هذه العبارات تمثل الصفات الجيدة في أداء العمل، واثنان تمثلان الصفات غير الجيدة في الأداء، ويتم التقويم بأن يختار المشرف عبارة من كل العبارتين الإيجابية والسلبية التي تناسب العامل المراد قياس أدائه ولا يعلم المشرف أين تقع القيمة الحقيقية لهذه العبارات ومن ثم يكون حيادياً وغير متحيز لعدم علمه بدرجة وصحة كل عبارة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2005/2006، الصفحة 26.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، السنة 1998، الصفحة 277.

<sup>3</sup> جواق سهيلة وشيخاوي حورية، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، السنة 2019/2020، الصفحة 41.

<sup>4</sup> حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، السنة 2012، الصفحة 232.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

**5.1 طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث إن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع التعاون... إلخ، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، حيث تتميز بالدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال لكن تقييم مشرفين يكون منحاز أحيانا.<sup>1</sup>

**2. الطرق الحديثة:** من أهمها ما يلي:

**1.2 طريقة الأحداث الحرجة:** تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيم) مهمة الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين.<sup>2</sup>

**2.2 طريقة الإدارة بالأهداف:** هنا يقوم مديرو الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقة، ويتم تمرير هذه الأهداف المستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

**3.2 طريقة القوائم المراجعة:** لتقليل الضغط والعبء على المقيمين يمكن أن تكون هذه الطريقة أكثر فائدة، حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة، ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير التقييم الذي يجريه غالبا المشرف المباشر إما بنعم أو لا وعند إتمام العملية تذهب القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب أهميتها، ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر للمناقشة مع العاملين.<sup>4</sup>

**ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين.**

**1. تحديد معايير الأداء:** يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال؛ باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير إليها كالآتي:

<sup>1</sup> عمار بن عياشي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 30.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 4، السنة 2010، الصفحة 107.

<sup>3</sup> هوارى حفيظة، أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة 2022/2021، الصفحة 24.

<sup>4</sup> عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2019، الصفحة 37.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

- ✓ الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل؛
- ✓ الثبات: أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
- ✓ التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك؛<sup>1</sup>
- ✓ القبول: يجب أن تكون معايير تقييم الأداء مقبولة من قبل العاملين، حيث يعد المعيار المقبول هو الذي يعكس العدالة وقياس الأداء الفعلي ويتم تحديده إما بناء على النشاطات التي يتضمنها العمل أو على النتائج التي يحققها الأفراد فالمعيار القائم على النشاطات يركز على السلوكيات والممارسات الإيجابية دون الاكتفاء بالنظر إلى النتائج، في حين أن المعيار المبني على النتائج يقيس المخرجات ويحدد الأهداف فقط.<sup>2</sup>
- 2. **إبلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر الذي يكون له دور أساسي في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء والمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.<sup>3</sup>
- 3. **قياس الأداء:** تتعلق خطوات قياس الأداء بجمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي من مصادر متعددة، وتشمل هذه المصادر ملاحظة الأفراد العاملين، والتقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، بالإضافة إلى التقارير المكتوبة.<sup>4</sup>
- 4. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد إجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً وهنا تكون أمام ثلاث حالات أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد في المعايير هنا نقوم بإجراءات تصحيحية، أو أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للأداء المحدد في المعايير هنا الموظف قام بواجبه ولا وجود لإجراء تصحيحي، وأخيراً قد يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير وهنا يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية له.<sup>5</sup>
- 5. **وضع خطة الخاصة بتطوير الأداء:** هذه الخطوة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم أداء العاملين عن طريق معرفة المهارات والقدرات والقابليات التي يحملها الفرد العامل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، السنة 2013، الصفحة 27.

<sup>2</sup> شادي فاطمة، مرجع سبق ذكره، الصفحة 173 - 174.

<sup>3</sup> هوراي حفيظة، مرجع سبق ذكره، الصفحة 25.

<sup>4</sup> غازي حسن عودة الحلاية، مرجع سبق ذكره، الصفحة 28.

<sup>5</sup> مجراب ريمة وبوالنعمه عفران، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوضياف ميلة، السنة 2018، الصفحة 40.

<sup>6</sup> غول محمد عادل، برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة 2015، الصفحة 23

الفرع الرابع: علاقة وأثر الحوافز على تحسين أداء العاملين.

أولاً: علاقة الحوافز بالأداء العاملين.

ولتحقيق ذلك، يجب ربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، فالحوافز لا تخلق الرغبة من خلال زيادة حماس العاملين وتحفيزهم وزيادة إصرارهم على أداء مهامهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام ويزيد من إنتاجيتهم فحسب، بل أيضاً من خلال دفع العاملين إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، والعمل يتحقق التفاعل بين الفرد والمنظمة لأنه يساعد في الوقت نفسه على منع إحباط العاملين من خلال خلق جو يدفع العاملين إلى المثابرة والتحفيز.<sup>1</sup>

ثانياً: أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين.

الإعتقاد السائد هو أن الحوافز ترفع الأداء أو تقلل معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة كما تؤثر في دافعية العامل، حيث يتجه العاملون عادة إلى السلوك الذي تكافئهم عليه المنظمة وقد يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لتحفيز السلوك والأداء الوظيفي أو لاختيار منظمة معينة كمكان للعمل، بالإضافة إلى ذلك تسد الحوافز حاجات تتعلق بالعمل، إذ تعمل على تعزيز أنماط السلوك المختلفة، وتشبع الحاجات أو تخفف قوة الدافع، مما يؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.<sup>2</sup>

لقد أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله، فالرضا في العمل هو الفرق بين النتائج المتوقعة من العامل والنتائج الحقيقية المتحصل عليها وبذلك لا يمكن أن يكون العامل راضٍ في عمله إلا إذا كان محفزاً، حيث تتحكم الإدارة في مقدار وكيفية توزيع الحوافز والمكافآت، ويختلف هذا المقدار وهذه الكمية باختلاف المؤسسات، كما تؤثر شخصية الفرد على الحاجات التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل وبعبارة أخرى يمثل الجزء الأساسي للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للعامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جواق سهيلة وشيخاوي حورية، مرجع سبق ذكره، الصفحة 45.

<sup>2</sup> قدامان لميس ريان وحرش منال، مرجع سبق ذكره، الصفحة 24.

<sup>3</sup> بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، السنة 2016، الصفحة 61.

ومن آليات التحفيز التي تساعد في تحسن الأداء ما يلي:

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.
2. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم واثمائهم والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل الناس 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.<sup>1</sup>
3. **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم وذلك 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 للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.<sup>2</sup>
4. **أثر العامل:** يتجلى في توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم مع منحهم فرصا أكبر للاجتهد والمثابرة، ويجب على الإدارة إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان بسيطا، ومنحه رؤية أوسع عن طبيعة العمل، كما أن تحسين ظروف العمل يعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة، حيث يتيح للعاملين تطوير مهاراتهم واستثمار قدراتهم، مما يعزز تحفيز المؤسسة.<sup>3</sup>
5. **التحفيز بالتغذية الراجعة:** هو تزويد العاملين بمعلومات عن جوانب القصور في أدائهم، يعتمد تأثيرها على السياق وطريقة التقديم، فإذا قدمت بصورة واضحة وبناءة توضح الأسباب وسبل التصحيح، فإنها تسهم في تطوير الأداء وتحفيز العاملين، ولكي تكون فعالة ينبغي أن تكون إيجابية دقيقة، وتقدم في التوقيت المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافر في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، السنة 2014/2015، الصفحة 51.

<sup>2</sup> بن عليوة سهام وعباسي خيرة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مقدمة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، السنة 2020/2021، الصفحة 52.

<sup>3</sup> عزوز محمد، دور الحوافر في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة 2008/2009، الصفحة 104.

<sup>4</sup> محمد بن سعد أبو حميد، مرجع سبق ذكره، الصفحة 640.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

ارتكز هذا البحث على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بمتغيرات الدراسة بهدف تحديد أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وقد خصص هذا المبحث لعرض خلاصة هذه الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).

يتناول هذا المطلب أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

### الفرع الأول: الدراسات العربية المحلية.

الدراسة الأولى: دراسة بلبخاري سامي بعنوان "دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة"، 2018.

هدف هذا العمل البحثي إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة، والتي وزعت على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 63 عاملاً في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين بينما اتضح لعدم وجود أثر دال إحصائياً للحوافز المعنوية في مؤسسة الاتصالات.<sup>1</sup>

الدراسة الثانية: دراسة رجم خالد وزيراري بثينة وعوي بوجمعة بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود"، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام الحوافز، وقد تم الإعتماد على دراسة الحالة لتشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، كما تم سؤال المستجيبين عن نظام الحوافز وأثره على الأداء، وتم اختار عينة مكونة من 150 موظفاً، وتم استرجاع 118 استبانة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت المادية ليس فعالاً جداً ولا يساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى غموض معايير الترقية، وعدم ارتباط نظام الحوافز بأهداف المؤسسة وهذا يمنع فاعليته، النتيجة الأهم هي أن نتائج تقييم أداء العاملين لا يتم الاستفادة منها في الترقيات أو في منح الحوافز، وبالتالي يمكننا القول إن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول إلى حد ما من الناحية المادية مقارنة بالمنافسين في القطاع، إلا أن الأخلاق لا تزال بحاجة إلى إعادة نظر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، العدد 7، السنة 2018.

<sup>2</sup> رجم خالد وزيراري بثينة وعوي بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، السنة 2019.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

الدراسة الثالثة: دراسة بن الحسن الهواري وبلقايد إبراهيم بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"، 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، وقد شملت عينة الدراسة 30 موظف، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران فعال ويساعد على تحسين الأداء.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة: دراسة بوبكر نمرورة وحياء قدة بعنوان "أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، 2021.

هدفت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة تبعا للمتغيرات العمر المستوى التعليمي الوظيفة والأقدمية شملت عينة الدراسة 31 عامل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية والمتغيرات الاسمية لأفراد العينة المبحوثة.<sup>2</sup>

الدراسة الخامسة: دراسة علي جوايدي بعنوان "الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر"، 2020 - 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز المقدمة للإطارات وأدائهم الوظيفي، حيث تكونت عينة البحث من 156 إطارا في الشباب والرياضة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ 350 إطارا، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام مقياسين وهما مقياس الحوافز المادية والمعنوية ومقياس الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة منخفض، في حين أن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين الحوافز المادية والمعنوية وعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز والأداء الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن الحسن الهواري وبلقايد إبراهيم، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 3، السنة 2019.

<sup>2</sup> بوبكر نمرورة وحياء قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 1، السنة 2021.

<sup>3</sup> علي جوايدي، الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2020/2021.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

الدراسة السادسة: دراسة عبد الحق القينعي ويونس قرواط بعنوان "انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك"، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة حجمها 150 مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة لكل من الحوافز الإيجابية والحوافز الفردية على أداء العاملين، أما انعكاس الحوافز الجماعية على أداء العاملين فكان قوي، فحين جاء تأثير الحوافز السلبية على أداء العاملين ضعيف جدا.<sup>1</sup>

الدراسة السابعة: دراسة بوريش أحمد ووافي ميلود بعنوان "تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد 19"، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد 19 في مؤسسة الخبز المنزلي سيرتاف (مغنية)، حيث تم إختيار عينة عشوائية مركبة من 62 عامل وتم إسترجاع إلا 50 استبيان من مجموعة العينة ككل، كما تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سياسة التحفيز لم تسهم في تحسين أداء العاملين سواء قبل أو بعد الجائحة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الدراسات العربية الدولية.

الدراسة الأولى: دراسة عامر هاني القاسم وزينب إسماعيل الغرابلي ولميس رياض محمد البدور بعنوان "تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين دراسة عن متنزه العين للحياة البرية إمارة أبو ظبي"، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين والإداريين في متنزه العين للحياة البرية مع مقارنة الفرص والحوافز المتاحة لهم في المنظمة، وتم الإعتماد الإستبانة، حيث وزع على عينة عشوائية مركبة من 146 عامل، ولقد تم استخدام برنامج الأكل في إدخال البيانات وإحصائها، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن الحوافز المقدمة متوازنة بين الجوانب المادية والمعنوية، مع تفوق طفيف للجانب المعنوي ما يعكس اهتمام الإدارة بالعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحق القينعي ويونس قرواط، انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2021.

<sup>2</sup> بوريش أحمد ووافي ميلود، تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة دفاتر بوادكي، المجلد 11، العدد 1، السنة 2022.

<sup>3</sup> عامر هاني القاسم وزينب إسماعيل الغرابلي ولميس رياض محمد البدور، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين دراسة عن متنزه العين للحياة البرية إمارة أبو ظبي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 2، السنة 2016.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

الدراسة الثانية: دراسة نور عزم الليل بن مارني وماجد سليمان ناصر سليم المسكري بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، حيث تم توزيع (450) استبانة على عينة عشوائية، واسترجعت منها (407) استبانة خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تفوق استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية التي جاءت في المرتبة الأولى، تلتها الحوافز المادية، كما أظهرت النتائج أن تقييم أداء العاملين كان مرتفعاً، واتضح وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز على الأداء، حيث كانت الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من المادية.<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة: دراسة محمد بن سعد أبو حميد بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - جدة"، 2020.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين، تم توزيع 60 استبانة واستردادها بالكامل، وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وكل من الحوافز المادية والمعنوية، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات لنظام حوافز فعال يعزز من كفاءة العاملين ويحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي.<sup>2</sup>

الدراسة الرابعة: دراسة الناصر منذر وعبد الرحمن ميس بعنوان "دور التحفيز في أداء العاملين في المنشآت الفندقية السورية دراسة ميدانية على فنادق أربع وخمس نجوم في حمص وطرطوس"، 2021.

هدف هذا البحث إلى إبراز دور التحفيز في أداء العاملين في المنشآت الفندقية، حيث تم جمع بيانات البحث من خلال استبيان، موجه إلى العاملين في المنشآت الفندقية السورية، وتكون مجتمع الدراسة من 507 عاملاً، كما استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة تلك البيانات، وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وبين أداء العاملين، حيث يسهم كلا النوعين في إنجاز العمل بكفاءة وسرعة في المنشآت الفندقية، كما تبين أن هذه المنشآت تعتمد سياسات لتطوير الأداء رغم التحديات، وتولي اهتماماً ملحوظاً باقتراحات العاملين لتحسين بيئة العمل وجودته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور عزم الليل بن مارني وماجد سليمان ناصر سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 12، السنة 2019.

<sup>2</sup> محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السنة 2020.

<sup>3</sup> الناصر منذر وعبد الرحمن ميس، دور التحفيز في أداء العاملين في المنشآت الفندقية السورية دراسة ميدانية على فنادق أربع وخمس نجوم في حمص وطرطوس، مجلة جامعة البعث لسلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 43، العدد 15، السنة 2021.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

الدراسة الخامسة: دراسة الأحمد عبد الرزاق صالح بعنوان "تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص" 2021.

تناول البحث دور الحوافز في الأمانة العامة لمحافظة حمص من أجل تحسين أداء العاملين، حيث تم استخدام أسلوب دراسة الحالة للتعرف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الأمانة العامة لمحافظة حمص كجهاز إداري يقدم خدمات كثيرة للمواطنين، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها غياب نظام حوافز مادية متكامل وفعال في الأمانة العامة لمحافظة حمص، إلى جانب ضعف في معايير الأداء وغياب الربط بينها وبين نظام الحوافز، كما تبين أن للحوافز أثرًا كبيرًا في تحسين أداء العاملين وزيادة اهتمامهم بالإنتاجية، مع وجود إمكانية حقيقية لتطوير نظام حوافز فعال يساهم في رفع مستوى الأداء، وتعزيز العمل الجماعي، وتحفيز الموظفين على تقديم خدمات أفضل بأقل تكلفة وفي وقت أسرع.<sup>1</sup>

الدراسة السادسة: دراسة الباحث أحمدنا محمد محمود اعمر السالم بعنوان "أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية المدينة المنورة" 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستقرائي، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية أن التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث يساعد على رفع مستوى الدافعية لديهم، ويدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف التربوية، وأن الإسلام سبق النظريات الحديثة في الدعوة إلى ممارسة التحفيز مع العاملين بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل وتجويده، وتعزيز روح التعاون بين العاملين.<sup>2</sup>

الدراسة السابعة: دراسة الطاهر عمر علي بابكر بعنوان "الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية السودان"، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المالية والحوافز المعنوية على رضا وأداء العاملين في جامعة أم درمان الأهلية السودان، حيث استخدم الباحث عينة عشوائية تمثلت في 89 عاملاً إدارياً بالجامعة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة.

<sup>1</sup> الأحمد عبد الرزاق صالح، تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 43، العدد 18، السنة 2021.

<sup>2</sup> أحمدنا محمد محمود اعمر السالم، أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 36، السنة 2023.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في جامعة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع أداء العاملين في الجامعة لأفراد العينة المبحوث في الجامعة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى: دراسة (Gross Ogohi Daniel) 2019، بعنوان:

### "Eeffects Of Incentives on Employees Productivity"

بحثت الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظفين، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان بناءً على الأهداف المذكورة، وقد تم معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمنتج اللحظة، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، وأيضاً هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين وهو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لأنه بدون تعاونهم لا تستطيع المنظمة الأداء. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.<sup>2</sup>

الدراسة الثانية: دراسة (Thobias Paul)، 2021، بعنوان:

### "Effects of Motivation on Employee's Job Performance, The Case of Tanzania Breweries LTD – Arusha Plant"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنواع التحفيز المختلفة المقدمة للموظفين، وتحديد التحديات التي يواجهها الموظفون في مصنع TBL Arusha والعلاقة بين التحفيز وأداء الموظف، حيث تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على 50 عاملاً، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبيانات ودليل المقابلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال، وبالمثل فإن التحفيز يزيد من معدل دوران العمالة والربحية، ويؤدي إلى رضا وظيفي أعلى مما يعزز الكفاءة ويجلب الشعور بالإنجاز ويوفر الرضا ويعزز روح الفريق ويحسن كفاءة العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطاهر عمر علي بابكر، الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 14، العدد 2، السنة 2024.

<sup>2</sup>Gross Ogohi Daniel, Eeffects of Incentives on Employees Productivity, **International Journal of Business Marketing and Management (LJRM)**, Volume 4, Issue 1, 2019.

<sup>3</sup> Thobias Paul, **Effects of Motivation on Employee's Job Performance, The Case of Tanzania Breweries LTD – Arusha Plant**, MBA (Leadership and Governance) Dissertation, Institute of Accountancy Arusha, Novembre 2021.

الدراسة الثالثة: دراسة (Mohammad Erwin Rachman) 2022، بعنوان:

### "Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المهم للتحفيز في تحسين أداء موظفي الشركة بدعم من الالتزام التنظيمي كعامل وساطة، حيث استخدمت نموذج السببية مع المنهج التفسيري، تم الحصول على حجم عينة مكونة من 160 مشاركاً من خلال توزيع الاستبيانات على موظفي إحدى شركات الخدمات في إندونيسيا، كما تم استخدام المنهج التفسيري كأداة لقياس تحليل العوامل التأكيدية وتحليل النمذجة الهيكلية لاختبار النموذج واختبار الدلالة الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن التحفيز له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة: دراسة (Sourav Basu) 2023، بعنوان:

### "Motivation and Its Impact on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على أداء الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة اختار الباحث 25 موظفًا من القطاع الخاص باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تمت جدولة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أظهرت نتائج أن التحفيز سواء كان مادياً أو معنوي، هو عامل رئيسي في أداء أي منظمة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء الموظفين، كما خلصت الدراسة إلى أن التحفيز لا يرفع فقط من معنويات العاملين، بل يُسهم أيضاً في زيادة إنتاجية المنظمة.<sup>2</sup>

الدراسة الخامسة: دراسة (Vincent L. Mbukwana & Ayansola O. Ayandibu) 2023،

بعنوان:

### " Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal"

هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت خطط الحوافز المقدمة للموظفين في جامعة شاملة بمقاطعة كوازولو ناتال لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات، وتم إجراء التحقيق مع أكاديميين من كلية التجارة والقانون والإدارة حول دور الحوافز في تعزيز الأداء داخل إحدى الكليات بجامعة شاملة في كوازولو ناتال، وتحليلها باستخدام برنامج NVIVO.

<sup>1</sup> Mohammad Erwin Rachman, Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment, *Journal of Theory and Applied Management*, Volume 15, Issue 3, 2022.

<sup>2</sup> Sourav Basu, Motivation and Its Impact on Employee Performance, *AMERICAN JOURNAL OF SOCIAL DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURSHIP (AJSDE)*, Volume 2, Issue 1, 2023.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين الحوافز على الأداء وأداء الموظفين، كما تبين أن الحوافز المادية في شكل مكافآت أداء كانت سببا في دفع الموظفين للعمل بجد أكبر لتحقيق أهداف الأداء.<sup>1</sup>

الدراسة السادسة: دراسة (Kurotimi Diseye Tolofariri, and Others)، 2024، بعنوان:

### " Impact of Motivation on Employee Performance of Selected Real Estate Firms in Abuja"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيفية تأثير التحفيز على أداء العاملين في بعض شركات العقارات المختارة في أبوجا، حيث استخدم تصميم الدراسة منهج المسح، وتم جمع البيانات من المصدر الأولي، كما تم توزيع 66 استبانة منظمة على موظفي خمس شركات عقارية في أبوجا، ومن ثم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء من حيث كفاءة العمل في قطاع العقارات بأبوجا، وشملت النتائج الأخرى أن الأمان الوظيفي له تأثير إيجابي لكنه ضعيف على الأداء من حيث كفاءة العمل في شركات العقارات في أبوجا، كما أن الرواتب والأجور لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء من حيث كفاءة العمل في القطاع، وكذلك المكافآت، التي لها تأثير إيجابي وكبير على كفاءة العمل والأداء بشكل عام.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.

يتناول هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وإبراز مجالات الاستفادة منها في دعم موضوع البحث.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

يتضمن هذا الفرع مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وذلك من خلال الجوانب التالية:

<sup>1</sup> Vincent L. Mbukwana & Ayansola O. Ayandibu, Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal, **SA Journal of Human Resource Management**, Volume 21, 2023.

<sup>2</sup> Kurotimi Diseye Tolofariri & Baliratu Abubakar & Lamido Hauwa Abubakar & Esther Yimi Bagobiri, Impact of Motivation on Employee Performance of Selected Real Estate Firms in Abuja, **International Journal of Business and Management Review**, Volume 12, Issue 2, 2024.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسة السابقة

الجدول رقم (1-1): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

البيانات	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	تمت الدراسة في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود - قاعدة إرارة خلال الموسم الجامعي 2025/2024.	تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 2016 و2024.
من حيث القطاع	تمت الدراسة الحالية في قطاع عمومي إقتصادي.	اختلفت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت منها في القطاع العام وأخرى في القطاع الخاص.
من حيث المتغيرات	سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود - قاعدة إرارة.	تناولت معظم الدراسات السابقة كلا المتغيرين أو أحدهما بشكل منفصل كنظام الحوافز، الأداء الوظيفي، أداء العاملين.
من حيث أبعاد الدراسة	ركزت الدراسة الحالية على أبعاد للمتغير المستقل نظام الحوافز والتي تمثلت في نظام الحوافز المادية والمعنوية ونظام الحوافز الاجتماعية. أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين يمكنني حصرها في تحفيز على العمل الجماعي، الإلتزام والتطوير، الكفاءة والفعالية.	تناولت الدراسات السابقة معظم أبعاد المتغير المستقل بالإضافة إلى المتغير التابع.
من حيث العينة	شملت هذه الدراسة عينة عشوائية مكونة من 150 عاملا يمثلون مختلف الفئات داخل المؤسسة محل الدراسة.	تناولت الدراسات السابقة عينات متفاوتة العدد، كانت أقل أو أكثر من عينة الدراسة الحالية.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

### الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة كونها ساهمت في:

- ✓ تقديم نظرة شاملة حول الإطار النظري إما بالنسبة لنظام الحوافز أو الأداء الوظيفي للعاملين؛
- ✓ الاستفادة من المراجع الهامة التي تدرس متغيرات الدراسة الحالية مما وفر ذلك الجهد والوقت؛
- ✓ المساعدة في إختيار المنهجية المناسبة للدراسة وكذا الأداة الإحصائية؛
- ✓ تم الإعتماد عليها في تحديد متغيرات الدراسة الحالية وتصميم الاستبيان؛
- ✓ مساهمة النتائج المتوصل إليها في التعرف على أهمية الموضوع وضرورة إعتماده بالصورة الصحيحة.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل وبالتحديد المبحث الأول إلى تقديم الجانب النظري لكل من نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين وذلك بعرض مفهوم نظام الحوافز وأهميته وأنواعه بالإضافة إلى أسس منحه ومتطلبات تطبيقه ومعوقاته، كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته ومحدداته، إلى جانب العوامل المؤثرة فيه وطرق وخطوات تقييمه إضافة إلى علاقة الحوافز بأداء العاملين وأثره على تحسینه.

في حين المبحث الثاني والذي ركز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث، حيث تم إستعراض أهم المناهج المستخدمة والعينات المدروسة بالإضافة إلى تحليل المتغيرات، كما تم تقديم مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية لإظهار أوجه الشبه والاختلاف بهدف إستخلاص الفروقات الجوهرية والإستفادة منها في توجيه البحث الحالي.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز

على تحسين الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد:

بعد تقديم وعرض الجانب النظري للموضوع والتطرق لمختلف المفاهيم الأساسية لنظام الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، يأتي هذا الفصل العملي لمحاولة إسقاط ماتم تقديمه نظريا على مؤسسة "سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة"، التي تعتبر أكبر شركات إنتاج النفط المتواجدة عبر التراب الوطني. حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي إعتدتها في هذه الدراسة والتي تتمثل في أسلوب الدراسة وتصميمها وطريقة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة... إلخ، وعليه يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحليل أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الإطار يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً للمنهجية المعتمدة، من خلال توضيح أدوات جمع البيانات وطبيعة عينة الدراسة والمتغيرات المستخدمة إلى جانب البرامج الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وذلك لتقييم وجهات نظر العاملين بدقة وموضوعية.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

يتناول هذا المطلب الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية بما فيها عرض عينة الدراسة ومتغيراتها بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في "الاستبيان".

### الفرع الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود – قاعدة إرارة.

قبل التطرق إلى تعريف المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود، لا بد من تعريف المؤسسة الأم والتي هي: سوناطراك أو إختصاراً بالفرنسية **Sonatrach** والتي يقصد بها:

(La Société Nationale pour la Recherche, Production, le Transport, et la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة عمومية إقتصادية جزائرية شكلت لإستغلال الموارد البترولية في الجزائر تأسست في 31 ديسمبر عام 1963 هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، و قد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات و تحلية مياه البحر تشغل حوالي 120000 عامل، يرأسها السيد رشيد حشيشي منذ شهر أكتوبر سنة 2023، تقوم بخمسة أنشطة أساسية وهي:

✓ نشاط الإستكشاف والإنتاج "Exploration et Production" (والذي يندرج ضمنه قسم الإنتاج

والذي بدوره تتبع له المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود مع عشرة 10 مديريات جهوية أخرى)؛

✓ نشاط النقل عن طريق الأنابيب Transport Par Canalisation؛

✓ نشاط التمييع والتكرير Liquéfaction et Séparation؛

✓ نشاط التصفية والبتروكيميااء Raffinage et Pétrochimie؛

✓ النشاط التجاري (التسويق) Commercialisation.

بعد التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك أنتقل الآن إلى قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

تنشط المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود في واحدة من أكبر وأقدم المناطق البترولية في الجزائر، حيث تم اكتشاف أول بئر نفطي بها في 16 يناير 1956 من خلال حفر البئر MD1 منذ ذلك الحين، أصبحت هذه المنطقة مركزاً حيويًا لإنتاج النفط في البلاد، حيث تشغل المديرية 4085 عاملاً بدوام دائم، وتشرف على ثلاث مركبات صناعية تمتد على مساحة تزيد عن 2500 كم<sup>2</sup>، وتستغل حوالي 900 بئر، يتراوح عمقها بين 3100 و3380 متراً، وهذا لأن حقل حاسي مسعود يعد أكبر مكنم في المقاطعة الترياسية، ويقع على بُعد 850 كم جنوب شرق الجزائر العاصمة، و300 كم من الحدود الجزائرية-التونسية بعد بدء عمليات الحفر، وصل في 15 يونيو 1956 إلى عمق 3338 متراً، حيث تم العثور على الحجر الرملي الكامبري المنتج للنفط، مما أكد الإمكانات الهائلة لهذا الحقل.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من عمال يمثلون مختلف الفئات بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة، حيث تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال توزيع استبيان ورقي على عينة البحث والذي كان عددهم 150، وتمكنت من استرجاع 120 استبانة صالحة للدراسة.

الجدول رقم (1-2): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	150	120	30
النسبة	%100	%80	%20

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لنتائج الاستبيانات الموزعة.

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات (الاستبيان).

أولاً: متغيرات الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من:

- ✓ المتغير المستقل: وهو نظام الحوافز والذي يضم الأبعاد التالية: نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، نظام الحوافز الاجتماعية.
- ✓ المتغير التابع: والذي يتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ المتغيرات الشخصية: وتتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، التصنيف المهني، علاقة العمل.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

ثانيا: أدوات جمع البيانات (الاستبيان).

لتنظيم إجراءات الدراسة الميدانية تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات حيث المصدر الأول وهو الإستعانة بمختلف المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع البحث كمصدر ثانوي وذلك لإسقاط ما تم تقديمه في الإطار النظري على مؤسسة محل الدراسة، أما المصدر الثاني وهو الاستبيان كمصدر أساسي في الدراسة الميدانية حيث صمم لمساعد في جمع البيانات وتحليلها لمعالجة الجانب التطبيقي، والذي تضمن الأجزاء التالي:

- الجزء الأول: والذي تضمن مختلف المعلومات المتعلقة بالموظف.

- الجزء الثاني: تم إدراج فيه الأسئلة المتعلقة بالاستبيان وقمت بتقسيمه إلى محورين وهما:

✓ المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل وهو نظام الحوافز والذي تم إدراج فيه 20 عبارة مقسمة على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الحوافز المادية وتم تخصيص لها 8 عبارات؛

- البعد الثاني: الحوافز المعنوية تم تخصيص لها 8 عبارات أيضا؛

- البعد الثالث: الحوافز الاجتماعية تم تخصيص له 4 عبارات.

✓ المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين وتم تخصيص له 15 عبارة.

وللإجابة على هذه العبارات تم الإعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي والمتمثل في هذه الإختيارات التالية:

✓ غير موافق تمنح لها درجة واحدة؛

✓ محايد تمنح لها درجتين؛

✓ موافق تمنح لها ثلاث درجات.

ليتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ومن ثم تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): سلم ليكارت الثلاثي.

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر جدة،

السنة 2008، الصفحة 538.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (3/2) أي حوالي (0.66)، وقد تم حساب طول الفترة على أساس أن الأرقام الثلاثة 1 و 2 و 3، حيث قد حصرت فيما بينها مسافتان.

**المطلب الثاني: المقاييس الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات أداة الدراسة.**

يتناول هذا المطلب عرض المقاييس الإحصائية المعتمدة في جمع بيانات العينة، إضافة إلى اختبار صدق المحكمين وثبات مصداقية الاستبيان.

**الفرع الأول: المقاييس الإحصائية المستخدمة.**

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي والذي يعتمد على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات... إلخ، وفيما يلي الأساليب المعتمدة:  
أولاً: الأساليب الوصفية.

1. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت في الجزء الأول من الاستبيان لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وذلك لحساب متوسط إجابة أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد ومعرفة اتجاهاتهم.
3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى إنحراف إجابة أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية.

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار فقرات الاستبيان ومدى الإعتماد عليه.
2. اختبار (T) لعينة وحدة: وذلك لمقارنة المتوسط العام لإجابات المتغير المستقل والتابع مع المتوسط الفرضي.
3. اختبار الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
4. اختبار (T) لعينتين مستقلتين: لدراسة الفروق في المتغير التابع وفقاً لمتغير مستقل مكون من فئتين.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي: لدراسة الفروق في المتغير التابع وفقاً لمتغير مستقل متعدد الفئات.

**الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.**

يتناول هذا الفرع توضيح مدى الإعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وذلك من خلال:

**أولاً: صدق المحكمين.**

لتقييم الأسئلة المدرجة في الاستبيان وتأكد من مدى شموليتها لموضوع الدراسة، تم عرضه أولاً على الأستاذة المشرفة للحصول على توجيهاتها، ثم قدم إلى ستة أساتذة متخصصين في المجال لتحكيمه وتقديم أي ملاحظات ضرورية، وتم الأخذ بعين الإعتبار التعديلات المقترحة حيث أعدت صياغة العبارات لتكون أكثر وضوحاً وسهولة وبعد ذلك ليظهر الاستبيان في شكله النهائي وجهاز لتوزيع على عينة الدراسة، (أنظر الملحق رقم 2 و 3).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

من أجل اختبار ثبات ومصداقية الاستبيان والتحقق من مدى إمكانية الاعتماد عليه في الدراسة التطبيقية، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V27، بحيث كلما تجاوزت قيمة هذا المعامل (0.6) دل ذلك على صلاحية الاستبيان.

الجدول رقم (3-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.883	20	المحور الأول: نظام الحوافز
0.877	15	المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين
0.900	35	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان بالكامل تساوي (0.900)، وهي أكبر من المعامل (0.6)، مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة، وبناءً على ذلك يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد تناول المنهجية المعتمدة والأدوات المستخدمة في المبحث الأول، يهدف هذا المبحث إلى تحليل أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص العامة لعينة الدراسة ومحاورها.

يتناول هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج المتوصل إليها، انطلاقاً من الخصائص العامة لعينة الدراسة ومحاورها.

### الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.

تشمل هذه الخصائص كل من الجنس والعمر والمستوى التعليمي... إلخ، بحيث تم التوصل إلى:

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
80.8%	97	ذكر
19.2%	23	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

الشكل رقم (1-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

يوضح الجدول والدائرة النسبية أعلاه تكرارات ونسب توزيع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس، حيث كان عدد الذكور 97 ذكر ونسبة 80.8%، في حين عدد الإناث كان 23 أنثى ونسبة بلغت 19.2%، مما نستنتج أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

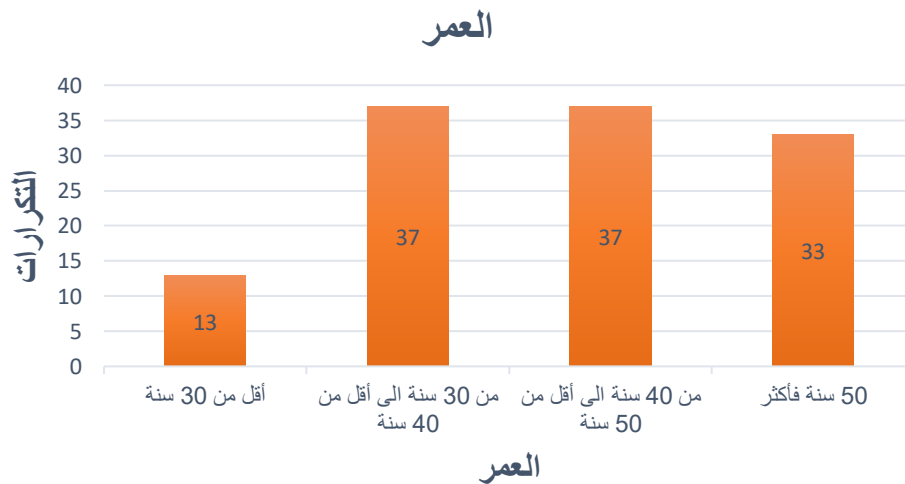
### 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
10.8%	13	أقل من 30 سنة
30.8%	37	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
30.8%	37	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
27.5%	33	50 سنة فأكثر
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه يتضح أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة كانت الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بعدد 37 عامل ونسبة 30.8%، تليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بعدد 33 ونسبة 27.5%، في حين الفئة العمرية أقل من 30 سنة التي كانت بعدد 13 ونسبة 10.8 والتي كانت أقل مقارنة بالفئات الأخرى.

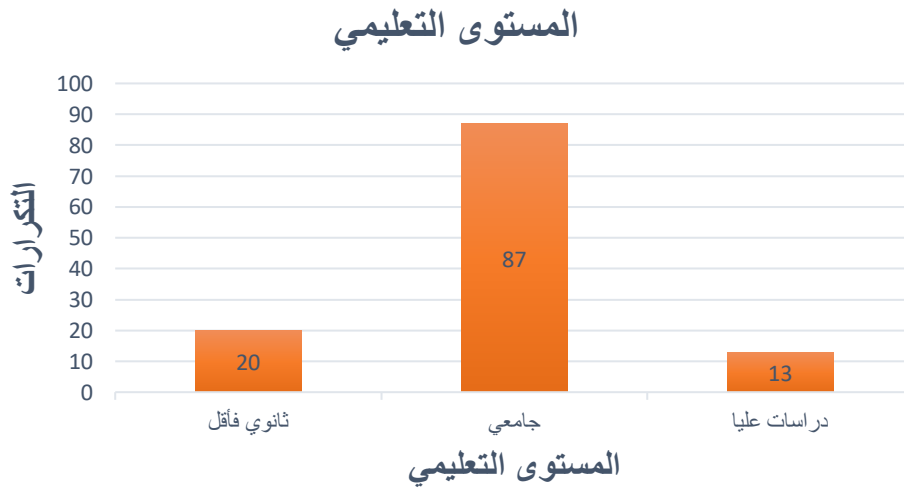
### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6-2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
16.7%	20	ثانوي فأقل
72.5%	87	جامعي
10.8%	13	دراسات عليا
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

توضح معطيات الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن أغلب عينة الدراسة المستجوبة كانت ذو مستوى جامعي بعدد 87 ونسبة 72.5%، يليها المستوى التعليمي ثانوي فأقل بعدد 20 وبسببة 16.7%، كما اتضح أن الدراسات العليا قليلة مقارنة بالمستويات الأخرى والتي بلغ عددها 13 ونسبة 10.8% من مجموع الإجمالي للنسب.

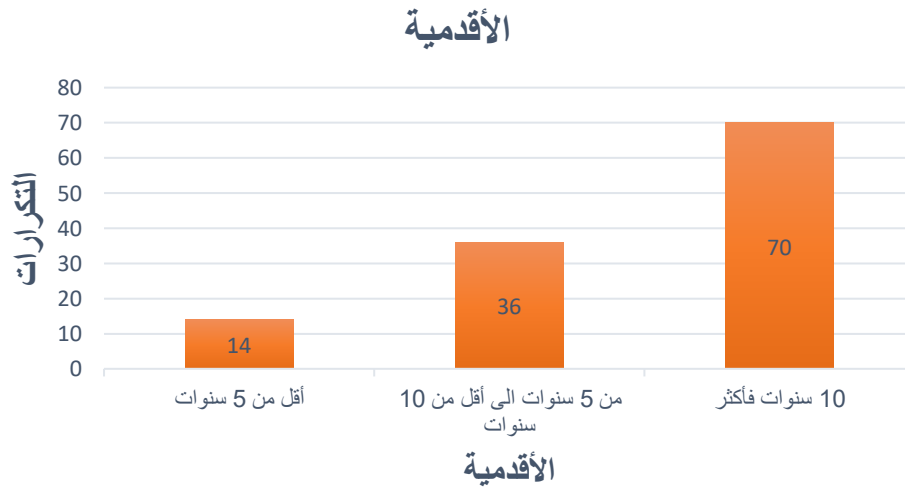
### 4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (7-2): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
11.7%	14	أقل من 5 سنوات
30%	36	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
58.3%	70	10 سنوات فأكثر
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يوضح الجدول والتمثيل البياني أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية أن معظم العمال متواجدة في فئة 10 سنوات فأكثر والتي قدرة بعدد 70 عامل وبسببة 58.3%، تليها الفئة 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بعدد 36 عامل وبسببة 30%، وفي أخير تأتي فئة أقل من 5 سنوات بعدد 14 عامل وبسببة 11.7% من المجموع الكلي للنسب.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

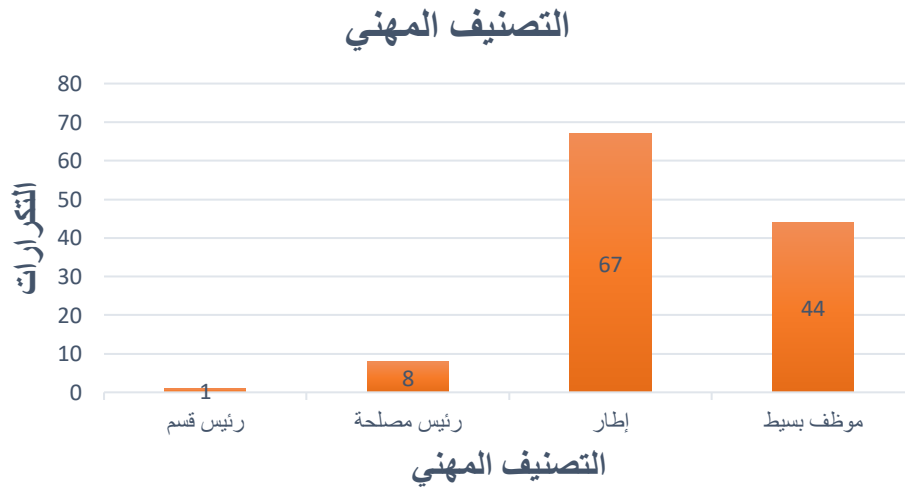
5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني:

الجدول رقم (8-2): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني.

النسبة %	التكرار	التصنيف المهني
0.8%	1	رئيس قسم
6.7%	8	رئيس مصلحة
55.8%	67	إطار
36.7%	44	موظف بسيط
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

الشكل رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

توضح معطيات الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن فئة الإطارات هي الأكبر وبلغ عددها 67 عامل وبنسبة 55.8%، يليها مباشرة فئة الموظف البسيط وكان عددها 44 عامل أي بنسبة 36.7%، كما كانت فئة رئيس مصلحة ورئيس قسم قليلة مقارنة بالأصناف الأخرى والتي بلغ عددهم ونسبتهم بـ 8 و 1، 6.7% و 0.8% على التوالي من المجموع الإجمالي للنسب.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير علاقة العمل:

الجدول رقم (9-2): توزيع عينة الدراسة حسب علاقة العمل.

علاقة العمل	التكرار	النسبة %
دائم	106	88.3%
مؤقت	14	11.7%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

الشكل رقم (6-2): توزيع عينة الدراسة حسب علاقة العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يوضح الجدول والدائرة النسبية أعلاه نسبة توزيع عينة الدراسة المستجوبين حسب علاقة العمل والتي تتمثل في فئتين، الفئة الأولى دائم بعدد 106 عامل ونسبة 88.3%، بينما الفئة الثانية مؤقت وكان عددها 14 عامل ونسبة 11.7% من المجموع الإجمالي للنسب.

الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة.

يتناول هذا الفرع عرض وتحليل محاور الدراسة المستخلصة، بما يساهم في توضيح مدى انسجامها مع أهداف البحث.

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول نظام الحوافز.

يتضمن هذا القسم تحليلاً مفصلاً لبيانات أبعاد المحور الأول (المتغير المستقل)، في إطار الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

### 1. عرض وتحليل عبارات البعد الأول "الحوافز المادية".

الجدول رقم (10-2): نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للبعد الأول الحوافز المادية.

الترتيب	إتجاه العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	محايد	0.853	2.19	1. ما أحصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي.
4	محايد	0.840	1.82	2. تقدم لي المؤسسة مكافآت تحفزني على إنجاز العمل بكفاءة.
6	محايد	0.810	1.76	3. أشعر بالرضا بفضل المزايا المالية التي تقدمها المؤسسة في إطار عملي.
8	غير موافق	0.755	1.63	4. تقدم لي المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفعني للتمسك بالعمل.
1	موافق	0.669	2.65	5. توفر لي المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الإمتيازات الصحية.
5	محايد	0.839	1.79	6. أشعر بالرضا عن التعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها.
3	محايد	0.882	2.06	7. أشعر بالرضا عن راتي والعلاوات التي أتقاضاها.
7	محايد	0.786	1.73	8. تعتمد المؤسسة على نظام حوافز عادلا يجعلني أكثر إستقرارا في وظيفتي.
	محايد	0.538	1.95	البعد الأول "الحوافز المادية"

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد الأول المسمى بالحوافز المادية بلغ (1.95) أي أن إتجاه العام للعينة المستجوبة كان حيادي، ويوضح هذا أن معظم أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة غير مشجعة والذي يظهره الإنحراف المعياري من خلال درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة والمقدر بـ (0.538) يعتبر نسبة متوسطة، واستقرارها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأول ضمن مجال موافقة (من 1.67 إلى 2.33 درجة)، حيث نجد:

العبارة رقم 5 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وهذا يعني أن أغلبية العينة المستجوبة توافق على أن المؤسسة توفر خدمات التأمين الصحي وبعض الإمتيازات الصحية، ثم تليها العبارة رقم 1 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.19) ويتضح أن أفراد العينة محايدة على يحصلون عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتهم.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

بالانتقال إلى العبارة رقم 7 التي جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.06) نجد أيضا معظم أفراد العينة محايدة في الإجابة على ما يشعرون به من رضا عن الراتب والعلاوات التي يتقاضونها، كما نجد العبارة رقم 2 بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (1.82) نجد أفراد العينة محايدين في الإجابة عن تقديم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي الشيء الذي العامل التمسك بالعمل، كما يظهر أن العبارة رقم 6 في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (1.79) كانت إجابة أفراد العينة فيها محايدة أيضا عن شعورهم بالرضا عن التعويضات ومنح السكن والنقل التي يحصلون عليها، ثم تليها العبارة رقم 3 بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.76) أيضا إجابة أفراد العينة كانت محايدة على شعورهم بالرضا عن المزايا المالية التي تقدمها المؤسسة في إطار عملهم، وأيضا العبارة رقم 8 كانت معظم اجابات أفراد العينة محايدة على أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز عادل يجعل العمال أكثر إستقرارا في الوظيفة حيث جاءت في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (1.73)، أما بالنسبة للعبارة رقم 4 والتي كانت في المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (1.63) نجد أن اجابات معظم عينة الدراسة غير موافقة على أن المؤسسة تقدم مكافآت على العمل الإضافي الذي يدفع العامل التمسك بعمله.

### 2. عرض وتحليل عبارات البعد الثاني "الحوافز المعنوية".

الجدول رقم (11-2): نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للبعد الثاني الحوافز المعنوية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	ترتيب
1. تقدم لي المؤسسة شهادات تقدير لتشجيعي على العمل بكفاءة.	1.63	0.745	غير موافق	8
2. تقدر المؤسسة والمسؤولين الجهود التي أبذلها لأداء عملي.	1.89	0.786	محايد	7
3. تتيح لي المؤسسة حرية إبداء الرأي في حل المشاكل وطرح الأفكار.	1.95	0.818	محايد	4
4. حصلت على الترقية في مناصبي نتيجة للخبرة وتقديرا لجهودي.	1.99	0.855	محايد	3
5. تم منحي فرصة الإشراف على فريق عمل وذلك تقديرا لمهاراتي.	1.93	0.847	محايد	5
6. منصب عملي يتميز بالإثراء الوظيفي والتجديد في بعض المهام.	2.04	0.873	محايد	1
7. تقدر المؤسسة جهودي وإنجازاتي من خلال منحي ترقية شرفية تعزز مكانتي الوظيفية.	2.01	0.835	محايد	2
8. توفر لي المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائي في العمل.	1.93	0.896	محايد	6
البعد الثاني "الحوافز المعنوية"	1.92	0.549	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات البعد الثاني المسمى بالحوافز المعنوية بلغ (1.92) أي أن إتجاه العام للعينة المستجوبة كان حيادي، ويوضح هذا أن معظم أفراد العينة يرون أن الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة غير مشجعة والذي يظهره الإنحراف المعياري من خلال درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة والمقدر بـ (0.549) يعتبر نسبة متوسطة، واستقرارها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني ضمن مجال موافقة (من 1.67 إلى 2.33 درجة)، حيث نجد:

- العبارة رقم 6 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.04) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن منصب عملهم يتميز بالإثراء الوظيفي والتجديد في بعض المهام؛
- العبارة رقم 7 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.01) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تقدر جهودهم وإنجازاتهم من خلال منحهم ترفيات شرفية تعزز مكانتهم الوظيفية؛
- العبارة رقم 4 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.99) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تقوم بترقية العمال نتيجة لخبرتهم وتقديرًا لجهودهم؛
- العبارة رقم 3 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.95) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تتيح حرية إبداء الرأي في حل المشاكل وطرح الأفكار؛
- العبارة رقم 5 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.93) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تمنح العامل الإشراف على فريق عمل وذلك تقديرا لمهاراته؛
- العبارة رقم 8 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.93) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة توفر للعمال مزايا للمشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء عملهم؛
- العبارة رقم 2 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.89) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة والمسؤولين يقدرون الجهود التي يبذلونها العمال لأداء عملهم؛
- العبارة رقم 1 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.63) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها غير موافقة بأن المؤسسة تقدم لهم شهادات تقديرية لتشجيعهم على العمل بكفاءة.

### 3. عرض وتحليل عبارات البعد الثالث "الحوافز الإجتماعية".

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (12-2): نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للبعد الثالث الحوافز الإجتماعية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الترتيب
1. تنضم المؤسسة رحلات ترفيهية جماعية لتعزيز العلاقات بين العاملين وتخفيف الضغوط العمل.	1.88	0.862	محايد	4
2. تقدم المؤسسة خصومات على خدمات معينة مثل النوادي الرياضية ومراكز الصحية لتحسين رفاهية للعامل.	2.15	0.795	محايد	2
3. تمنح لي المؤسسة فرصة أداء مناسك الحج والعمرة بأسعار منخفضة وتسهيلات مريحة.	2.40	0.726	موافق	1
4. تقدم المؤسسة فرص للعاملين الراغبين في إستكمال دراستهم من خلال منح تعليمية أو ساعات عمل مرنة.	1.99	0.815	محايد	3
البعد الثالث "الحوافز الإجتماعية"	2.10	0.581	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارة البعد الثالث المسمى بالحوافز الإجتماعية بلغ (2.10) أي أن إتجاه العام للعينة المستجوبة كان حيادي، ويوضح هذا أن معظم أفراد العينة يرون أن الحوافز الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة غير مشجعة والذي يظهره الانحراف المعياري من خلال درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة والمقدر بـ (0.581) يعتبر نسبة متوسطة، واستقرارها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث ضمن مجال موافقة (من 1.67 إلى 2.33 درجة)، حيث نجد:

- العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن المؤسسة تمنح للعمال فرص أداء مناسك الحج والعمرة بأسعار منخفضة وتسهيلات مريحة؛
- العبارة رقم 2 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.15) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تقدم خصومات على خدمات معينة مثل النوادي الرياضية ومراكز الصحية لتحسين رفاهية للعامل؛
- العبارة رقم 4 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.99) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تقدم فرص للعاملين الراغبين في إستكمال دراستهم من خلال منح تعليمية أو ساعات عمل مرنة؛
- العبارة رقم 1 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.88) وهذا تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بأن المؤسسة تنضم رحلات ترفيهية جماعية لتعزيز العلاقات بين العاملين وتخفيف الضغوط العمل.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

من خلال ما سبق يمكن تلخيص المحور الأول في الجدول التالي:

الجدول رقم (13-2): نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للمحور الأول نظام الحوافز.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الترتيب
1. بعد الحوافز المادية.	1.95	0.538	محايد	2
2. بعد الحوافز المعنوية.	1.92	0.549	محايد	3
3. بعد الحوافز الإجتماعية.	2.10	0.581	محايد	1
المحور الأول "نظام الحوافز"	1.97	0.455	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول نظام الحوافز بلغ (1.97) أي أن إتجاه العام للعينة المستجوبة كان حيادي، أي معظم أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة غير مشجع والذي يظهره الإنحراف المعياري من خلال درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة والمقدر ب(0.455) يعتبر نسبة متوسطة، واستقرارها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ضمن مجال موافقة (من 1.67 إلى 2.33 درجة)، حيث نجد:

- بعد الحوافز الإجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.10) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بشأن فعالية الحوافز الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة؛
- بعد الحوافز المادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.95) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بشأن فعالية الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة؛
- بعد الحوافز المعنوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.92) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بشأن فعالية الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين.

يتضمن هذا القسم تحليلا مفصلا لبيانات المحور الثاني (المتغير التابع)، في إطار الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (14-2): نتائج متوسط اجابات أفراد العينة للمحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الترتيب
1. أتهي العمل المطلوب مني حتى لو تطلب جهدا إضافيا.	2.74	0.615	موافق	4
2. لديها الإستعداد الكافي لإنجاز مهامها بكفاءة.	2.75	0.569	موافق	3
3. لديها مهارة التواصل مع زملائي وفريق عملي والمسؤول عني	2.68	0.596	موافق	7
4. لديها الرغبة الدائمة في تطوير مهاراتي وطريقة أداء عملي.	2.77	0.546	موافق	2
5. لديها إدراك وفهم لواجباتي في المؤسسة وكيفية أدائها.	2.69	0.632	موافق	6
6. لديها القدرة والخبرة الكافية على التصرف في الموافق الحرجة.	2.62	0.636	موافق	9
7. ألتزم بتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة وفق الأهداف المحددة.	2.59	0.655	موافق	11
8. ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل.	2.72	0.611	موافق	5
9. أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي.	2.24	0.789	محايد	15
10. تساعدني الترقية في بذل مجهود أكبر لتحسين أدائي.	2.63	0.685	موافق	8
11. لديها الإستعداد لتقديم المساعدة لزملائي في حال توفرت لي الفرصة.	2.82	0.479	موافق	1
12. يتم مراجعة أدائي بمحايدة دون أي تأثير شخصي.	2.38	0.724	موافق	14
13. فهم وإستيعاب معايير تقييم الأداء تدفعني لبذل المزيد من الجهد.	2.53	0.685	موافق	13
14. العدالة في تقييم الأداء ترفع من قدراتي الوظيفية.	2.56	0.742	موافق	12
15. أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني للعمل بكفاءة أكثر.	2.60	0.715	موافق	10
المحور الثاني "الأداء الوظيفي للعاملين"	2.62	0.394	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين بلغ (2.62) أي أن إتجاه العام للعينة المستجوبة كانت موافقة، بحيث تظهر النتائج أن أداء العاملين في المؤسسة جيد ويسعون بإستمرار إلى تحسينه وزيادته قدر الإمكان وهذا ما يبينه الإنحراف المعياري من خلال درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة والمقدر بـ(0.394) يعتبر نسبة متوسطة، واستقرارها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ضمن مجال موافقة (من 1.67 إلى 2.33 درجة)، حيث نجد:

- العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن لديها الإستعداد لتقديم المساعدة لزملائي في حال توفرت الفرصة؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

- العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.77) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن لديها الرغبة الدائمة في تطوير مهاراتهم وطريقة أداء عملهم؛
- العبارة رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.75) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن لديهم الإستعداد الكافي لإنجاز مهامهم بكفاءة؛
- العبارة رقم 1 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.74) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة على أن تنهي العمل المطلوب ولو تطلب ذلك جهداً إضافياً؛
- العبارة رقم 8 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.72) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة على الإلتزام بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل؛
- العبارة رقم 5 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.69) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن لديهم الإدراك لفهم واجباتهم في المؤسسة وكيفية أدائها؛
- العبارة رقم 3 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.68) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن لديهم مهارة التواصل الجيد مع زملاء العمل؛
- العبارة رقم 10 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.63) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة على أن الترقية تساعدهم في بذل مجهود أكبر لتحسين أدائهم؛
- العبارة رقم 6 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.62) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن لديهم القدرة والخبرة الكافية على التصرف في المواقف الحرجة؛
- العبارة رقم 15 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.60) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة على وجود نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزهم للعمل بكفاءة أكثر؛
- العبارة رقم 7 في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (2.59) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة على التزامهم بتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة وفق الأهداف المحددة؛
- العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2.56) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن العدالة في تقييم الأداء ترفع من قدراتهم الوظيفية؛
- العبارة رقم 13 في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2.53) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأن فهم استيعاب معايير تقييم الأداء تدفعهم لبذل المزيد من الجهد؛
- العبارة رقم 12 في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (2.38) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها موافقة بأنه يتم مراجعة أدائهم بجدية دون أي تأثير شخصي؛
- العبارة رقم 9 في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (2.24) مما تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتها محايدة بشأن ميلهم إلى المغامرة والتحدي في مجال عملهم.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

يتناول هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار الفرضيات.

1. عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى:

- نص الفرضية: يوجد مستوى متوسط في تقييم العاملين لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

أقوم بصياغتها إحصائياً كالآتي:

■ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد مستوى متوسط في تقييم العاملين لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

■ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد مستوى متوسط في تقييم العاملين لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

للقيام باختبار هذه الفرضية قمت باستخدام اختبار (T) (One-Sample-T-TEST) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول لنظام الحوافز) مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة (0.05) الجدول التالي يظهر نتائج الاختبار:

الجدول رقم (15-2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي.

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	المتغيرات
القيمة الأعلى	القيمة الدنيا					
-0.9460	-1.1106	-1.02833	0.000	119	-24.736	نظام الحوافز

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة Sig (2-tailed) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية للمتغير المستقل (نظام الحوافز)، كما يظهر الفرق بين المتوسط الحسابي العام (المحسوب) والمتوسط الفرضي (3) والبالغ (-1.02833)، أنه يقع ضمن المجال [-1.1106 و-0.9460] عند مستوى ثقة (95%)، هذا يبين أن المتوسط العام للإجابات أقل من المتوسط الفرضي بشكل واضح، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للنظام الحوافز (1.97)، وهي ضمن المجال [1.67 و2.33]، كما بلغت قيمة Cohen's d (-2.258)، وهو ما يدل على وجود حجم أثر كبير جداً يؤكد قوة الاختلاف، وبناء على ذلك يمكن الإستنتاج أن مستوى الموافقة حول فقرات المحور الأول كان متوسطاً، مما يعكس هذا عدم رضا العاملين على نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

بناء على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية البديلة (H1): يوجد مستوى متوسط في تقييم العاملين لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

### 2. عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية:

- نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع في تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. أقوم بصياغتها إحصائياً كالآتي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد مستوى مرتفع في تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد مستوى مرتفع في تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

للقيام باختبار هذه الفرضية قمت باستخدام اختبار (T) (One-Sample-T-TEST) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين) مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة (0.05) الجدول التالي يظهر نتائج الإختبار:

الجدول رقم (16-2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي.

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	المتغيرات
القيمة الأعلى	القيمة الدنيا					
-0.3065	-0.4490	-0.37778	0.000	119	-10.498	الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي للعاملين فتظهر نتائج الجدول أن قيمة Sig (2-tailed) بلغت (0.000)، وهي أيضاً أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يدل على وجود دلالة إحصائية للمتغير التابع، وقد بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي العام والمتوسط الفرضي (-0.37778) ضمن نطاق المجال [-0.3065 و-0.4490] عند مستوى ثقة (95%)، ويشير ذلك إلى أن المتوسط العام للإجابات كان أعلى من المتوسط الفرضي، إذ بلغت قيمته (2.62) ضمن المجال [2.34 و3]، كما أن قيمة Cohen's d بلغت (-0.958) مما يشير على وجود أثر قوي لكنه أقل من التأثير المرتبط بنظام الحوافز، وبناء على ذلك يمكن الإستنتاج أن مستوى الموافقة حول فقرات المحور الثاني مرتفع وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة المستجوبة.

بناء على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية البديلة (H1): يوجد مستوى مرتفع في تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

### 3. عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

- نص الفرضية: تؤثر الحوافز المادية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أقوم بصياغتها إحصائياً كالآتي:

■ الفرضية الصفرية (H0): لا تؤثر الحوافز المادية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

■ الفرضية البديلة (H1): تؤثر الحوافز المادية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17-2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين.

معامل الإنحدار (B)	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.193	0.004	0.263	0.069	8.766	(H1)
<b>Y = 2.246 + 0.193x<sub>3</sub> + e<sub>i</sub></b>					معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يشير لنا الجدول أعلاه نتائج اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة والتي تفيد بأن الحوافز المادية تؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (B = 0.193) وقيمة (F = 8.766) عند مستوى دلالة (Sig = 0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل معنوية، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup> = 0.069) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للحوافز المادية على الأداء الوظيفي ومع ذلك فإن هذا التأثير دال إحصائياً غير ناتج عن الصدفة، وبناء على ذلك يمكن القول إن (6.9%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين يفسر من خلال الحوافز المادية وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية الثالثة: قبول نص الفرضية البديلة (H1): تؤثر

الحوافز المادية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

### 4. عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

- نص الفرضية: تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أقوم بصياغتها إحصائياً كالآتي:

■ الفرضية الصفرية (H0): لا تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

■ الفرضية البديلة (H1): تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18-2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين.

معامل الإنحدار (B)	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.262	0.000	0.365	0.133	18.169	(H1)
معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط					$Y = 2.119 + 0.262x_4 + e_i$

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يشير لنا الجدول أعلاه نتائج اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة والتي تفيد بأن الحوافز المعنوية تؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (B = 0.262) وقيمة (F = 18.169) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية أي أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل معنوية، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup> = 0.133) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي ومع ذلك فإن هذا التأثير دال إحصائياً غير ناتج عن الصدفة، وبناء على ذلك يمكن القول إن (13.3%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين يفسر من خلال الحوافز المعنوية وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية الرابعة: قبول نص الفرضية البديلة (H1): تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

5. عرض نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

- نص الفرضية: تؤثر الحوافز الاجتماعية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أقوم بصياغتها إحصائياً كالآتي:

■ الفرضية الصفرية (H0): لا تؤثر الحوافز الاجتماعية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

■ الفرضية البديلة (H1): تؤثر الحوافز الاجتماعية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19-2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الحوافز الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين.

معامل الإنحدار (B)	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.160	0.009	0.237	0.056	6.994	(H1)
معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط					$Y = 2.284 + 0.160x_5 + e_i$

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يشير لنا الجدول أعلاه نتائج اختبار الانحدار الخطي للفرضية الخامسة والتي تفيد بأن أثر الحوافز الاجتماعية تساهم بشكل ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (B = 0.160) وقيمة (F = 6.994) عند مستوى دلالة (Sig = 0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية أي أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل يوجد تأثير معنوي، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup> = 0.056) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للحوافز الاجتماعية على الأداء الوظيفي ومع ذلك فإنه تأثير دال إحصائياً غير ناتج عن الصدفة، وبناء على ذلك يمكن القول إن (5.6%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين يفسر من خلال الحوافز الاجتماعية وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية الخامسة: قبول نص الفرضية البديلة (H1):

تؤثر الحوافز الاجتماعية بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

### 6. عرض نتائج اختبار الفرضية السادسة:

- نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

أقوم بصياغتها إحصائيا كالآتي:

■ الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

■ الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

### 1.6 بالنسبة لمتغير علاقة العمل.

للتعرف على ما إذا كان اجابات عينة الدراسة بشأن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تختلف باختلاف متغير

علاقة العمل تم استخدام اختبار (Independent Samples T Test)، ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق من

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فروق في اجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالمتغير التابع

الأداء الوظيفي للعاملين تبعا لمتغير علاقة العمل الذي يتكون من فئتين (دائم ومؤقت).

الجدول رقم (2-20): اختبار (I S T Test) لدراسة الفروق الأداء الوظيفي للعاملين وفقا لمتغير علاقة العمل.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig F	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	Cohen's d
دائم	2.6094	0.39877	0.113	0.738	-0.978	0.330	-0.278
مؤقت	2.7190	0.35583					

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار (I S T Test) لدراسة الفروق في الأداء الوظيفي للعاملين

وفقا لمتغير علاقة العمل حيث نجد المتوسط الحسابي للفئة الدائمة بلغ (2.6094) وانحراف معياري قدره

(0.39877) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفئة المؤقتة (2.7190) وانحراف معياري (0.35583)، من

هذه النتائج يتضح أن الأداء الوظيفي لدى الفئة المؤقتة أعلى من الفئة الدائمة وذلك بناء على قيمة المتوسط

الحسابي، كما تظهر قيمة (F = 0.113) عند مستوى دلالة (Sig = 0.738) وهي أكبر من مستوى المعنوية

المعتمد (0.05) مما يدل على وجود تباين متجانس بين المجموعتين، وتوضح قيمة (T = -0.978) عند مستوى

دلالة (Sig = 0.330) والتي هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين مجموعتي دائم ومؤقت فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى ذلك تشير قيمة Cohen's d المقدر بـ (-0.278) إلى أن حجم تأثير ضعيف مما يتضح أن علاقة العمل قد تكون عاملاً مؤثراً ولكن بدرجة ضئيلة في تقييم الأداء الوظيفي للعينة المدروسة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية السادسة: قبول نص الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

### 2.6 بالنسبة لمتغيري المستوى التعليمي والأقدمية:

للتعرف على ما إذا كان إجابات عينة الدراسة بشأن تحسين الأداء الوظيفي تختلف باختلاف متغيري المستوى التعليمي والأقدمية تم استخدام اختبار (One-Way ANOVA)، ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي تبعاً لهذين المتغيرين.

الجدول رقم (2-21): اختبار One-Way ANOVA لدراسة الفروق الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً لمتغيري المستوى التعليمي والأقدمية.

المتغيرات	مستوى الدلالة Sig
المستوى التعليمي	0.403
الأقدمية	0.341

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى اختبار One-Way ANOVA لدراسة الفروق الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً لمتغيري المستوى التعليمي والأقدمية حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة Sig لكلا المتغيرين أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين فئات المتغيرين المستوى التعليمي والأقدمية إتجاه الأداء الوظيفي للعاملين، نستنتج من خلال نتائج هذا الاختبار أن أفراد عينة الدراسة المستجوبة لا تختلف آراءهم باختلاف المتغيرات، هذا يعني أن نسبة كبيرة من العاملين بالمؤسسة لهم نفس التفكير والتصورات.

بناءً على النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية السادسة: قبول نص الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

استنادا إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة.

الجدول رقم (2-22): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين.

معامل الإنحدار (B)	مستوى الدلالة Sig	معامل الإرتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.313	0.000	0.361	0.130	17.684	قبول الفرضية
<b>Y= 2.006+0.313x+e<sub>i</sub></b>					معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27.

يشير لنا الجدول أعلاه نتائج اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية والتي تفيد بأن أثر نظام الحوافز يساهم بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (B=0.313) وقيمة (F=17.684) عند مستوى دلالة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية أي أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل يوجد تأثير معنوي، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.130) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف ومع ذلك فإنه تأثير دال احصائيا غير ناتج عن الصدفة، وبناء على ذلك يمكن القول إن (13%) من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين يفسر من خلال نظام الحوافز والباقي (87%) يعزى إلى عوامل أخرى أكثر تأثيرا وذلك وفقا لآراء عينة الدراسة.

### الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تحليل بعض المتغيرات وذلك وفقا لآراء عينة الدراسة المستجوبة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص متغيرات الدراسة:

كما سبق وذكرت أن متغيرات الدراسة هي نظام الحوافز كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير

تابع.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي العام لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط (محايد) مما يدل إلى عدم وضوح نظام الحوافز الحالي أو ضعف فعاليتها في التأثير على أداء العمال والذي يحتاج إلى تحسينات ليصبح أكثر تأثير مقارنة بأدائهم الجيد، ويظهر ذلك من خلال أبعاد نظام الحوافز، كما اتضح من آراء عينة الدراسة فيما يخص:

- بعد الحوافز المادية أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط اجابات العينة المستجوبة كان محايدا مما يدل على عدم الوضوح الكافي لهذه الحوافز وضعف فعاليتها في التأثير على أداء العمال، وأكدت نتائج الفرضية الثالثة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين لكنه ضعيف مما يشير أن كفاءة العمال وفعاليتهم وجهودهم تزداد بزيادة المكافآت والتحفيزات المادية المقدمة لهم من قبل المؤسسة؛  
- وبالنسبة لبعد الحوافز المعنوية فقد كان متوسط اجابات أفراد العينة محايدا كذلك وهو ما يفسر بضعف إدراك العاملين لطبيعة هذه الحوافز وعدم فعاليتها في التأثير على أدائهم، وأشارت الفرضية الرابعة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا لكنه ليس قويا ما يعني أن هذا التأثير غير ناتج عن الصدفة وإنما يعكس علاقة حقيقية حتى وإن كانت محدودة؛

- وفيما يخص بعد الحوافز الإجتماعية فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للإجابات كان محايدا أيضا هذا ما يعكس نفس الغموض والضعف الذي ظهر في الأبعاد السابقة، وأكدت الفرضية الخامسة على وجود تأثير إيجابي دال إحصائية للحوافز الإجتماعية على الأداء الوظيفي رغم أنه تأثير ضعيف مقارنة بأدائهم الوظيفي.

عموما تظهر نتائج التحليل بين أبعاد نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين وجود آثار إيجابية ذات دلالة إحصائية، غير أن قوة هذه الآثار بدت ضعيفة نتيجة التفاوت الواضح بين المستوى المتوسط لنظام الحوافز المعتمد ومستوى الأداء المرتفع للعاملين وذلك وفقا لآراء العينة المستجوبة، ويعزى هذا الاختلاف إلى ضعف فعالية وكفاءة الحوافز المادية والمعنوية والإجتماعية المقدمة وعدم قدرتها على مواكبة حجم الجهد والأداء المبذول من قبل العاملين، مما يستدعي إعادة النظر في آليات التحفيز المعتمدة وتطويرها بما يضمن توافقها مع مستوى الأداء الفعلي.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

---

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم توضيح أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة، حيث قدمت لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، بعدها تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V27، وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعتمد من قبل المؤسسة غير أن هذا الأثر كان ضعيفا مقارنة بمستوى الأداء الجيد الذي يقدمه العاملون، وذلك وفقا لآراء عينة الدراسة المستجوبة.

الخاتمة

### الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود قاعدة إرارة، وذلك في إطار معالجة الإشكالية الأساسية المتمثلة في "ما مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة محل الدراسة؟"، وانطلاقاً من هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من الفرضيات واختبارها ميدانياً، ووفقاً لآراء العينة المستجوبة، تبين أن غالبية العاملين غير راضين عن نظام الحوافز المعتمد، معتبرين أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة غير مشجعة مقارنة بمستوى أدائهم الجيد في تنفيذ مهامهم.

### 1. نتائج الدراسة.

#### 1.1 نتائج النظرية للدراسة: من خلال هذا البحث وانطلاقاً مما تم تقديمه في الفصل النظري نستنتج مايلي:

- تعد الحوافز من العوامل الجوهرية التي تساهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز كفاءتهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاج؛
- يرتكز نظام الحوافز الفعال على مجموعة من المبادئ التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها لضمان تحقيق العدالة والاستقرار في منح الحوافز بمختلف أنواعها؛
- تحفيز العاملين على تنمية مهاراتهم يتم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تساهم في تشجيعهم على الابداع والابتكار وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام داخل المؤسسة؛
- يعد الأداء الفعال للعاملين من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الناجحة مما يساهم ذلك في توسيع نطاق أنشطتها وبيح لها معرفة جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف؛
- أصبح نجاح المؤسسة مرتبطاً بمدى اهتمامها بالأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تأهيلهم المستمر وتحديث معارفهم وتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات الواقعية الأمر الذي يفرض على المؤسسة إعطاء أهمية لبرامج التكوين قصد مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل؛
- يعكس الأداء الوظيفي للعاملين مدى فعالية المؤسسة في استثمار قدرات عاملاتها وتوظيف معارفهم ومهاراتهم باعتباره مؤشر أساسي لتقييم مستوى الكفاءة المهنية ودرجة الدافعية نحو تحسين جودة العمل.

#### 2.1 نتائج التطبيقية للدراسة: من خلال الدراسة الميدانية وتبعاً للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات

نستنتج مايلي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود آثار إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بناء على آراء العينة المستجوبة؛
- أظهرت نتائج الدراسة ووفقاً لآراء عينة الدراسة المستجوبة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفع؛

## الخاتمة

- أظهرت نتائج الدراسة إلى غياب التوافق بين نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة واحتياجات العاملين الفعلية مما يحد من قدراتهم على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيتهم؛
- أظهرت نتائج الدراسة إلى ضعف فعالية وكفاءة الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية المقدمة وعدم قدرتها على مواكبة مستوى الجهد والأداء الذي يقدمه العاملين؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين يرون أنه نظام الحوافز يفتقر إلى العدالة والوضوح الكافي مما يعكس ضعف إدراكهم لطبيعته وعدم فعاليتها في التأثير على أدائهم؛
- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات علاقة العمل والمستوى التعليمي والأقدمية.

### 2. التوصيات الاقتراحات.

- ضرورة اعتماد نظام حوافز فعال قائم على أسس واضحة يراعي احتياجات العمال مع العمل على معالجة أوجه القصور في النظام الحالي وتطويره بما ينسجم مع أهداف المؤسسة؛
- ضرورة تعزيز الاهتمام بالحوافز الاجتماعية وتخصيص ميزانية خاصة بها وإتاحة فرص لبرامج التكوين قصد مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل؛
- ضرورة تطبيق مبدأ العدالة في تقييم الأداء ومنح الحوافز بما يضمن الإنصاف بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وبمحفزهم على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم الوظيفية التزاما بمعايير المؤسسة وسعيا لتحقيق كفاءة أكبر؛
- تعزيز الاهتمام ببرامج تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باعتبارها عنصرا أساسيا في زيادة الكفاءة والإنتاجية؛
- توفير بيئة عمل ملائمة تحفز العاملين على الابداع والابتكار في مجال اختصاصاتهم؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مما يساهم في خلق بيئة تنظيمية تعاونية تعزز مهارات التواصل الفعال في إنجاز المهام؛
- تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين بما يضمن لهم الاستقرار المهني ويعزز شعورهم بالرضا والانتماء بالإضافة إلى رفع أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

### 3. آفاق الدراسة.

- أثر الحوافز المرتبطة بالذكاء الاصطناعي على أداء العاملين في المؤسسات النفطية؛
- أثر الحوافز التشاركية على تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة؛
- أثر استخدام المنصات الرقمية التحفيزية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية؛
- أثر الثقافة التنظيمية على نظام الحوافز داخل المؤسسة.

المراجع

المراجع العربية.

أولاً: الكتب.

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، السنة 2004.
2. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، السنة 2015.
3. بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، السنة 2016.
4. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية مصر، السنة 2003.
5. سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، السنة 2019.
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، السنة 1998.
7. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر عمان الأردن، السنة 2018.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، السنة 2008.
9. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، السنة 2014.
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات مصر، السنة 2013.
11. محمد عقلة الإبراهيم، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة للنشر عمان الأردن، السنة 1988.
12. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، السنة 2009.
13. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافئات)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، السنة 2007.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات.

1. بن عليوة سهام وعباسي خيرة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، السنة 2021/2020.
2. بن يحي خديجة أماني وقيونة أشواق، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2022/2021.
3. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة 2006/2005.
4. جواق سهيلة وشيخاوي حورية، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، السنة 2020/2019.
5. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015.
6. درارحة محمد، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، السنة 2024/2023.
7. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، السنة 2015/2014.
8. شادي فاطمة، اقتراح برنامج في الإتصال الكتابي لتحسين أداء العمال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2018/2017.
9. صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس بالمدينة، السنة 2018/2017.
10. عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، السنة 2014/2013.
11. عائشة عثمانية وتونس مكوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة، السنة 2022/2021.
12. عبد المالك لبيهي وفتحيتي ستيتة وهشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، السنة 2018/2017.
13. عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة 2009/2008.

## المراجع

14. علي جوادى، الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2021/2020.
15. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2006/2005.
16. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2019.
17. غازي حسن عودة الحلاوية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، السنة 2013.
18. غول محمد عادل، برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة 2015.
19. قدمان لميس ريان وحرش منال، أثر التحفيز على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة 2023/2022.
20. مجراب ريمة وبوالنعمه عفراء، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوضياف ميلة، السنة 2018.
21. محمد أسامة نموشي ومنصف فارح، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، السنة 2022/2021.
22. محمد لطفى ترمول، الحوافز وآداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة دكتوراه (ل.م.د)، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، السنة 2019/2018.
23. مسنادي حسنة ومباركي عبير، دور الإتصال الرقمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي تبسة، السنة 2022/2021.
24. هنادي رمضان عطية، نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشائي العامة أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، السنة 2013.
25. هواري حفيظة، أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة 2022/2021.

ثالثا: المجالات والمقالات.

1. الأحمّد عبد الرزاق صالح، تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 43، العدد 18، السنة 2021.
2. أحمّدنا محمد محمود عمر السالم، أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 36، السنة 2023.
3. بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمّة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمّقة، العدد 7، السنة 2018.
4. بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السنة 2017.
5. بن الحسن الهواري وبلقايد إبراهيم، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 3، السنة 2019.
6. بوبكر نمورة وحياء قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 1، السنة 2021.
7. بوريش أحمد ووافي ميلود، تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة دفاتر بوادكي، المجلد 11، العدد 1، السنة 2022.
8. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، السنة 2012.
9. رجم خالد وزيراري بثينة وعوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، السنة 2019.
10. الطاهر عمر علي بابكر، الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 14، العدد 2، السنة 2024.
11. عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، السنة 2019.
12. عامر هاني القاسم وزينب إسماعيل الغرابلي ولميس رياض محمد البدور، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين دراسة عن متنزه العين للحياة البرية إمارة أبو ظبي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 2، السنة 2016.

13. عبد الحق القينعي ويونس قرواط، انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، المجلد 12، العدد 1، السنة 2021.
  14. علي جوادى وجوادى خالد، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، المجلد 11، العدد 4، السنة 2019.
  15. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، المجلد 5، العدد 14، السنة 2019.
  16. لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، *مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية*، المجلد 9، العدد 4، السنة 2010.
  17. محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد 21، السنة 2020.
  18. محمد رضا شنة وفارس إسعادي، أثر مستوى الضوضاء على مستوى العلاقات الاجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، المجلد 7، العدد 1، السنة 2018.
  19. مصطفى إبراهيم عوض وأحمد عبد المنعم وأميره السيد ونرمين توكل، المتغيرات الاجتماعية والفيزيائية المؤثرة على جودة أداء العاملين، *مجلة العلوم البيئية*، المجلد 36، العدد 2، السنة 2016.
  20. الناصر منذر وعبد الرحمن ميس، دور التحفيز في أداء العاملين في المنشآت الفندقية السورية دراسة ميدانية على فنادق أربع وخمس نجوم في حمص وطرطوس، *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 43، العدد 15، السنة 2021.
  21. نور عزم الليل بن مارني وماجد سليمان ناصر سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد 12، السنة 2019.
  22. هالة صلاح حامد محمد، أثر أساليب الإضاءة المتطورة على تصميم الداخلي، *مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا بحوث علمية وتطبيقية*، المجلد 24، العدد 9، السنة 2021.
- رابعا: وقائع التظاهرات العلمية.
1. سناء عبد الكريم الخناق، *مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية*، مداخلة ضمن مؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تاريخ الإصدار 2013/12/19.

خامسا: القواميس.

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الاجتماعية (إنجليزي - فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان للنشر، السنة 1982.

2. دار المشرق، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 43، دار المشرق للنشر بيروت، السنة 2008.

سادسا: البرامج.

1. منظمة العمل الدولية، برنامج دليل المبادئ الأساسية للسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل، الطبعة الأولى باللغة العربية، منظمة العمل الدولية للنشر مصر، السنة 2016.

المراجع الأجنبية.

1. Gross Ogohi Daniel, Eeffects of Incentives on Employees Productivity, **International Journal of Business Marketing and Management (LJMMM)**, Volume 4, Issue 1, 2019.
2. Kurotimi Diseye Tolofariri & Baliratu Abubakar & Lamido Hauwa Abubakar & Esther Yimi Bagobiri, Impact of Motivation on Employee Performance of Selected Real Estate Firms in Abuja, **International Journal of Business and Management Review**, Volume 12, Issue 2, 2024.
3. Mohammad Erwin Rachman, Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment, **Journal of Theory and Applied Management**, Volume 15, Issue 3, 2022.
4. Sourav Basu, Motivation and Its Impact on Employee Performance, **American Journal of Social Development and Entrepreneurship (AJSDE)**, Volume 2, Issue 1, 2023.
5. Thobias Paul, **Effects of Motivation on Employee's Job Performance, The Case of Tanzania Breweries LTD – Arusha Plant**, MBA (Leadership and Governance) Dissertation, Institute of Accountancy Arusha, Novembre 2021.
6. Vincent L. Mbukwana & Ayansola O. Ayandibu, Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal, **SA Journal of Human Resource Management**, Volume 21, 2023.

الملاحق

## الملاحق

الملاحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود.



## الملاحق

الملحق رقم (2): الاستبيان.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة لكم جميعا أما بعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي بعنوان: أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود - قاعدة إرارة".

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان وأرجو منكم التكرم بملئه والإجابة على الأسئلة المدرجة فيه من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، لكم مني فائق الشكر والإحترام.

• الأستاذ المشرف (ة): تلي سعيدة

• من إعداد الطالب: كافي حسام الدين

الجزء الأول: المعلومات المتعلقة بالموظف.

الجنس	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الى أقل من 40 سنة
	من 40 الى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	جامعي
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات
التصنيف المهني	رئيس قسم	رئيس مصلحة
	إطار	موظف بسيط
علاقة العمل	دائم	مؤقت

## الملاحق

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان.

المحور الأول: نظام الحوافز.

رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: الحوافز المادية</b>				
1	ما أحصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي.			
2	تقدم لي المؤسسة مكافآت تحفزني على إنجاز العمل بكفاءة.			
3	أشعر بالرضا بفضل المزايا المالية التي تقدمها المؤسسة في إطار عملي.			
4	تقدم لي المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفعني للتمسك بالعمل.			
5	توفر لي المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الإمتيازات الصحية.			
6	أشعر بالرضا عن التعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها.			
7	أشعر بالرضا عن راتي والعلاوات التي أتقاضاها.			
8	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مادية عادلا يجعلني أكثر إستقرارا في وظيفتي.			
<b>البعد الثاني: الحوافز المعنوية</b>				
1	تقدم لي المؤسسة شهادات تقدير لتشجيعي على العمل بكفاءة.			
2	تقدر المؤسسة والمسؤولين الجهود التي أبذلها لأداء عملي.			
3	تتيح لي المؤسسة حرية إبداء الرأي في حل المشاكل وطرح الأفكار.			
4	حصلت على الترقية في مناصبي نتيجة للخبرة وتقديرا لجهودي.			
5	تم منحي فرصة الإشراف على فريق عمل وذلك تقديرا لمهاراتي.			
6	منصب عملي يتميز بالإثراء الوظيفي والتجديد في بعض المهام.			
7	تقدر المؤسسة جهودي وإنجازاتي من خلال منحي ترقية شرفية تعزز مكانتي الوظيفية.			
8	توفر لي المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائي في العمل.			
<b>البعد الثالث: الحوافز الإجتماعية</b>				
1	تنضم المؤسسة رحلات ترفيهية جماعية لتعزيز العلاقات بين العاملين وتخفيف الضغوط العمل.			
2	تقدم المؤسسة خصومات على خدمات معينة مثل النوادي الرياضية ومراكز الصحية لتحسين رفاهية للعامل.			
3	تمنح لي المؤسسة فرصة أداء مناسك الحج والعمرة بأسعار منخفضة وتسهيلات مريحة.			
4	تقدم المؤسسة فرص للعاملين الراغبين في إستكمال دراستهم من خلال منح تعليمية أو ساعات عمل مرنة.			

## الملاحق

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	أخفي العمل المطلوب مني حتى لو تطلب جهداً إضافياً.			
2	لديا الإستعداد الكافي لإنجاز مهامى بكفاءة.			
3	لديا مهارة التواصل مع زملائى وفريق عملى والمسؤول عنى			
4	لديا الرغبة الدائمة فى تطوير مهاراتى وطريقة أداء عملى.			
5	لديا إدراك وفهم لواجباتى فى المؤسسة وكيفية أدائها.			
6	لديا القدرة والخبرة الكافية على التصرف فى الموافق الحرجة.			
7	ألتزم بتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة وفق الأهداف المحددة.			
8	ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل.			
9	أميل الى المغامرة والتحدى فى مجال عملى.			
10	تساعدنى الترقية فى بذل مجهود أكبر لتحسين أدائى.			
11	لديا الإستعداد لتقديم المساعدة لزملائى فى حال توفرت لى الفرصة.			
12	يتم مراجعة أدائى بجدية دون أى تأثير شخصى.			
13	فهم وإستيعاب معايير تقييم الأداء تدفعنى لبذل المزيد من الجهد.			
14	العدالة فى تقييم الأداء ترفع من قدراتى الوظيفية.			
15	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزنى للعمل بكفاءة أكثر.			

### الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
1	عرابة الحاج	أستاذ	قاصدي مباح ورقلة
2	مناصرية رشيد	أستاذ	قاصدي مباح ورقلة
3	بن شيخ سارة	أستاذ	قاصدي مباح ورقلة
4	قمو أسيا	أستاذ	قاصدي مباح ورقلة
5	غدير أحمد سليمة	أستاذ	قاصدي مباح ورقلة
6	موساوي عمر	أستاذ	قاصدي مباح ورقلة

## الملاحق

الملحق رقم (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	20
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.877	15
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	35

الملحق رقم (5): نتائج توزيع عينة الدراسة.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	97	80.8	80.8	80.8
	أنثى	23	19.2	19.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	10.8	10.8	10.8
	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	37	30.8	30.8	41.7
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	37	30.8	30.8	72.5
	سنة فأكثر 50	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	20	16.7	16.7	16.7
	جامعي	87	72.5	72.5	89.2
	دراسات عليا	13	10.8	10.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

## الملاحق

الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	11.7	11.7	11.7
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	36	30.0	30.0	41.7
	سنوات فأكثر 10	70	58.3	58.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

التصنيف المهني					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	1	.8	.8	.8
	رئيس مصلحة	8	6.7	6.7	7.5
	إطار	67	55.8	55.8	63.3
	موظف بسيط	44	36.7	36.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

علاقة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائم	106	88.3	88.3	88.3
	موقت	14	11.7	11.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (6): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X1	120	2.19	.853
X2.	120	1.82	.840
X3	120	1.76	.810
X4	120	1.63	.755
X5	120	2.65	.669
X6	120	1.79	.839
X7	120	2.06	.882
X8	120	1.73	.786
<b>B1</b>	<b>120</b>	<b>1.9542</b>	<b>.53818</b>
X9	120	1.63	.745
X10	120	1.89	.786
X11	120	1.95	.818

## الملاحق

X12	120	1.99	.855
X13	120	1.93	.847
X14	120	2.04	.873
X15	120	2.01	.835
X16	120	1.93	.896
<b>B2</b>	<b>120</b>	<b>1.9219</b>	<b>.54956</b>
X17	120	1.88	.862
X18	120	2.15	.795
X19	120	2.40	.726
X20	120	1.99	.815
<b>B3</b>	<b>120</b>	<b>2.1063</b>	<b>.58128</b>
<b>M1</b>	<b>120</b>	<b>1.9717</b>	<b>.45539</b>
Valid N (listwise)	120		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Y1	120	2.74	.615
Y2	120	2.75	.569
Y3	120	2.68	.596
Y4	120	2.77	.546
Y5	120	2.69	.632
Y6	120	2.62	.636
Y7	120	2.59	.655
Y8	120	2.72	.611
Y9	120	2.24	.789
Y10	120	2.63	.685
Y11	120	2.82	.479
Y12	120	2.38	.724
Y13	120	2.53	.685
Y14	120	2.56	.742
Y15	120	2.60	.715
<b>M2</b>	<b>120</b>	<b>2.6222</b>	<b>.39420</b>
Valid N (listwise)	120		

## الملاحق

الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتغير المستقل: نظام الحوافز	-24.736	119	.000	-1.02833	-1.1106	-.9460
المتغير: التابع: الأداء الوظيفي للعاملين	10.498	119	.000	-.37778	-.4490	-.3065

One-Sample Effect Sizes					
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير المستقل: نظام الحوافز	Cohen's d	.45539	-2.258	-2.594	-1.919
	Hedges' correction	.45829	-2.244	-2.578	-1.907
المتغير: التابع: الأداء الوظيفي للعاملين	Cohen's d	.39420	-.958	-1.173	-.741
	Hedges' correction	.39671	-.952	-1.166	-.736

a. The denominator used in estimating the effect sizes.  
Cohen's d uses the sample standard deviation.  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.263 <sup>a</sup>	.069	.061	.38193

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: الحوافز المادية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.279	1	1.279	8.766	.004 <sup>b</sup>
	Residual	17.213	118	.146		
	Total	18.492	119			

a. Dependent Variable: المتغير: التابع: الأداء الوظيفي للعاملين  
b. Predictors: (Constant), البعد الأول: الحوافز المادية

## الملاحق

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.246	.132		17.036	.000
	البعد الأول: الحوافز المادية	.193	.065	.263	2.961	.004

a. Dependent Variable: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.365 <sup>a</sup>	.133	.126	.36851

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الحوافز المعنوية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.467	1	2.467	18.169	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.025	118	.136		
	Total	18.492	119			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الحوافز المعنوية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.119	.123		17.248	.000
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	.262	.061	.365	4.262	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.237 <sup>a</sup>	.056	.048	.38463

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الحوافز الإجتماعية

## الملاحق

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.035	1	1.035	6.994	.009 <sup>b</sup>
	Residual	17.457	118	.148		
	Total	18.492	119			
a. Dependent Variable: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين						
b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الحوافز الإجتماعية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.284	.132		17.241	.000
	البعد الثالث: الحوافز الإجتماعية	.160	.061	.237	2.645	.009
a. Dependent Variable: المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين						

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية السادسة.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		Lower	Upper							
M2	Equal variances assumed	.113	.738	-.978	118	.330	-.10961	.11212	-.33164	.11241
	Equal variances not assumed			-1.067	17.610	.300	-.10961	.10269	-.32569	.10646

## الملاحق

<b>Independent Samples Effect Sizes</b>					
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين	Cohen's d	.39427	-.278	-.836	.281
	Hedges' correction	.39680	-.276	-.831	.279
	Glass's delta	.35583	-.308	-.872	.267

a. The denominator used in estimating the effect sizes.  
 Cohen's d uses the pooled standard deviation.  
 Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.  
 Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

<b>ANOVA</b>					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.285	2	.142	.915	.403
Within Groups	18.207	117	.156		
Total	18.492	119			

<b>ANOVA</b>					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.337	2	.169	1.086	.341
Within Groups	18.155	117	.155		
Total	18.492	119			

## الملاحق

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.361 <sup>a</sup>	.130	.123	.36917

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل: نظام الحوافز

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.410	1	2.410	17.684	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.082	118	.136		
	Total	18.492	119			

a. Dependent Variable: المتغير: التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل: نظام الحوافز

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.006	.150		13.343	.000
	المتغير المستقل: نظام الحوافز	.313	.074	.361	4.205	.000

a. Dependent Variable: المتغير: التابع: الأداء الوظيفي للعاملين

الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز
3	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
4	الفرع الثاني: أهمية وأنواع الحوافز
6	الفرع الثالث: أسس ومتطلبات منح وتطبيق نظام الحوافز
8	الفرع الرابع: معوقات الحوافز
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للعاملين
9	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين
11	الفرع الثاني: محددات تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
14	الفرع الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء العاملين
17	الفرع الرابع: علاقة وأثر الحوافز على تحسين أداء العاملين
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
19	الفرع الأول: الدراسات العربية المحلية
21	الفرع الثاني: الدراسات العربية الدولية
24	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
26	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
27	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

## الفهرس

28	خلاصة الفصل
29	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي</b>
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
31	الفرع الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج المديرية الجهوية حاسي مسعود - قاعدة إرارة
32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
32	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات (الاستبيان)
34	المطلب الثاني: المقاييس الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات أداة الدراسة
34	الفرع الأول: المقاييس الإحصائية المستخدمة
34	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
36	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص العامة لعينة الدراسة ومحاورها
36	الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
49	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
49	الفرع الأول: عرض نتائج اختبار الفرضيات
56	الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
62	المراجع
69	الملاحق
82	الفهرس