

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال.

آثار أساليب التحفيز على أداء الموظفين

دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز ببلعسل 2024

The effects of motivational methods on employee performance: a case study of
Sonelgaz in Bel Assel, 2024

تحت إشراف:

د بزواية عبد الحكيم

من إعداد الطالبين:

بوتيينة جيلالي

غريبي أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة غليزان

أستاذ تعليم عالي

عرايش زينة

مشرفا

جامعة غليزان

أستاذ محاضر أ

د بزواية عبد الحكيم

مناقشا

جامعة غليزان

أستاذ محاضر أ

د قارة ابراهيم

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الكريم الوهاب الحليم الغفور الذي عمرنا بعطاياه التي لا تعد ولا تحصى واحاطنا برحمته في

كل حين، وفتح لنا أبواب الخير والنور رغم قلة حيلتنا وضعفنا، فله الحمد وحده فسيحان الله العظيم

الحمد لله الذي جعلنا من امة عبده ورسوله محمد بن عبد الله على الصلاة والسلام أرسل بقرآنه المبين، فعلمنا ما

لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد، وبذلك خرجنا من الظلمات إلى نور.

أشكر الله العزيز الحكيم الذي أعاننا على تجاوز المحن والصعاب ومحن الصبر والقوة للاستمرار وتقبل من عملنا

واوصلنا إلى هنا فله الشكر والحمد ولا ننسى كل معلم او استاء افادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية إلى هذه

المرحلة الحالية وكما نرفع كل من مد لنا يد العون ودعمنا من بكلمة الطيبة أو فعال.

ولأن لاسعنا سوى ان ندعو الله عز وجل أن يبارك لنا فيما حققنا ويزقنا الخير والتوفيق فيما هو قادم.

الإهداء

إليكما يام من كنتما بعد الله السند والملاذ، يا والدينا العزيزين أطال الله عمريكما.
تهدى عملنا المتواضع اليكم كعربون الشكر والعرفان وممتنان على صبركم علينا خلال
فتر دراستنا من أو المراحل إلى هذه المرحلة الأخير.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب التحفيز على أداء العاملين، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 37 عبارة تتمحور حول الحوافز والاداء الوظيفي، وزعت على 30 موظف بشركة الكهرباء بـغليزان. ولقد توصلنا الى ان أغلب الموظفين يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بشكل دوري، كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن هذه الحوافز الذي يدفع بهم الى العمل أكثر والرفع من مستوى أدائهم . كما أشارت النتائج إلى أن الحوافز المعنوية هي التي تؤثر أكثر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. كلمات مفتاحية: أساليب التحفيز، نظام الحوافز، الأداء الوظيفي، الرضى الوظيفي.

Abstract

The study aimed to identify the impact of motivational methods on employee performance. A 37-item questionnaire was designed to focus on incentives and job performance and distributed to 30 employees at the Electricity Company in Relizane. We found that most employees receive regular material and moral incentives, and that most employees feel satisfied with these incentives, which motivates them to work harder and raise their performance. The results also indicated that moral incentives have the greatest impact on job performance in the organization under study.

Keywords: Motivation method, Incentive system, Job performance, Job satisfaction.

فهرس المحتويات

أ	الشكر والتقدير:
ب	الإهداء
ج	الملخص
د	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الاختصارات
ح	قائمة الملاحق:
2	الفصل الأول: مقدمة عامة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	1 التمهيدي
7	2 ماهية التحفيز
7	1 2 مفهوم التحفيز وأهميته
7	1 1 2 مفهوم التحفيز
8	2 1 2 أهمية التحفيز
9	3 نظريات وطرق التحفيز
9	1 3 نظريات التحفيز
13	2 3 طرق التحفيز
13	4 مفهوم الحوافز
13	1 4 تعريف الحوافز
13	2 4 أنواع الحوافز
15	3 4 أهداف الحوافز
16	5 نظام الحوافز
16	1 5 مفهوم نظام الحوافز
16	2 5 أنواع نظم التحفيز
17	3 5 تصميم نظام الحوافز

18	4 5 العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز
18	5 5 فاعلية نظام الحوافز
19	5 6 العقوبات نظام الحوافز
19	5 7 تأثير التكنولوجيا على نظام الحوافز
20	6 مفاهيم عن الأداء الوظيفي
20	1 6 مفاهيم الأداء الوظيفي وأنواعه
20	1 1 6 مفاهيم الأداء الوظيفي
21	2 1 6 أنواع الأداء الوظيفي
22	2 6 محددات وعناصر الأداء الوظيفي
22	1 2 6 عناصر الأداء الوظيفي
23	2 2 6 محددات الأداء الوظيفي
24	3 6 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
24	7 تقييم وقياس الأداء الوظيفي
24	1 7 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
25	2 7 نظام تقييم الأداء الوظيفي
26	1 2 7 مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي
26	2 2 7 أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي
26	3 2 7 أهداف نظام تقييم الأداء الوظيفي
27	4 2 7 فاعلية نظام التقييم الوظيفي
28	3 7 خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي
29	4 7 أثر الذكاء الصناعي AI في تحليل الأداء
29	8 آثار ونتائج التحفيز على أداء الوظيفي
29	1 8 آثار التحفيز
30	2 8 نتائج التحفيز
31	9 الدراسات السابقة وتمييز الدراسة الحالية
32	1 9 الدراسات السابقة
32	1 1 9 الدراسات العربية
33	2 1 9 الدراسات الأجنبية

33	2 9 أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
33	3 9 تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
34	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
35	1 تمهيد الفصل
35	2 لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز
35	1 2 تاريخ شركة سونلغاز
35	2 2 تعريف المؤسسة الام
39	3 2 تعريف شركة انتاج الكهرباء قطب الغرب
40	4 2 نبذة عن شركة الكهرباء بجليزان
42	3 نتائج الدراسة
42	1 3 أساليب التحليل الاستبيان
42	2 3 الصدق والثبات
42	3 3 عرض وتحليل البيانات الشخصية
48	4 3 عرض التحليل المحاور
55	4 اختبار الفرضيات
	الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والمقترحات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
10	جدول نظرية العاملين	الجدول رقم (1.2)
38	جدول المهن القاعدة	الجدول رقم (2 3)
38	جدول الفروع الأشغال	الجدول رقم (3 3)
38	جدول مهن المحيطية	الجدول رقم (4 3)
39	جدول المساهمات	الجدول رقم (5 3)
42	الصدق والثابت	الجدول رقم (6 3)
42	توزيع حسب الجنس	الجدول رقم (7 3)
43	توزيع عينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (8 3)
44	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	الجدول رقم (9 3)
46	متوسط الاعمار	الجدول رقم (10 3)
47	حسب رتبة المهني في المؤسسة	الجدول رقم (11 3)
49	تحليل العبارات محول الأول: العلاوات والكفاءات	الجدول رقم (12 3)
53	تحليل العبارات المحور الثاني الشكر والتقدير	الجدول رقم (13 3)
51	تحليل العبارات المحور الثالث الانتماء	الجدول رقم (14 3)
52	تحليل العبارات رابع اعتراف بإنجاز	الجدول رقم (15 3)
53	محور الخامس الضغوط	الجدول رقم (16 3)
54	المحور السادس الأداء	الجدول رقم (17 3)
55	اختبار القدرة التفسير لنموذج	الجدول رقم (18 3)
56	اختبار الانحدار الخطي المكافآت والعلاوات على أداء العاملين	الجدول رقم (19 3)
56	تحقق باختبار الانحدار والمعنوية	الجدول رقم (20 3)
57	اختبار الانحدار الخطي الشكر والتقدير على أداء الموظفين	الجدول رقم (21 3)
57	تحقق باختبار الانحدار والمعنوية	الجدول رقم (22 3)
58	اختبار الانحدار الخطي الانتماء على أداء الموظفين	الجدول رقم (23 3)
58	تحقق باختبار الانحدار والمعنوية	الجدول رقم (24 3)

59	اختبار الانحدار الخطي الاعتراف بالإنجازات على أداء الموظفين	الجدول رقم (25 3)
59	تحقق باختبار الانحدار والمعنوية	الجدول رقم (26 3)
60	اختبار الانحدار الخطي الضغوط على أداء الموظفين	الجدول رقم (28 3)
60	تحقق باختبار الانحدار والمعنوية	الجدول رقم (29 3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
9	هرم ماسلو	الشكل رقم (1.2)
15	أنواع الحوافز	الشكل رقم (2.2)
23	عناصر الأداء الوظيفي	الشكل رقم (3.2)
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	الشكل رقم (4.3)
40	الهيكل شركة انتاج الكهرباء قطب الغرب	الشكل رقم (5 3)
41	شركة الكهرباء بغليزان	الشكل رقم (6 3)
43	الدائرة النسبية حسب الحنث	الشكل رقم (7 3)
44	الدائرة النسبية توضح نسب حسب المستوى الدراسي	الشكل رقم (8 3)
45	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	الشكل رقم (9 3)
47	مخطط اعمدة يوضح اعمار المفردات العينة	الشكل رقم (10 3)
48	حسب رتبة المهني في المؤسسة	الشكل رقم (11 3)

قائمة الاختصارات

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	الاختصار
Artificial Intelligence	الذكاء الصناعي	AI
Electronic Performance Management	أدارة الأداء الإلكترونية	e-PM

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
66	الاستبيان	1
68	الصدق والثبات	2
68	متوسط للمحور العلاوات والمكافآت	3
68	متوسط المحور الشكرة التقدير	4
68	متوسط المحور الانتماء	5
69	متوسط المحور الاعتراف بالإنجاز	6
69	متوسط محور الضغوط	7
70	متوسط محور الأداء	8
70	Correlations	9
70	اختبار انحدار المحور المكافآت	10
71	اختبار انحدار محور الشكر والتقدير	11
71	اختبار انحدار محور الانتماء	12
72	اختبار انحدار محور الاعتراف بالإنجازات	13
72	اختبار انحدار محور الضغوط	14

الفصل الأول

مقدمة عامة

1. تمهيد:

أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف في المؤسسة الحديثة حيث إذ هي نواة العمل داخل المؤسسة وأن جميع المهام والعمليات تدور حل المورد المؤسسة وهم القوى المنتجة والمسيرة لها، وبذلك يكون هو أهم عامل يؤثر على نجاحات إي مؤسسة وله اهتمام كبير من طرف الباحثين ورواد الأعمال والمورد البشري الذي له كفاءة ونتاجية عالية يعتبر ميز تنافسية تتباها بها إلى مؤسسة، ويبقى شغل الشاغل لهم هو كيفية زيادة ورفع مستوى الموارد البشري وتوجيهه إلى لخدمت اهداف المؤسسة فمن معايير نجاح أي إدارة أو أي قائد هي نجاحه في تأثير على موظفيها وتنمية خبراتهم من الناحية الفنية ونتاجية وكفاءتهم،

وبعد أن تم إدراك أن العوامل البشري من أهم العوامل في نجاح أي مؤسسة أن توجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إليها وتلك التي تمس مصالح الموظفين والعمال أذ بعد أن تحقق المؤسسة أو المنظمة أهدافها بتوظيف الموظفين لهم كفاءة العالية فمن العدل أن ترد الجميل لهم بتحفيظهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال، أن الحوافر لها اهتمام الكبير من طرف العديد من الباحثين والعاملين اذ ان الحوافر التي تقدمها المؤسسة هي عالم الجذب العمل و الموظفين لمؤسسة وتحافظ بذلك على المؤسسة على موظفيها بشتى أنواعها المادية كالمكافآت والعلوات والهدايا والمعنوية كالشكر والتقدير الموجهة للموظفين و أن ضعف الحوافر من شأنه أن تؤدي إلى انخفاض الرضا و انشرا سلوكيات عدم اكتراث و التهاون فهي دليل على أن أدائهم و تفانيهم في العمل لم يكن له أهمية عند ملكين و الإدارة مما يجعل المؤسسة تدخل في مجموعة من المشاكل جراء انقلاب الموظفين على مرؤوسيههم و حتي تخلي عن المنظمة في الأخير ينعكس على المؤسسة في بالخسائر من ناحية تكليف التوظيف وحتى الصورة الذهنية لها عملائها .

سنحاول في هذه الدراسة تحليل أساليب التحفيز الأكثر انتشار في المؤسسات في الجزائر على أداء موظفيها، وسنعرض بعض أشهر النظريات التي تأثر بها العديد من رواد العمال المدراء وكيف تقييم أداء الموارد الموظفين تسليط الضوء على بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق نظام التحفيز وانشاءه بشكل فعال وعادل.

2. صياغة الإشكالية:

إن التحفيز له أهمية بالغة بنسبة للموظفين والمؤسسة على حد سواء اذ ويجب أن تكون له استراتيجية واضحة ومحدد بدقه إذا فما هو أثر أساليب التحفيز على أداء الموظفين في مؤسسة انتاج الكهرباء بغليزان؟

3. الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لابد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية الرئيسية.

- ما هو التحفيز؟ ومهي أهميته وأهدافه؟
- هل للتحفيز تأثير مباشر على سلوك الموظفين في المؤسسة؟
- هل هنالك عوامل تؤثر على عملية التحفيز؟
- ماهي أبر أساليب التحفيز في المؤسسة؟ ومعايير منح المنح؟
- ماهي المقصود الأداء الوظيفي؟
- ماهي محدداته وعناصره؟
- ما أهمية قياس أداء الموظفين؟

4. صياغة الفرضيات:

وانطلاقا من التساؤلات الفرعية والاشكالية الرئيسية تم صياغة هذه الفرضيات:

- ✓ أساليب التحفيز لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين في مؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان ببلعسل.
- ✓ أساليب التحفيز ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين في مؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان ببلعسل.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تبيان تأثير الأساليب التحفيز على أداء الموظفين في مؤسسات الاقتصادية:

- التعرف على أساليب التحفز الأكثر الانتشار وأكثرها استعمالاً في المؤسسات الاقتصادية.
- تبيان أثر كل أسلوب على الموظفين ومدى استجابتهم له وكيف تكون ردود الفعل.
- الوصول إلى نتائج تساعد في بناء نظام حوافز فعال من خلال المقترحات.

6. أهمية الدراسة:

تكن أهمية هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة أساليب الحفيز على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز حيث ان استغلال الجيد للحوافز يساعد الإدارة في التحكم في سلوك الموظفين وتوجيههم ن لبذل الجهود وتحسن أداءهم انتاجيتهم وكذلك استثمارهم.

لذلك تعتبر الدراسة مهمة في تحديد أي أسلوب أشد تأثير على الموظفين داخل المؤسسة من اجل التركيز عليها.

7. أسباب ودافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا لدراسة للأسباب التالية:

- ❖ لدينا اهتمام وفضول حول هذا الموضوع
- ❖ من العوامل الحساسة في المؤسسة له تأثير واضح وجلي في البيئة الداخلية في المؤسسة اقتصادية خاصة بين الموظفين في أسفل الهرم الوظيفي.
- ❖ توفر العديد من المصادر وإمكانية تطبيقه من في مؤسسة اقتصادية.
- ❖ قرب المسافة من مكان التبرص ومكان إقامة.

8. حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 ماي إلى 13 ماي سنة 2025.

مؤسسة انتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية سونلغاز ببلعسل فرع وهران

9. منهج الدراسة

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي في الجانب النظري بحث تم تطرق إلى جميع محددات الدراسة ودراسة كل متغير وجميع المفاهيم المرتبطة بها وعلاقة المتغيرات مع بعضهم البعض.

أما في الجانب التطبيقي تم استخدام استبيان لإسقاط الدراسة على ارض الواقع وتم تحليله استخدام برنامج SPSS في تحليله

10. محددات الدراسة:

من الأمور التي كانت تحد عملية البحث هي ما يلي.

- صعوب التحليل النتائج التحليل من برنامج SPSS.
- مصداقية الإجابة مع بغض عينات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. تمهيد

من أهداف المؤسسة هو البقاء والاستمرارية من أهم الوسائل اهتمامها بالموارد البشري الذي يعتبر المكون الأساسي لأي منظمة وهو المحركة الأساسي في كيان اقتصادي من أهم وسائل الحفاظ عليه هي علمية التحفيز مما يزيد من أداءه.

يعد التحفيز من أهم المتغيرات التي يعنى بدراساتها في مجال علم إدارة الأعمال وهو له أثر كبير على الموارد البشري حيث أن عملية التحفيز عن طريق إدراك لحاجات ورغبات تطلعات لكل فرد في المؤسسة فهو موضوع دراستنا بحيث عن طريق عملية التحفيز تكون المنظمة قادرة على زيادة أداءهم مما يؤدي إلى زيادة أرباح واستقرار الشركة.

2 ماهية التحفيز:

في هذا المحور ستطرف إلى ماهية التحفيز وأهدافه وفيما تكونو أهمته لما له تأثير كبير على الأفراد وكذلك بنسبة إلى المؤسسة

1 2 مفهوم التحفيز وأهدافه.

أو سنقدم مجموعة من المفاهيم حول أهمية التحفيز.

1 1 2 مفهوم التحفيز:

التحفيز في اللغة العربية من الفعل حفز، بمعنى الحث على الشيء، ويعرف اصطلاحاً على أنها مجموعة الدوافع التي تدفع إلى عمل الشيء، فهي كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وهي أيضاً تشمل شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة (معاني، 2015، ص11).

ويعرف التحفيز أيضاً بأنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة تحت العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر (معاني، 2015، ص11).

وأن الحوافز في سناطة المقابل للأداء المتميز، حيث يفترض التعريف أن الجزاء قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة أو بالتبعيات التي نجمت عنها، فهي حوافر مشجعة للأداء المتميز، وتحقق حاجات البشر وتشعره بأنه إنسان له مكانه وأنه مقدر في عمله (معاني، 2015، ص11).

التحفيز أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع الحاجات تلك، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية، والتجديد (معاني، 2015، ص11).

2 1 2 أهمية التحفيز:

أن التحفيز ذو أهمية كبيرة وله تأثير فعال على المورد البشري، والذي بدوره يقوم بدور محوري في تطوير العملية المنظمة ككل، فإذا استخدم بطريقة عقلانية يساهم في مالي:

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- زيادة دخول العاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض كلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات والصراعات، مما يؤدي إلى خلق استقرار على موارد المنظمة البشرية.
- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- المساهمة في تعزيز العاملين الأهداف المنظمة سياستها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية، بما يضمن إزهار المنظمة.
- يلعب التحفيز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد التحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي وزيادة كمية الإنتاج وسرعته (تجاني، 2022، ص 2048)

3 نظريات وطرق التحفيز:

بما أن التحفيز من أهم الأمور التي لها تأثير مباشر المورد البشري لذلك تم اهتمام بها من طرف الباحثين وعلماء وسنقدم مجموع من النظريات التي ساهمت بشكل مباشر في تطوير أساليب التحفيز.

3 1 نظريات التحفيز:

هذه أشهر نظريات التحفيز.

أولاً: نظرية ماسلو: Maslow Theory

من أشهر النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها إبراهيم ماسلو والتي تسمى اسم نظرية تدرج الحاجات "Need Hierarchy Theory" وتفترض هذه النظرية على أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل إن يكون أقل على التكيف وغير صحيح وظيفياً. (النصر، 2009، ص117).



الشكل 2: هرم ما سلو. (النصر، 2009، ص117).

لاحتياجات الفسيولوجية: هذه هي أهم الاحتياجات الأساسية اللازمة للبقاء، مثل الماء والغذاء والمأوى والنوم بدون تلبية هذه الاحتياجات، لا يمكن أن يرتقي في التسلسل الهرمي.

1. الاحتياجات السلامة والأمان: بمجرد تلبية الاحتياجات الفسيولوجية، يسعى الأفراد إلى الأمان والأمن

وهذا يشمل امن الجسدي والمالي والصحة

2. **الاحتياجات الاجتماعية:** يبحث الناس عن المودة والحب والشعور بالانتماء ويتضمن ذلك تكوين العلاقات الصداقات والانتماء إلى المجتمع أو العائلة بعد تلبية احتياجات السلامة والأمان.
3. **احترام الاحتياجات والحاجة للتقدير:** بمجرد تلبية الحاجة إلى الانتماء، يسعى الأفراد إلى احترام الذات والاعتراف من الآخرين. وهذا تشمل اكتساب الاحترام والمكانة والإنجاز والثقة.
4. **احتياجات تحقيق الذات:** هذا هو أعلى مستوى من التسلسل الهرمي، ويشير تحقيق الذات إلى تحقيق النمو الشخصي والإمكانية الكاملة للفرد. إنه ينطوي على متابعة على متابعة الاهتمامات الشخصية، وتحقيق القدرات الإبداعية، و تحقيق الإحساس بالهدف والمعنى في الحياة
- 6 **المعرفة:** وتم إضافة الحاجة إلى المعرفة والفهم وتم وضعها فيمن حيث من الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام إلى تحقيق الذات، لأهمية الحاجة المعرفة بنسبة لإنسان فإذا فشل في تحقيق اشباع لتلك الحاجة فهي تصبح شخصيته فقيرة معرفيا مما يؤثر على نظرتة للحياة. (النصر، 2009، ص117).

ثانيا نظرية العاملين ل هزبرك 1959

خلص إليها عالم النفس هر زبرج في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية، مفادها أن للإنسان مجتمعتين من الحاجات أطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية، وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرم ماسلو، أما المجموعة الثانية، فأطلق عليها اسم الدافعية، وتتشابه هذه العوامل مع حاجات المستويات العليا قي هرمية ماسلو (سرار ع. ص25)

العوامل الدافعة	العوامل الصحية
<ul style="list-style-type: none"> ● الاعتراف والتقدير من الزملاء. ● الإنجاز. ● التوق إلى الترقى. ● المسؤولية. ● العمل نفسه (أهميته). 	<ul style="list-style-type: none"> ● أنظمة إجراءات التنظيم. ● الإشراف وطرقه. ● العلاقات مع الزملاء والرؤساء. ● ظروف العمل الملائمة. ● الضمانات في العمل.
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا. ● توفرها يؤدي إلى الرضا. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توفرها يؤدي إلى حياد الاستياء ● عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا (الاستياء)

الجدول رقم 1: العوامل الصحية والعوامل الدافعية. (سرار ع. ص25)

ثالثا: نظرية التوقع:

يرى صاحب هذه النظرية فيكتور فروم **Victor Vroom** أن دافعية الفرد الأداء عمل له علاقة بالعوائد التي يحصل عليها الفرد، ز شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يجرى مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل قيامه بسلوك محدد (سرار ع. ص 23)

رابعا تحديد الأهداف ل لوك وليثام (**Locke & Latham Goal-Setting Theory**)

طرح عالم النفس الأمريكي "إدوين لوك" (Edwin Locke) وتحديد الأهداف عام 1968 في مقالته "نحو نظرية الدافعية لأداء المهام والحوافز" التي أوضح فيها أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزا من خلال أهداف الواضحة والقابلة للقياس والصعبة، ويمكن أن تؤدي التعليقات البناءة أيضا إلى تحسين مشاركتهم وإنتاجيتهم والرضا الوظيفي.

مبادئ الأساسية للنظرية:

1. الوضوح الهدف (**Clarity**): عندما يكون الهدف واضحا ومحددا يكون الدافع أقوى لتحقيقه.
2. التحدي (**Challenge**): التحفيز الأهداف الصعبة أكثر من الأهداف السهلة.
3. الالتزام (**Commitment**): كلما زاد التزام الشخص بالهدف تزداد قدرته على تحقيقه.
4. التغذية الراجعة (**Feedback**): تتم مراجعة وتعديل انحرافات من أجل ضمان سيرورة العمل.
5. تعقيد المهمة (**Task Complexity**): المهام المعقدة تحتاج إلى موارد وتخطيطا وأكثر من

المهام العادية. (Lunenburg, 2011)

خامسا نظرية دوجلاس ماكر ويجور (النظرية X والنظرية Y)

يرى دوجلاس ماكر ويجور أن هنالك وجهتي نظر مختلفتين بشأن الفرد الأولى سلبية ويطلق عليها نظرية (X) والثانية إيجابية ويطلق عليها نظرية (Y) وقد استنتجها بعد ملاحظته لأسلوب المدراء في التعامل مع العاملين أن وجهة النظر المدراء للفرد العامل تعتمد على افتراضات التي تؤثر على تشكيل سلوكهم نحو العمل وتنقسم إلى نوعين:

نظرية (X) تفترض ما يلي:

1. الفرد خلق كسولا بطبعه، ولا يقوم بعمله إلا في وجود سلطة تلاحقه وتدفعه للعمل.
2. لا يفضل الفرد أن يكون قائدا أو متبوعا وسعى دائما أن يكون تابعا تجنباً للوقوع في المشاكل في توتر على روتين حياته أي غير طموح والبقاء في منطقة الراحة.
3. لا يحب الفرد أن يتحمل المسؤولية وإنما يجب دائما أن يجد شخصا ما يتحمل عنه مسؤوليات عمله

نظرية (Y) فهي تفترض ما يلي:

1. أن العامل العادي لا يكره العمل فالأمر طبيعي كاللعب أو الطلب الراحة.
2. أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست المنهاجية الوحيدة لتحفيز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والموظف العادي يعمل بشكل طبيعي نحو عمله.
3. مدى التزام الفرد بأهداف المنظمة يعتمد على سياسة منح المكافآت المرتبطة بالعمل من اجل تحقيق تلك الأهداف.
4. في ظل الظروف المواتية لا يتعلم الشخص العادي مجرد القبول بتحمل المسؤولية ولكنه أيضا تسعى وراءها.
5. كثير من الأفراد قادرين على توظيف القدرة على التخيل المهارة الابتكارية لحل المشاكل التي تنشأ في المنظمة.
6. أن الإمكانيات العقلية والفكرية للشخص العادي لا تتحقق ولا ينتفع بها إلا بشكل جزئي وخصوصا في الحياة الصناعية الحديثة واللوم هنا لا يقع عليه بل جزء من مهام المنظمة التي تستطيع تسيير وإدارة مواردها ودعم الأفكار الجيد أي وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة.

(الخلي، 2009، ص 21 - 22)

3 2 طرق التحفيز:

هذه أكثر الطرق الشهرة في عملية التحفيز يمكن صياغتها على النحو التالي:

- الانتماء: إذا كان دافعنا هو الانتماء فهذا يعني أننا شديدو التأثير بالناس ونقدر الآخرين بشكل ونجعل البشر في بورة علمنا.
- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما سعى إليه هو تحقيق النتائج.
- توافر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع وقد يكون قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن أكثر الدافعين أكثر تأثيرا.
- التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به. (وهيبة ونوال، 2020، ص 407)

4 مفهوم الحوافز وأنواعها:

أولا يجب ان نتعرف على الحوافز وما المقصود بها إذ هي جزء لا يتجزأ من عملية التحفيز فيه أساسها وكذلك على أنواعها.

4 1 تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن على المدير أن يستخدم أدوات التحفيز إذا أراد أن يغير اتجاهات العامل وبالتالي أداءه وبهذا فهو مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم أعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة، فالحافز (وحيدة، 2016).

4 أنواع الحوافز:

بعد ان تعرفنا على الحوافر هنالك نوعين منها إيجابية وأخرى سلبية ولكل منها ظروف تحدد كيفية استخدامها حسب نظام الحوافر في المؤسسة.

أولا حوافز الإيجابية:

هي عبارة عن الحوافز التي تدفع العاملين الى التميز والإجتهاد وتدفعهم إلى الأبداع وبذل جهدهم وتنقسم إلى نوعين:

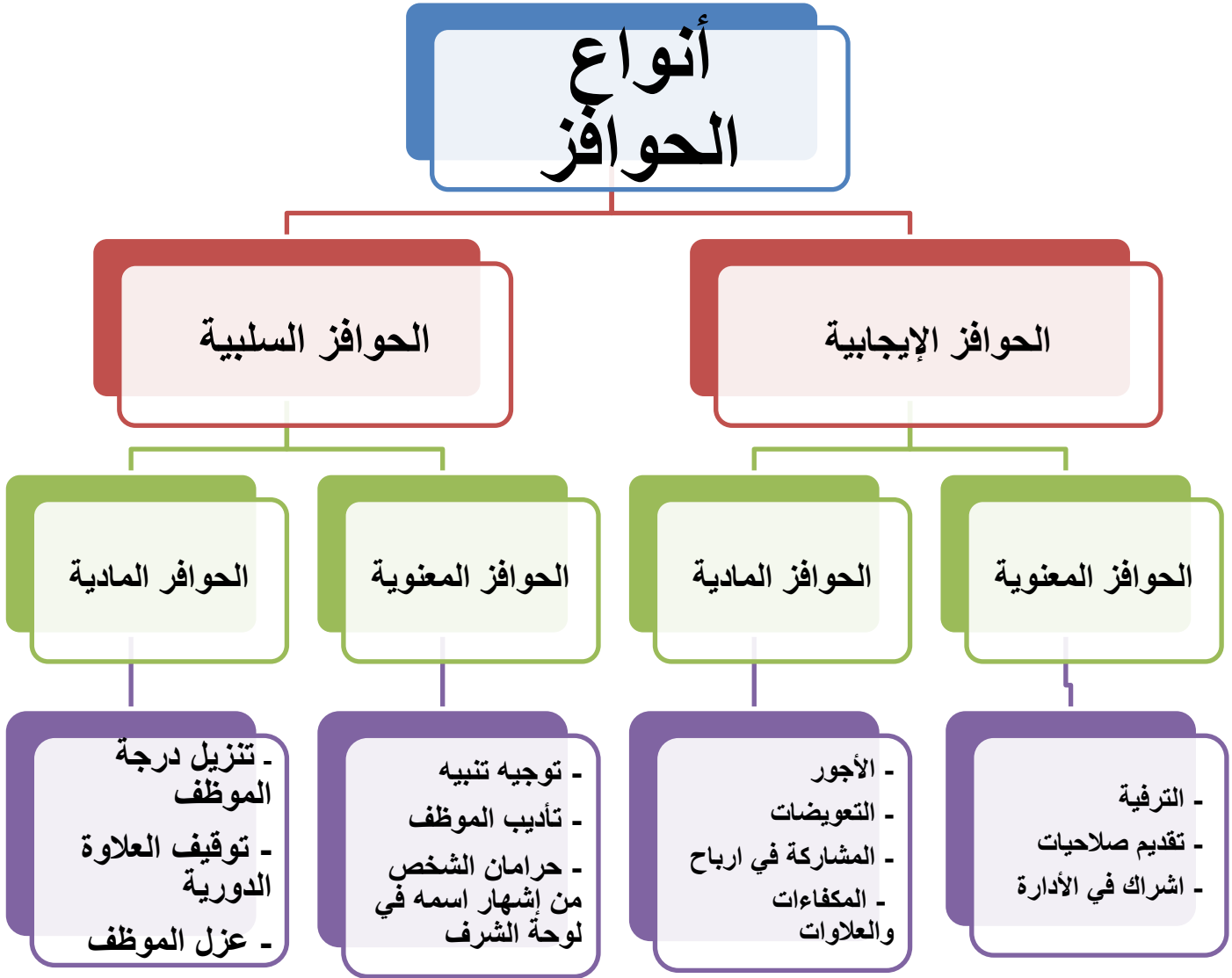
1. **الحوافز المادية:** هي الحوافز التي تأتي على شكل مكافئات، أجور إضافية مع الراتب أو علاوات سنوية لتقديم للموظفين، وقد تكون الحوافز على شكل مزايا أخرى مثل تأمين صحي أو هدايا عينية تقدم للموظفين نتيجة أدائهم الوظيفي.
2. **الحوافز المعنوية:** هي عبارة عن الحوافز التي تحمل قيمة معنوية مثل الترقيات أو الثناء الشفهي أو تكن على شكل منح صلاحيات وأشراك الموظفين في إدارة المؤسسة، ووضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارة.

ثانيا الحوافز السلبية:

هي عبارة عن العقوبات المخلفة التي يتم تسليطها على الموظفين جراء اهمالهم لأعمالهم أو انحراف سلوكهم الوظيفي وظهور التسبب في العمل ويهدف إلى تصحيح مسار الوظيفي للموظفين ة تحسين أدائهم وتنقسم كما يلي:

1. حوافز مادية: إيقاف علاوة الموظف السنوية وتنزيل درجته المالية.
 2. حوافز معنوية: عدم كتابة أسم الموظف في لوحة الشرف في المؤسسة.
 3. حوافز فردية: تقدم مثل هذا من الحوافز الى القرد العامل نفسه دون زملائه.
- حوافز جماعية: تقدم مثل هذا النوع من الحوافز لموظفين الذين يعملون في نفس قسم أو ارتكبوا نفس الخطاء. (البلوشي، 2023)

الشكل رقم 1: مخطط أنواع الحوافز



المصدر. (أحمد، 2023، ص 21)

3 4 أهداف الحوافز:

أن تحفيز الموظفين هي من أهم المؤشرات التي تحدد مهارة القائد والمشرف ويهدف من خلال الحوافز الوصول

إلى:

- جعل العاملين والموظفين ينفذون مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من خلال رفع أدائهم.

- تجنب الصراعات الداخلية وتنمية روح الفريق حيث يتم توجيه السلوك العام نحو تحقيق الهدف المؤسسة الذي يوحدهم.
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين ومن لديهم مهارات إبداعية وتشجيع الآخرين نحو التميز.
- رفع مستوى اهتمام العاملين بالأجهزة الموجودة داخل المؤسسة، مما يساهم في رفع عمرها انتاجي مما يقلل تكليف الصيانة.
- تقدير الجهود ماديا ومعنويا لأدراهم الفعال مما ساهم في خلق شعور في العدالة لدى العاملين.
- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- ابراز المنافسة بين العاملين.
- الاستمرار في التميز في الأداء المميز، وتطويره في المستقبل.

(أحمد، 2023، ص 17)

5 نظام التحفيز:

أن التحفيز من المواضيع التي كان ومازال لها تأثير واضح ولجلي على سير العمل في المؤسسة وهذا ما دفع العلماء والخبراء الاهتمام به وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1 5 مفهوم نظام التحفيز وأنواعه:

نظام الحوافز لا يوجد له تعريف محدد ولكن تتفق جميع المصادر على بعض نقاط الرئيسة التي تم صياغتها في هذا المفهوم.

هي التوليفة أو مجموعة التوليفات المثالية لأنواع الحوافز التي تتناسب مع المنظمة وأهدافها ولك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العمال على أداء بشكل متميز وتقديم أفضل أداء ممكن منهم في شكل منظم وواضح لديهم يتم تحديده من المؤسسة. (وحيدة، 2016، ص 148 - 149).

2 5 أنواع نظم التحفيز:

هناك العديد من النط التحفيز والتي تشرك في نفس الهدف ولكن بطرق مختلفة.

أولاً حوافز على مستوى الفرد: هي التي تكون موجه نحو الافراد وتجعلهم متميزين عن الآخرين، بغض النظر كانت حوافز إيجابية كالمكافآت، الترقيات، أو تقديم العمولات أو حوافز السلبية حجب المزايا أو إيقاف علاوة معينة أو حتى التخلي. (وحيدة، 2016، ص148 - 149).

ثانيا حوافز على مستوى جماعات العمل:

ومن فوائد الاستخدام المشترك للتأثير على العمل أنه يوجد في قياس أداء العامل وحده لأن عمل مجموعة يؤثر على إنتاجيته ويؤثر على المساهمين وعلى الجهود الأخرى نتيجة التعاون والارتباط بين الفرد. يمكن أن تحصل المنظمة على النصيب الأفضل بناءً على إنتاجها، أو حوافز جميلة، أو حوافز سيئة مثل زيادة الأعمال الخاصة بها، أو المكافآت، أو الامتيازات، أو حل الفريق ودمجه مع فريق عمل آخر. (وحيدة، 2016، ص148 - 149).

ثالثاً حوافز على مستوى المنظمة:

تقدم لكل أعضائها وأفرادها بغض النظر عما قاموا به من عمل وأداء وهذا لتجهم على البقاء في المنظمة وتحسيسهم باهتمامها بهم مثل المشاركة في الأرباح والقرارات والخطط وإلى آخره. (وحيدة، 2016، ص148 - 149).

3 5 تصميم أنظمة الحوافز:

ان النظام الحوافر له أهمية كبير في المؤسسة وله تأثير مباشر على الحال المؤسسة الداخلية والحالة الموظفين مع بعضهم لذلك يجب أن يتم تصميمه وفق مراحل محددة وواضحة وذات منهجية جيدة.

أولاً مراحل تصميم نظم الحوافز:

يتم تصميم نظام التحفيز كما يلي:

1. تحديد هدف نظام التحفيز: تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين اعتبار عند وضع نظام الحوافز ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام وقد يكون هدف هذا الأخير تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف
2. دراسة مكونات الأداء: في هذا الخطوة يتم تكوين واضحة وسليمة عن نشاطات العمل من خلال تحديد وتوظيف الأداء المطلوب كما إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
3. تحديد ميزانية الحوافر: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافر لكي ينفق على النظام

(عبد العالي، 2018، ص 64)

ثانيا مبادئ نظام الحوافز:

من المبادئ التي على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لكي يكون النظام فعالا في المؤسسة.

- أن يكون الهدف نظام الحوافر واضحا على المدى القصير والبعيد.
- أن يكون عادلا ومتاحا للجميع في المنظمة وله أسس ومعايير محددة.
- ان يتم تمييز لأداء العمال أو جماعات العمل لمنح الحوافر.
- القوة والمجهود يجب توزيع حوافر بناء عليها.
- المهارة والابتكار: هي من أهم النقاط التي على نظام الحوافر أخذها بعين الاعتبار لأهمية الابداع الابتكار داخل المنظمة. (عبد العالي، 2018، ص64)

5 4 العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

بما أن المنظمات في العالم الحديث مفتوحة على العالم الخارجي في إن هناك بعض العوامل تؤثر على نظام الحوافر يجب مراعاتها في بناء النظام ة تتمثل في:

- **على مستوى الدولة:** يتمثل تأثير في القواعد والقوانين الدولة وسياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تمثل نظام الاجتماعي السائدة.
- **على مستوى المنظمة:** هنالك ثلاثة عوامل تؤثر على نظام الحوافر:
 - نوع النظام الإداري وقدراته التنظيمية وكفاءته في عملية التسيير.
 - نوعية العمال من حيث قدراتهم ومهارتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
 - أداء المؤسسة على من حيث نسب المردودية اقتصادية وفعاليتها وأدائها المالي.

(عبد العالي، 2018، ص65)

5 5 فاعلية نظام الحوافر:

لكن ينجح نظام الحوافر يجب توفر ما يلي:

- دراسة العمال من ناحية سماتهم الشخصية وقيمهم الاجتماعية ومكانهم فيه وقدراتهم العلمية والفنية.
- اختيار المزيج الحوافر المناسبة والفاعلة "هرم ماسلو"
- تقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعمال.
- أن يتحلى النظام الحوافر بالمرونة أي تأقلم ويتم تطوره حسست التغيرات البيئية الخارجية

(عبد العالي، 2018، ص 65)

6 5 العقبات التي تواجه نظام الحوافر:

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافر وتعوقة عن تحقيق الأهداف المرجوة منه ويمكن توضيح أهم العقبات فيما يلي:

1. المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب ويقصد هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب إذ يجب يكون الحافر مناسباً مع الجهد فإذا كان سهلاً يكون الحافر بلا معني وإذا كان صعباً جداً يكون بلا فائدة بل يجب أن يكون بينهما ليس بمستحيل وليس سهلاً هنا تكمن الصعوبة في تحديده بدقة ووفق المعايير الكمية حسب الوظائف والإضافة أن وضعية المؤسسة تتغير بشكل مستمر وتتغير معها أساليب الإنتاج ويجب أن نظام مراعي لها، وأن هل زيادة في الأجر تستحق تعب.

2. ظاهر تقييم الإنتاج: تظهر مشكلة تقييم الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافر بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتمشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل وتستطيع الإدارة التخفيف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافر على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام الحافر الفرد والجماعي في نفس الوقت. (القحطاني، 2015، ص 193- 194 - 195)

7 5 تأثير التكنولوجيا على نظام الحفير:

في العصر الحديث أصبح استخدام التكنولوجيا أمراً لا مفر منها استخدمها في العمليات الإدارية في مختلف المراحل لما له من فوائد ويظهر تأثيرها على نظم الحوافر ما يلي.

- تسهل من علمية تتبع الأداء كذا التغذية العكسية في عملية تحليل المعلومات ولكن يتعامل الموظفون معها بشكل مختلف.
- تعتبر التغذية العكسية المحوسبة أكثر موثوقية من قبل الإدارة الإلكترونية الأداء (e-PM) لكنها قد تفقد الحافز إذا كان هدف منها بنسبة للعمال هي تحسين صورتهم بدلا من أدائهم.
- تحسن عملية اتخاذ القرار ومتعلقة بالتعويضات والحوافز ولكنها لا تحفز العمال بشكل مباشر.
- تحقق المرونة في النظام الحوافز
- تقلل الك من التكاليف ولإدارية وتحسن من كفاءتها وفعاليتها.

(Stone , Deadrick, Lukaszewski, & Johnson , 2014)

6 مفاهيم عن الأداء الوظيفي

في هذا الحور سنتطرق إلى عنصر من في أي مؤسسة وهو أداء الوظيفي أي أنه سر نجاح إلى موظف وأي مؤسسة

6 1 مفهوم الأداء الوظيفي وأنوعه:

لابد من توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وسنقدم مجموعة من المفاهيم فيما يلي.

6 1 1 مفهوم الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي في علم إدارة أعمال له تأثير واسع وقد شغل العديد من الكتاب والباحثين حيث أن هناك ثلاث اتجاهات أو منظور في تعريف الأداء.

- الاتجاه الأول: يرى بأنه فعل أو نشاط أو سلوك.
- الاتجاه الثاني: يرى أنه محصلة لفعل معين.
- الاتجاه الثالث: يرى أنه عملية التفاعل بين عدة عوامل.

حسب الاتجاه الأول:

- تأدية عمل أو إتمام نشاط وتفيد المهام بشكل يساهم في الوصول إلى أهداف المسطرة.

- يعرف حسب هذا الاتجاه إلى النشاط أو الهدف يتم بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونجاح النشاط في حين يمكن أن يفشل الموظف.

-عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية (مريم، ص 480).

- ويجمع هذه التعاريف يمكن القول حسب هذا الاتجاه أو المنظور أن الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المسطر، الاستخدام المعقول للموارد المتاحة مع مراعاة جميع المعايير المطلوبة.

الاتجاه الثاني:

-عرفته ماينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليه في وظيفته.

-ويجمع التعريفين يمكن القول بأنه يتمثل في النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بعمله، والمعبر بوحدة قياس التي تشير إلى درجة إتمامه لها والتي ضمن حدود وظيفته. (مريم، ص 480)

الاتجاه الثالث:

- هو نتيجة تفاعل بين القدرة والدافعية معاً، حيث أن الفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لا يجزه بالكفاءة وفعالية المطلوبة إلا إذا كانت لديه الدافعية ورغبة والعكس صحيح.

- غرف "أندرو" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، ويتم تحديد السلوك نتيجة جهد المبدول وقدرات الموظف في المؤسسة.

- ويشير "توماس جيل برت" إلى مفهوم أداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء،

حيث أن السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة، أما إنجاز فهو أثر أو نتائج عمل الفرد في المؤسسة، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز. (مريم، ص 26، ص 480)

6 1 2 أنواع الأداء الوظيفي.

يتخذ الأداء الوظيفي في المؤسسات ثلاثة أشكال هي:

1. **أداء المهام:** إن أداء المهام المطلوبة في إطار وظيفتهم التي تحقق أهداف المؤسسة مثل إنتاج السلع والخدمات أو الأعمال الإدارية هي أهم سلوك ينتجه الموظفون، ومن وظائف الدارة هي تشجيع هذا النوع من السلوك من خلال نظام الحوافز لخلق نوع من البيئة التنافسية بين الموظفين لزيادة إنتاجية.
2. **الأداء الظرفي:** هي مجموعة من السلوكيات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة التي يتم التعامل معها فيها، ولكن تعتبر خارج نطاق مهامهم في المؤسسة لذا يجب المؤسسة أن يكون لها نظام يساعد على هذا أداء بحث لا يشكل عبء عليهم مثل مساعدة زميل جديد تنظيف البقاء بعج الدوام لحل مشكل طارئة. إلى آخر.
3. **الأداء المعاكس:** هنا يكون السلوك سلبيا مثل التأخر في الحضور أو تسليم الأعمال أو حتى التنفيذ شكل سيئ نتيجة غياب التقدير أو المردود المناسب من المؤسسة نتيجة خلل في نظام الحوافر لديها أو نتيجة عوامل نفسية أو اجتماعية تؤثر عليه مثل حالة وفاة في أسرة. (البلوشي، 2023، ص 34-35).

6 2 محددات وعناصر الأداء الوظيفي.

بعد توضيحنا لمفهوم الأداء الوظيفي في هذا الجزء سندخل إلى عناصر أداء ومحدداته.

6 1 2 عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في المهارات القنية والعملية والمجالات المرتبطة بها
2. نوعية العمل: هل الفرد له رغبة أو حافر للعمل الذي يقوم به؟ وهل يمتلك القدرة وكفاءة على تنظيم العمل وتنفيذه في دون أخطاء؟
3. كمية عمل المنجز: إي مقدار وسرعة إنجاز مهامته في الظروف العادية.
4. المثابرة والثوق: يشير هذا العنصر إلى التفاني في العمل وتمحل مسؤوليات وظيفته. (حاتي، 2024، ص 44 - 45).

الشكل رقم 4: عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: (حماتي، 2024، ص 44 - 45).

2 2 6 محددات الأداء الوظيفي:

إن أداء الفرد له العديد من المحددات المتداخلة والمتراطة فيما بينها وقد كانت محل دراسة لعديد من الباحثين في علم إدارة الأعمال وهذه أهم المحددات الأداء الوظيفي:

- الدافعية: تعمل الدافعية على تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة على بذل أقصى جهد ممكن بغيت إخراج أفضل أداء ممكن من أجل تحقيق أهدافها، وهنا يبرز دور الإدارة في تسخير الدافعية وتحويلها إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين إلى اتجاه الصحيح التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة والعاملين.
- القدرة: من شروط الوصول إلى مستوى عال من الأداء هي أن يمتلك الفرد مهارات ومعارف ضرورية لأداء مهامه الوظيفية ويتم تصنيف القدرات إلى نوعين هما:
 - عقلية: مهارة التفكير المنطقي وحل المشكلات وسرعة التعلم.
 - بدنية: هي قدرات الجسدية في تكون لدى الموظف مثل التحمل وقوة العضلية خاصة بنسبة إلى في مجال العسكري.

الدعم التنظيمي: يقصد بالدعم التنظيمي بمدى اهتمام المنظمة برهاية افرادها والتزامها بالعدالة وتحقيق المساواة بين أفرادها، ودعمهم من خلا القيم التنظيمية السائدة بين أفرادها. (حماني، 2024، ص 44 - 45).

6 3 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

والمقصود هي التي تكون خارج نطاق السيطرة وقد على المستوى الأفراد ويتخذها في بعض الأحيان كأعذار مع علم أنها حقيقة لها تأثير فعال على أداء، لذا يجب أن تتخذها بعين الاعتبار.

ويمكن أن تتمثل في الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة في البيئة الداخلية، والهيكل التنظيمي بالإضافة على عوامل على آخر منها:

1. الأجر والأداء: يعتبر الأجر من أهم عوامل الواقعية على أداء الفرد داخل المؤسسة فالأجر الذي يكون معقولا وعدلا يكون له تأثير إيجابي على الموظف وعكس يؤثر على إنتاجية نتيجة عدم الرضا الوظيفي.
2. الترقية والأداء: تؤثر الترقية على أداء الفرد فالترقية التي مقاييس واضحة مثل: الكفاءة والعدالة والتقييم، يتمثل تأثيرها على في زيادة الدافعية ز الحوافر من أجل تقديم أفضل أداء ممكن وخلق جو تنافسي إيجابي في الموظفين.
- الحوافر والأداء: هو مدى تحكم الإدارة الجيدة في السياسة التحفيزية وإدارة الحوافر الفعلة ترفع أداء العاملين وتزيد من إنتاجية الأنظمة. (حماني، 2024، ص 44 - 45)

7 تقييم وقياس الأداء الوظيفي:

في هذا المحور سنتطرق إلى كيفية قياس أداء وأهمية قياسه ونظم قياسه حيث أن النظم هي أساس التي تبني عليه الإدارة استراتيجياتها التحفيزية.

7 1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك أن كل مالا يمكن قياسه يصعب تقييمه، وبالتالي تسييره وإدارته بشكل المطلوب، لذا يجب قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوبة تحقيقها لإعطائها صورة واقعية عما حدث أو تحدث في الميدان العمل أي مدى نجاح في تقييم الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة ولهذا عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية والمهمة لعملية تغيير وتطوير داخل أي مؤسسة يتم الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها. (فلة، 2017، ص 245)

يمكن تعريفه على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين أو الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذه العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، أو هي عملية التقدير والتقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه لعمله وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل. (مزاره ونوقي، 2018، ص 137)

2 7 نظام تقييم الأداء الوظيفي.

أولا سنقدم تعريف له ونذكر أهميته أهدافه بنسبة للموظفين والإدارة.

1 2 7 مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء ليست عشوائية، بل هي نظام مدروس ورسمي تيم التخطيط له وبناءه انطلاقا من فلسفة المؤسسة وسياساتها، ويعتبر نظام التقييم الأداء منهج تكاملي استراتيجي لزيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين الأداء العمال والموظفين وتطوير قابليتهم، وهي عملية مستمر تتضمن إجراء مرتجعات وتقييمات تركز على المستقبل بدلا من الماضي. (فلة، 2017، ص 254)

فكل مؤسسة لديها نظام تقييم خاص بها، وهو وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، لأن فعالية المؤسسة مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملتزمة باهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال ضمان الترقية المستمرة لكفاءة وتنمية قدراتهم وبالتالي تتمين الموارد البشرية. (فلة، 2017، ص 254)

لقد تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في المفهوم، فهو تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءات أو تصنيف الجدارة عند البعض الأخرين، ولأن قياس عملية أداء هي من مهام إدارة الموارد البشرية وتم استخدام تلك المصطلحات في كتاب الفكر الإداري العربي والذي يقول ان عملية تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن على ثلاث علميات فرعية

- تحديد مستوى الأداء المحقق سواء كان هذا جيدا أو ضعيفا أي إعطاء لأداء قيمة أو ما يسمى عملية التقييم.

- تعزيز نقاط القوة أي معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أعلى أداء ممكن من أجل تحقيق أعلى أداس ممكن وتسمى هذه العملية بعمل "التقويم".
- قياس الأداء المحقق ومقارنة بمعايير موضوعية وتسمى بعملية القياس

(علا وشبلي، 2019، ص 260)

2 2 7 أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

تتكن أهمية في تحقيق الغايات الرئيسية:

1. **المجال الإداري:** هنا التقييم ينعكس على الوظائف آخر لإدارة الموارد البشرية، بحيث يتيح لمتخذي القرار من اتخاذ قرارات عادلة ذات مصداقية بناء على نتائج التقييم إذا كانب إيجابية تكون بمثابة تحفيز مثل (الترقية، العلاوات) أن تكون بمثابة عقوبات مثل كان هناك تقصير مثل خصم أو الفصل في أقصى الحالات.
2. **تطوير المنظمة والفرد:** هنا تكون أهميته في بكشف نقاط الضعف في أداء الموظفين لرفع إنتاجيتهم، وفي نفس الوقت العمل على رفع إنتاجية المؤسسة من خلال جهود العاملين فيها، وتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة برفع درجة الأداء الذاتي للعاملين وتنمية كفاءة رؤساء العمل وكشف نقاط القوة الضعف في سلوك العمال. (علا وشبلي، 2019، ص 261)

3 2 7 أهداف نظام تقييم الأداء الوظيفي:

من خلال ما سبق تكمن أهمية نظام تقييم الأداء في:

1. **بالنسبة للموارد البشرية (الموظفين):** يمكن حصرها في:
 - تعرف على القصور في أدائهم.
 - تجنب الأخطاء في المستقبل بعد أن تم التعرف عليها.
 - معرفة السلوك غير المقبول التي تقلل من كفاءتهم وقعالتهم في أداء مهامهم الوظيفية من وجهة نظر المنظمة.
2. **بالنسبة للإدارة أو المنظمة:** تهدف المنظمة من خلاله إلى اختيار نسب المرشحين، كما يسهل النظام الموضوعي لتقييم الموظفين على تحسين علاقتهم داخل العمل
 - تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية حسب نظام الحوافر داخل المؤسسة.
 - تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والقيام بالاستغناء عنهم بالتنسيق مع نظام الحوافر.
 - مساعد الإدارة على التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيتهم.

- مساعد الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مساعد الموظفين على تنمية كفاءتهم بتعريفهم نقاط الضعف والقوة تستخدم على أساس بتعديل سلم أجر والرواتب والمنح والاحتياجات التدريبية. (مزاره ونوقي، 2018، ص 137)

4 2 7 فاعلية نظم التقييم الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح عملية تقييم الموظفين:

1. يجب أن يكون النظام مرنا وأن يتمشى مع متطلبات العصر وتكون هناك عملية لتطوير النماذج والمعايير المعمول بها بشكل دوري دون إهمال أن يكون هناك مراعاة لظروف العمل والاجتماعية والنفسية.
2. مشاركة الرئيس والمرؤوس في عملية تصميم نظام الأداء ويتم ذلك من خلا مراجعة وتحليل المشاكل في العمل واقتراح حلول لها، المشاركة في عملية التخطيط، اتخاذ موقف المرشد وليس المتسلط عليهم.
3. وجدو أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات الشاغل الوظيفية.
4. المقيمون: يجذب قيام أكثر من مقيم بتقييم أداء العاملين، وإلحاق المقيمين بدورات وحلقات تدريبية لتعريفهم بأهداف لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم.
5. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، لاختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء المرؤوسين، ليكونوا على بنية من الغرض من التقييم.
6. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها.
7. تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف.
8. اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام تقييم الأداء وجدواه. (علا وشبلي، 2019، ص 263).

3 7 خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

تمر عملية تقييم قياس الأداء بثلاثة مراحل رئيسية هي

أولا تحديد معايير الأداء الوظيفي:

أول خطوة وهي الخطوة الأساسية والرئيسية وهي تحديد المعيار المناسب الأداء معل مراعات جميع محددات التي تحد سلوك الفرد مثل مراعاة الأخلاق مهنة:

- **الصدق:** هو من اهم المعايير التي يجب تحقيقها وتوفوها يجعل العمل يكون واضحا
- **الثبات:** هو توافق واستقرار المعايير وكذلك التقدير الذي يحصل عليه الموظف بعد إتمامه لوظيفته.
- **التمييز:** إي يتيح كل معيار التمييز بين الموظفين من تفرقة بين الموظفين في الكفاءة والفعالية من أجل عميلة التحفيز بمكافئات في حل نجاحه أو العقاب في حال فشله.
- **القبول:** هو وجوب مقبولية المعيار عند الموظفين والذي يعكس الأداء الحقيقي لديهم.
- **سهولة الاستخدام:** عبارة عن سهولة المعيار ومدى وضوحه مع مراعاة الوقت المناسب من أجل الاعتماد عليه.

بعد مراعات جميع المعايير ننتقل إلى المرحلة الثانية:

ثالثا مرحلة قياس الأداء: تتمحور هذه المرحلة على تجميع المعلومات عن الأداء الفعلي كما لها عدة مصادر:

1. **التقارير الإحصائية:** هي التي تحتوي على إحصائيات ومعلومات تتعلق بسير المؤسسة وتكون من رسيمة من طرف المؤسسة.
2. **ملاحظة الموظفين:** هي ملاحظة الموظفين وتتبع مستوى أداءهم أثناء قيامهم بمهامهم.
3. **التقارير الشفوية:** هي جميع الخطابات التي يوجهها المدراء إلى الموظفين شفويا تعبر عن تقييم المدراء عن أداء الموظفين خل فتر زمنية معينة.
4. **التقارير الخطية:** هي مثل التقارير التي شفوية ولكن بشكل كتابي ولها طابع رسمي أكثر في تقييم لجميع أداء الموظفين في المؤسسة.

رابعا طرق قياس الأداء. هناك الكثير من طرق القياس التي تعتمد عليها المنظمة في قياس أداء موظفيها وكالتالي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تتم هذه الطريقة بشكل بسيط بحيث تقوم الإدارة بترتيب الموظفين بالتسلسل من حيث الأفضل نزولا إلى الأقل مستوى بين زملائه في الفصل بهذا يستطيع كل فرد في المؤسسة معرفة الأفضل فيما بينهم في المؤسسة وفي الأقسام.
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** هي عبارة عن طريقة ثنائية تقوم بها المقيم بالمقارنة ما بين كل موظف مع باقي الموظفين، بحث أن تتم عملية التقييم بين الموظف الأول مع الثاني ثم ينتقل إلى الثالث وهكذا يتم معرفة الموظف الأفضل.

- **طريقة التدرج:** تتم عملية التقييم في هذه الطريقة في أنها يتم وضع تصفيات بين الموظفين ويتم تصنيفهم عبر ثلاث مجموعات تشمل في ثلاثة أشكال للأداء (المرضي، غير المرضي، المتميز)، ومن يتم معرفة هو الموظف المتميز والأفضل في المؤسسة.
- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد بالأداء في المؤسسة، بحيث كل خاصية من هذه الخصائص التي تتعلق بالأداء في المؤسسة، بحيث تكون كل خاصية من هذا الخصائص حاملة إلى درجة مرقمة بها، كما أنها تكون مصنفة بصفة اعتبارية مثل التعاون، الابداع الوظيفي، الخضور المبكر وغيرها من الصفات وعليها يتم تقييم الموظفين في قياس مستواه مع هذه الخصائص. (البلوشي، 2023، ص42)

4 7 أثر الذكاء الصناعي AI في تحليل الأداء:

تعد تحليل الأداء من المواضيع المهمة التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية وعلى المورد البشري بشكل مباشر إذ نتيجة لنتائج التحليل يترتب عنها قرارات مثل منح علاوة أو ترقية لذلك تم الاستعانة بتكنولوجيا العصر الحديث هي الذكاء الصناعي خاصتنا أنها المؤسسات الحديثة تم صارة تستعين بالبيانات إذ يعتمد في تحليلها على خوارزميات التعليم الآلي العميق [Deep learning] من أثر استعماله كما يلي:

- تقديم نتائج بعيدة عن الحياز أو التناقضات.
 - فهم أشمل أدق للأداء الموظفين بالمقارنة من الأساليب التقليدية.
 - تحديد الأنماط والارتباطات التي قد تكون غير واضحة لنسبة للبشر مثل علاقات سلوكيات الموظفين مع إنتاجيتهم.
 - تكون عملية مراقبة الأداء والتغذية الراجعة بشكل مستمر مما يتيح القيام من تعديلات والتحسينات آنية.
- ولكن هناك مشاكل عند استخدامه بشكل التي يجب التعامل معها:

- **الشفافية وتفسير القرارات المتخذة:** بمأن الخوارزميات التي يستخدمها الذكاء الصناعي معقدة وتخفي العوامل المؤثرة لذا يفضل ان تدار عملية على استخدامه بشكل واضح ومحدد في لوائح وإرشادات من طرف المؤسسة وتوفير آليات تمكن الموظفين من فهم القرارات والاعتراض عليها.
- **حساسية المعلومات:** إن الذكاء الصناعي يعتمد في قرارته بشكل كبير لذلك وقد تكون تلك المعلومات الحزنة حساسة بنسبة للموظفين أو غير المرحة في النشر أو استعمال مثل المعلومات الشخصية أو المعلومات

بنكية وهنا يكون استخدام الذكاء الصناعي يكون غير أخلاقي من قبل المؤسسات وناهيك عن مشكلة تسريب المعلومات. (Raza & Guibas, 2024, pp. 3 - 4)

8 آثار ونتائج عملية التحفيز على أداء الموظفين:

إن اهتمام المؤسسة بالسياسة التحفيزية من شأنه التأثير في العمل والحياة الشخصية للموظفين، ويمكن تبيان ذلك في:

1 8 آثار التحفيز:

يتمثل تأثير التحفيز في شكل:

1 1 8 سلوك الأداء: أن تأثير التحفيز في حالة رضا بنفس وفي حال التي تكون العوائد متعلقة بأداء الموظف لعمله تكون قوية جدا بحث أن الأداء الفرد عندما يشعر بالظلم وأن حقه مهدور والاجحاف يكون جهده المبذول قليل مقارنة في الحالة الطبيعي أما إذا كان بخالجة شعور بالذنب نتيجة حصول على عوائد أكبر من الآخرين يقوده هذا إلى زيادة جهده المبذول.

2 1 8 سلوك الانظام: إن سلوم الانتظام بتربط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر، إذا توجد علاقة طريفة بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام.

3 1 8 سلوك الصراع النزاع: إن مشاعر الرضا والعدالة تؤثر بشكل كبير بسلوك النزاع والصراع داخل المؤسسة بحث أن الموظفين يحاولون تحقيق التوازن العادل عن طريق نزاع وصراع في شكل الشكاوى، الظلمات والإضرابات ومحاول استعادة الحقوهم.

قد تكون انعكاسات التحفيز على الإنتاجية في مالي:

- قد يزيد التحفيز لا تزيد الإنتاجية: وذلك لعد أسبا منها:

1. انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

2. انخفاض فاعلية القيادة بالمؤسسة بشكل العام،

فحتى لو قام المؤسسة بزيادة الأجور والحوافر فأن انتجاثيه المؤسسة لا تزيد أما بسبب أن العمل غير أكفاء أو الهدف غير قابل تحقيق.

- قد ينفذ التحفيز لكن الإنتاجية تزيد: ويعود أهم أسباب هذه الحالة:

1. يقظة ضمير العامل أو الموظف
2. أو أن الوظيفة هي الوحيدة المتاحة حالياً ولا توجد فرصة أكسي مما يجعله يشتهه بها.
- قد يزيد التحفيز وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يكون الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمؤسسة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهدافها.
- قد ينحف التحفيز وتنخفض الإنتاجية: تكون هذه الحال عندما تكون تنخضد الدافعية نتيجة أنقراض التحفيز أو الحافز. (راي وخالدي ريم، 2019، ص 130 - 131 - 132)

8 نتائج التحفيز:

حدد الباحثون نتائج التحفيز فيما يلي:

1. التحفيز ومعدل الغياب: أثبت الباحثون أن هناك علاقة دراسة بين درجة التحفيز ومعدل الغياب.
2. التحفيز ومعدل دوران العمل: هناك علاقة عكسية بين درجة التحفيز ومعدل دوران العمال.
3. التحفيز ومعدل أداء الموظفين: اختلفت آراء الباحثين مثلاً:
 - يرى البعض أن تحفيز يؤدي إلى الأداء جيد.
 - يرى البعض الآخر الأداء بسبب التحفيز.
 - يرى البعض الآخر التحفيز والأداء يسببان بعضهما البعض.
4. الاستغراق الوظيفي: يعكس شدة ارتباط الموظفين والعمال ببيئة العمل لما لها من أهمية في حياته الشخصية بحث كلما زاد تحفيز العامل زاد اعتزاه بوظيفته ورغبته في تحقيق أهدافها أي زيادة الوقت الذي يستغرقه في المؤسسة مما يقلل معدل الغياب ودوران العمال. (راي وخالدي ريم، 2019، ص 130 - 131 - 132)

9. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

في هذا الجزء من الدراسة سنقدم بعضاً من الدراسات كان بمثابة لموجه والمرشد لبناء دراستنا في مجال دراستنا ثم سنقدم بما يميز دراستنا عنهم:

1.9 الدراسات السابقة

هذه بعض من الدراسات التي تم الاستعانة بها:

1.1.9 الدراسات العربية:

أولاً: دراسة لعبد المجيد أحمد سعيد البلوشي تحت عنوان "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي" سنة 2023 استكمالا لرسالة الماجستير، يتحدث فيها عن تأثير نظام التحفيز على أداء الموظفين باستخدام الحوافز المالية والحوافز المعنوية في شركة تاول لمشايح البنية التحتية وقد قام بأخذ عينة شملت 100 من أصل 440 موظف، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي حيث أثبت أن الحوافز تساهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز الولاء الوظيفي ورفع مستوى الرضا مختلف الوظائف ومستويات العلمية ونتيجة لهذه الدراسة كانت أن الحوافز المادية مثل الترفيات و العلاوات وكذلك بالجوانب النفسية والمعنوية وكذلك أدت إلى تعزيز العمل الجماعي والابداع داخل المؤسسة.

ثانياً: مقال للباحث محمد بن سعد أبو حيمد تحت عنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" سنة 2020 بحيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة لتبيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على تطوير وزيادة أداء العاملين بشركة باستخدام أسلوب الوصفي التحليلي في عينة تتكون من 60 عاملاً بشركة وكانت النتيجة هذه الدراسة كما يلي:

- لدى الشركة نظام فعال الحوافز يحقق رضا العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية.

ثالثاً: مقال للباحثين أ. د سامية لحول وأ. فطيمة زعزع من جامعة باتنة تحت عنوان "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصال - وكالة باتنة - الجزائر" تهدف الدراسة إلى تبيان أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي بتجميع البيانات من عينة تضم 32 موظفاً مستخدماً أسلوب التحليلي وصفي معتداً على برنامج SPSS في تحليل المعلومات وتوصل إلى:

- وجود تأثير معنوي لعناصر التحفيز بشكل عام على تحسين الأداء الوظيفي.
- وجود تأثير إيجابي على الحوافز المعنوية والمادية
- لا يوجد فارق بين فئات العمرية في عملية التحفيز أو مستوى الوظيفي.

رابعاً: مقال للباحث د. مريم أرفيس بجامعة بسكرة تحت عنوان "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظري" تتناول فيه أن الأداء الوظيفي يعتبر محور العملية الإدارية والتنظيمية في أي مؤسسة وتتجاوز أهمية الأداء حدود المنظمة لتسهم في نجاح خطط التنمية الاقتصادية، ويتكون الأداء من عناصر عديدة منها معرفة الوظيفة ونوع العمل والموثوقية وغيرها من الأمور التي تؤثر عليه وللأداء عدة أنواع حسب المعايير فهناك الأداء الداخلي والأداء الخارجي والجزئي والكلبي.

خامسا: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للباحثة شريف وحيدة تحت عنوان "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق استراتيجيات التحفيز والكون تطرق فيها الباحثة إلى أن أدب التغيرات في بيئة الأعمال إلى زيادة المنافسة، مما دفع المنظمات إلى استغلال مواردها وخاصتا البشرية وأن تنمية الكفاءات أولوية استراتيجية وأن المورد البشري من أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات و المنظمات وعن طريق تأثير في سلوك الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال التوظيف والتحفيز واختيار المسار المهني المناسب لكل عنصر بحيث ركزت على التكون وفي الدراسة التي أجريت في مؤسسة الجزائرية رائدة في المجال صناعة المشروبات استخدمت عدة استبيانات وكانت خلصة التي توصلت إليها هي ان تفعيل استراتيجيات التحفيز و التكوين يمثلان عنصرا حاسما في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة.

2.1.9. الدراسات الأجنبية:

من الدراسات الأجنبية التي تم استعانة بها هي ما يلي:

مقال للباحثين: "Dr. Diana L. Deadrick & Kemberly M. Lukaszwski &Richard Johnson" تحت عنوان "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management" تناول سنة 2011 ما يلي ان السنوات الأخير تم الاعتماد كثيرا على التكنولوجيا في إدارة المورد البشرية وبم تقييم فاعلتها على في تحقيق أهداف المؤسسة من تعزيز الرضا الوظيفي وجذبه والاحتفاظ بهم ولكن هنالك محددات تحد من فاعلية تلك الأنظمة مثل انها أحادية اتجاه او أنها ولا تسمح بالتفاعل الشخصي.

مقال للباحثين "Saleem Raza, Leonidas Coiba's" تحت عنوان

"Artificail Intelligence in Human Resource: Ethical Implication and Job Perforce Analysis"

سنة 2024 تحدث في عن نتائج دمج الذكاء الصناعي في تقديم طفرة في إدارة المواهب من خلال تعزيز الكفاءة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بو الأداء بحيث أن إدارة الموارد الشرية التقليدية كانت تعاني كثير من الذاتية والتحيز في اتخاذ القرارات والتناقضات التي كانت تعيق نمو الموظفين بحيث أن تحليل أداء الموظفين من خلال عمليات معقدة باستخدام الذكاء الصناعي يعطي نتائج تسم بالسرعة والدقة وتقديم تحاليل تنبؤية لتبسيط علمية اتخاذ القرار من خلال هذا نستطيع تسحين المستوى العمليين وزيادة كفاءتهم ونتاجيتهم.

2.9 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة سابقة:

دراستنا الحالية تتشابه مع دراسة السابقة في النقاط التالية:

- أهمية التحفيز وأثره الكبير على أداء الوظيفي.
- المشاكل التي تعيق عملية التحفيز.

- أهمية نظام الحوافز وعملية قياس الأداء.

3.9. تميز الدراسة الحالية

- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هي مالي
- أخذ عينة جديدة في سنة مختلفة بحث ان سلوك الناس تتغير مع استمرار.
- إضافة مواد جديد مثل أثر تكنولوجيا في نظام الحوافز.
- استخدام AI في عملية تقييم الأداء.

10. خلاصة الفصل

التحفيز هو من العمليات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية بحيث لها تأثير مباشر على الموارد البشري من ناحية الأداء والالتزام وإنتاجية ولذلك كانت محطة اهتمام للعديد من العلماء والباحثين الذين قدموا لنا نظريات عديدة منها أشهرها نظرية سلم الحاجات لماسلو ونظرية التوقع ونظرية التوقع وغيرها من النظريات مثل وتشمل حوافز من الرواتب والمكافآت والشكر والتقدير تقدم للموظفين حسب نظام الحوافز تقوم المؤسسة ببناءه وتم تقييم أداء الموظفين بصفة مستمرة و بناء البيانات التي تجمعها حول أداء بصفة دورية صارت المؤسسات في العصر الحديث تعتمد علا ذكاء الصناعي في تحليلها.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد أن أحطنا بالمتغيرات الدارسة قدمنها لكم من نظام الحافز إلى نظام تقييم وجميع المتغيرات التي تؤثر بها أساليب التحفيز بشكل مباشر على أداء الموظفين في هذا الفصل سنحاول تأكيد بصف عملية كيف تؤثر أساليب التحفيز على أداء الموظفين وكيف يتفاعلون معها في شركة انتاج الكهرباء بغليزان

2 لحة تاريخية عن شركة سونلغاز "Sonel Gaz":

1 2 تاريخ الشركة نشأة:

قبل سنة 1947 كانت المؤسسة كانت المؤسسة تسيير وتدار من قبل الخواص وكنت تسمى bon بين سنتي 1947 - 1969 تم تسييرها من الفرنسيين ثم تغير تسمتها من EGA و تم تغير اسمها إلى اسمها الحالي إلى سونلغاز "Sonel Gaz" أو المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بقرار رقم 6959 الذي صدر في 28 جويلية 1968.

2 2 تعريف بالمؤسسة "المؤسسة الأم":

أولا الخصائص: لشركة سونلغاز مجموعة من الخصائص تم تحديدها بناء على قرار 280.95 المؤرخ يوم 17 سبتمبر 1955:

- سونلغاز مؤسسة تمتلك طابع صناعي تجاري.
- تم وضع المؤسسة سونلغاز تحت وصاية وزارة المكلف بالطاقة.
- مؤسسة سونلغاز شخصية معنوية تتمتع بالاستغلال المالي وفقا لمادة 02 - 04.
- في تعاملات مع الآخرين تعتبر تاجر أما علاقتها بدولة تكون خاضعة للقانون العام وفقا لمادة 05.
- تأمين الإنتاج والنقل والتوزيع.
- تأمين التوزيع العمومي للغاز، وذلك للمحافظة على شروط الجودة والأمن والنقل بأقل الأسعار، وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.
- تحتكر المؤسسة سونلغاز بالاحتكار التام سوق الكهرباء وتوزيع الغاز بموجب القانون ما يدعم مكانتها بنسبة لدولة وهذا ما ينتج عنه مسؤوليات كبير لتطبيق سياسة الدولة في خصوص الطاقة وإرضاء زبائنها.

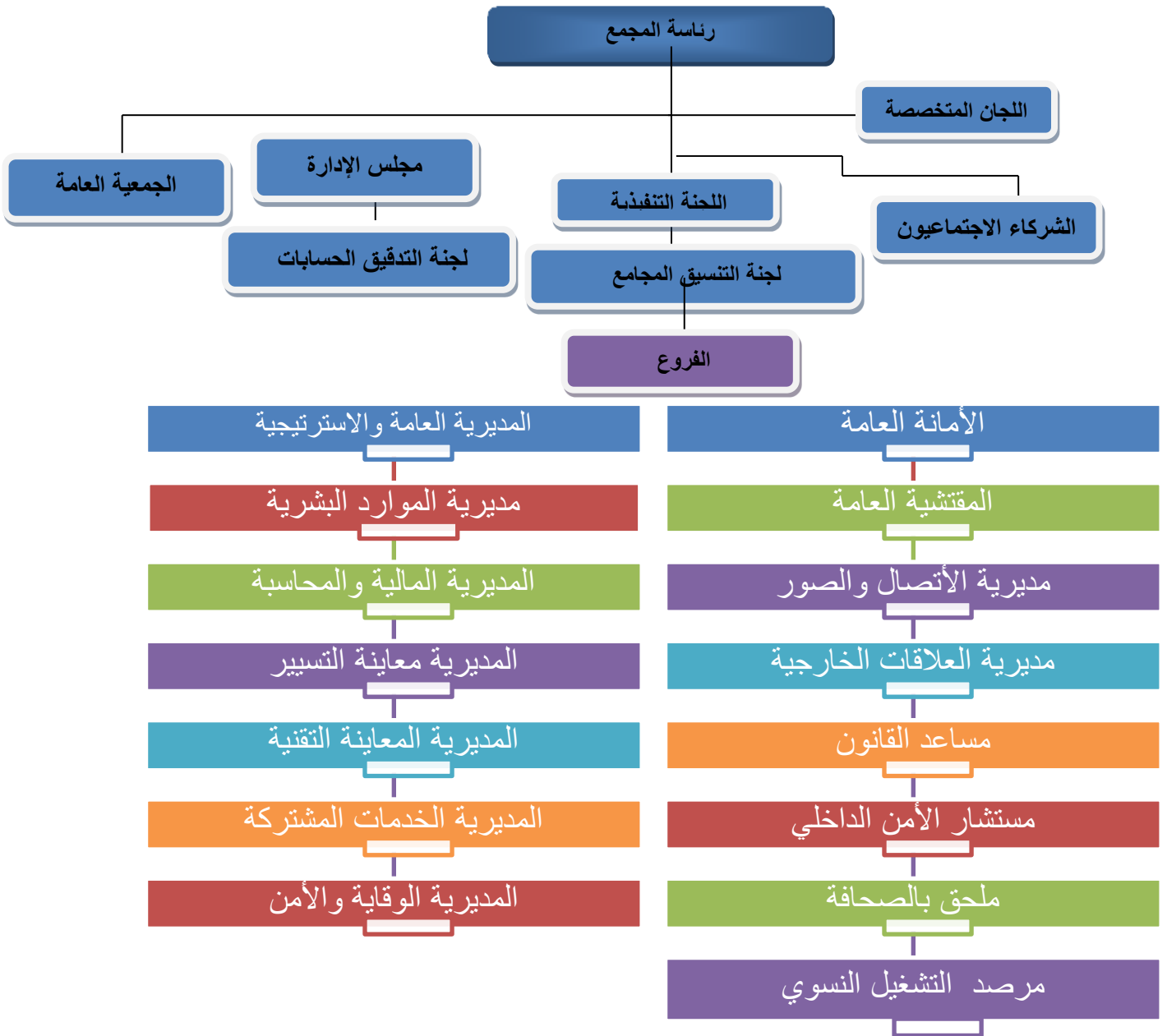
- نطلق كبر حجم النشاط من شاسعة المساحة المغطاة والمتمثلة في كل التراب الوطني، وعدد الزبائن الممومنين بالكهرباء الذي يفوق خمسة ملايين، وأكثر من مليون وسبعمائة ألف زبون في الغاز، إضافة إلى البرامج المسطرة الطموحة. هذا ما يوسع من دائرة التعامل ويكتنفها. فيضاعف عدد المستويات السلمية ويوسع عدد المصالح على المستوى الأفقي كما تتميز المؤسسات ذات الحجم الكبير بما بضبط الإجراءات وصرامتها، شكلية الاتصال والمهام، النزعة للامركزية وكذا تنوع النشاطات. وهو ما ينسجم مع الواقع سونلغاز.
- يتجسد تعدد النشاطات في كل المراحل الإنتاجية على مستوى العديد من الوحدات النتاج والتوزيع عبر عدة مستويات وكذا عمليات المعالجة والاستغلال وما يترتب عنها من عمليات تقنية وتجارية ضخمة تعد بالملايين. (تم بناء على معلومات المؤسسة)

ثانيا مهامها

-مهام شركة سونلغاز:

- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج او نقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقه.
- انشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة او سيتم انشاؤها في الجزائر او الخارج.
- كل مواطن له حق في وصول الكهرباء والغاز الى المقر سكانه.
- تضمن " سونلغاز " مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة



تم الاعتماد على مخرجات المؤسسة

الجدول 2: فروع المهن القاعدية: تم عداؤه من طرف المؤسسة

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	SPE
مسير منظومة الكهرباء	OS
شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	SDC
شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق	SDE
شركة توزيع الكهرباء والغاز	SDA
شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب	SDO
شركة جزائرية لتسيير شبكة النقل	GRTG
شركة جزائرية لتسيير شبكة النقل الكهرباء	GRTE

المصدر: بناء على مخرجات المؤسسة

الجدول 3: فروع الأشغال

شركة التركيب الصناعي	ETTERKIB
شركة هندسة الكهرباء والغاز	CEEG
شركة انشاء المنشآت الأساسية	INERGA
شركة انجاز القنوات	KANAGHAZ
شركة هندسة الكهرباء والغاز	CEEG
شركة الأشغال الكهربائية	KAHRIF

المصدر: بناء على مخرجات المؤسسة

الجدول 4: فروع المهن المحيطة:

الجزائرية لتكنولوجيا الاعلام	ELIT
صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية	FOSC
شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIEG
مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز	CREDEG
المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي	CAMEG
معهد التكوين في الكهرباء والغاز	IFEG
نزل المزارعين	HMP

صيانة وخدمات السيارات	MPV
شركة صيانة التجهيزات الصناعية	MEI –SPA
شركة الخدمات المحولات الكهربائية	SKMK
الشركة الجزائرية لتقنيات الاعلامية	SAT- INFO
شركة الوقاية والعمل الامني	SPAS
شركة الطب العمل للصناعات الكهربائية والغازية	SMT
شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية	TRANSMX

المصدر: بناء على مخرجات المؤسسة

الجدول 5: المساهمات

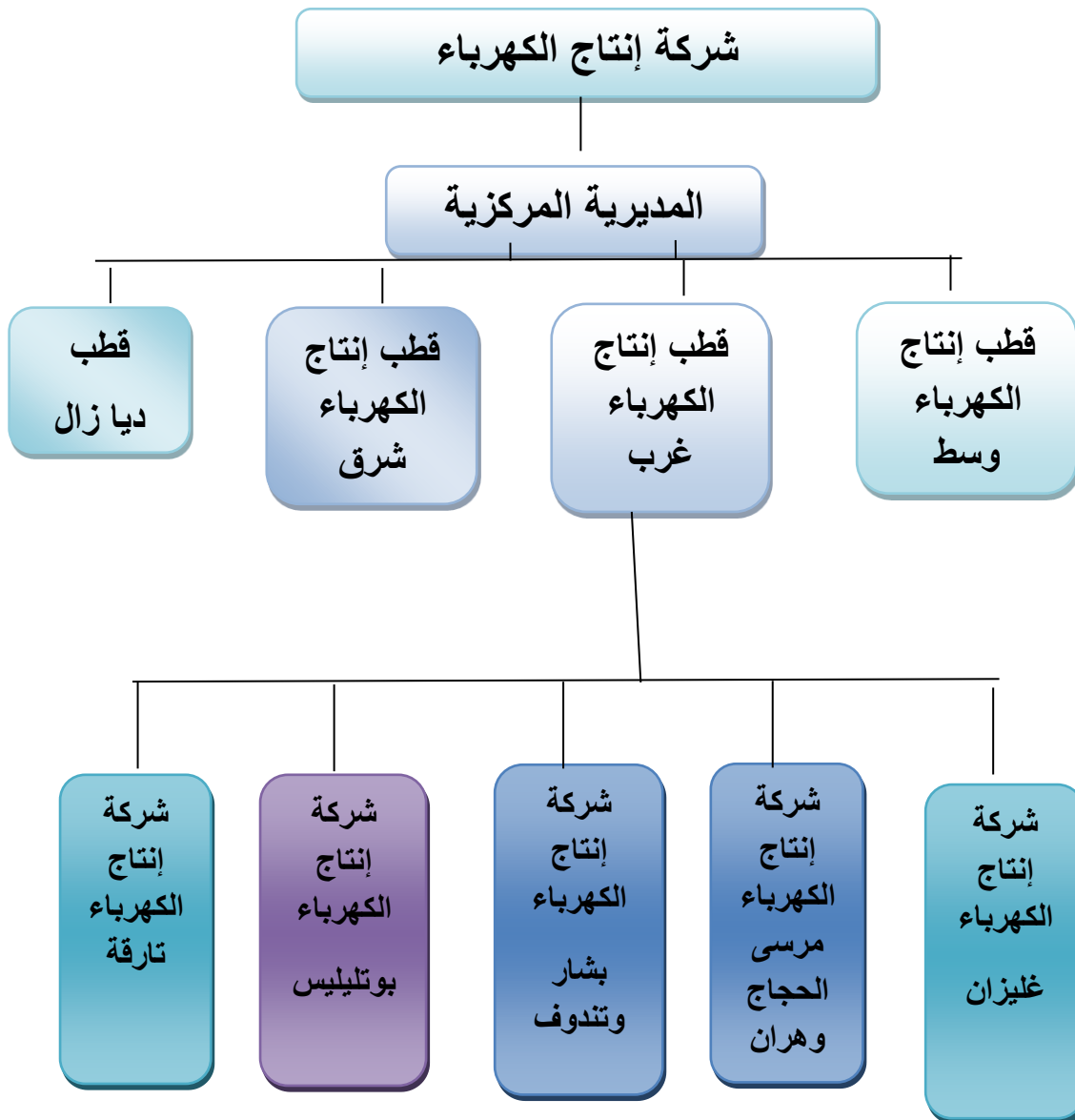
شركة للأشغال وتقديم الخدمات المتعلقة بالأجهزة والمنشأة الكهربائية لنقل الطاقة وتوزيعها	ABBESC
شركة الخدمات الهندسية الجزائرية	ALGESCO
شركة لإنتاج الطاقة الكهربائية من الماء	KAHRAMA
الشركة الجزائرية للطاقة	AEC
الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجازات	SAFIR
الجزائر للطاقة الجديدة	NEAL
شركة الكهرباء البراونية	SKP
شركة متخصصة في ميكانيكا الثقيلة وصناعة النحاس تحت الضغط	SIMAS
شركة الكهرباء سكيكدة	SKS
شركة الكهرباء شرشال	SKC

المصدر: بناء على مخرجات المؤسسة

2 3 تعريف شركة انتاج الكهرباء ومخططها التنظيمي:

مهمة الشركة الجزائرية الإنتاج الكهرباء (SPE) في انتاج الطاقة الكهربائية من عدة مصادر حرارية كالغاز أو المائية من استغلال مياه السدود وتستجيب لمعايير الجاهزية والموثوقية والسلامة والحفاظ على البيئة وهي المكلفة بتسويق الكهرباء.

الشكل 5: مخطط شركة إنتاج الكهرباء قطب غرب



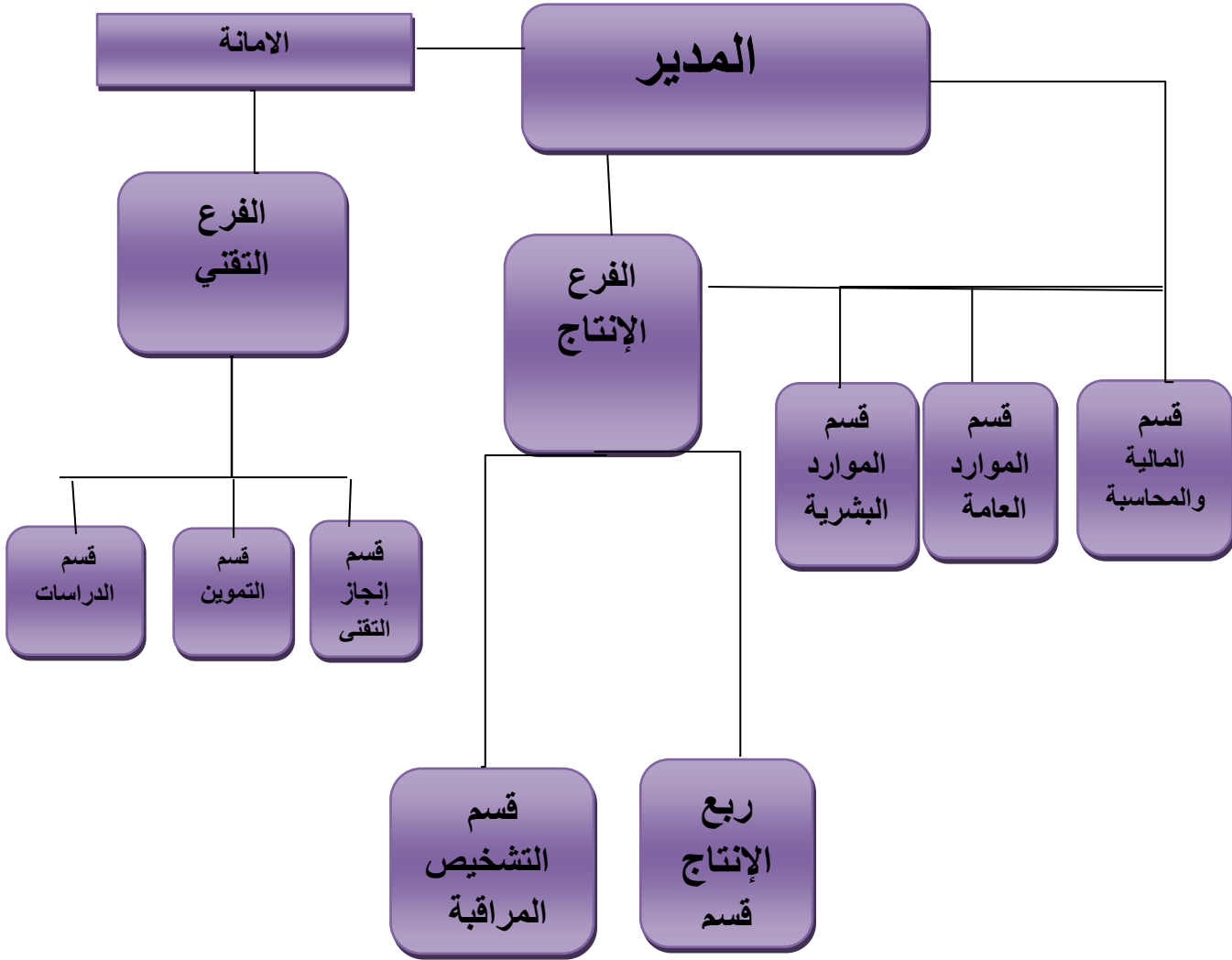
تم بناء على مخرجات المؤسسة.

4 2 نبذه عن شركة الكهرباء بغليزان:

تقع شركة الإنتاج الكهرباء "غليزان" في منطقة الصناعية ببلعسل بوزقة، والتي تتمركز في حدود الغربية لولاية غليزان، على بعد 4 كلم عن عاصمة الولاية، بمساحة جغرافية تقدر بحوالي 12 هكتار، وتعد شركة إنتاج الكهرباء "غليزان" من بين الشركات التي تدرج في إطار المشروع الاستعجالي لجمع سونلغاز المصادق عليه في جويلية 2006، بغرض رفع قدرة الإنتاجية للكهرباء بقدرة 2000 ميغاواط وبهدف تغطية احتياجات السوق الوطنية للكهرباء ولضمان الجودة واستمرارية الخدمات المقدمة، وتلبية متطلبات سوق الجهة الغربية الوطن.

وتم اختيار المنطقة الصناعية ببلعسل لإنجاز هذا المشروع، كون أنها منطقة إستراتيجية من حيث المتوقع، إذا تبعد عن القطب توزيع الغاز الصناعي لشركة " سوناطراك "، بمسافة 10 كلم وهو ما يمثل المورد الأساسي لإنتاج الكهرباء بالشركة بناء على مخرجات المؤسسة.

الشكل 6: هيكلها التنظيمي:



المصدر تم اعاده بناء على مخرجات المؤسسة

3. نتائج الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع البحث تم استخدام المنهج التحليلي لمعالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام الاستبيان لعينة تقدر بـ 30 شخص تم اختيارهم شكل عشوائي.

1 3: أساليب المعالجة:

باستخدام برنامج SPSS 26 قمنا بتحليل الاستبيان وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة فيما يلي:

1. المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء العينة مع العبارات ومحاور الدراسية وفقا لمقياس لكارتر الخماسي ولك وحة منها درجات لترجيح الاحصائي.

1 غير موافق تماما

2 غير موافق

3 محايد

4 موافق

5 موافق تماما

وحساب طول الفئات في مقياس لكارتر: (4= 1-5)

ثم تقسيمه على عدد الفئات على طول وتكون (0.8 = 5/4).

وبذلك يكون طول الفئات كالتالي.

✓ الدرجة الأولى (1 - 1.80) غير موافق تماما

✓ الدرجة الثانية (1.80 - 2.60) غير موافق

✓ الدرجة الثالثة (2.60 - 3.40) محايد

✓ الدرجة الرابعة (3.40 - 4.20) موافق

✓ الدرجة الخامسة (4.20 - 5) موافق تمام

2. التكرارات والنسب المئوية: تتم لاستعانة بها لعرض الخصائص الديمغرافية للعينة.

3. التوسط الحسابي:

4. يستعمل لمعرفة مدى ارتفاع العينة إجابات الافراد عينة الدراسة.

5. الانحراف المعياري: ستعمل لتعرف على انحرافات الدراسة

3 2 الصدق والثبات:

لمعرفة صلاحية النموذج "الاستبيان" يتوجب علينا دراسة معامل الفاكرو نباخ.

الجدول رقم 6: معامل الفاكرو نباخ

عدد العناصر	قيمة ألفا كرو نباخ	تقديره
37	0.894	ممتازة

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ والمعامل نقول ان درجة الثبات لعناصر 37 هو 89.4 % وهي نسبة

مرتفع جدا مما يؤكد على ثبات الاستبيان أي انه سيعطيك نفس النتائج كل مرة تعيد فيها الدراسة في نفس الظروف

3 3 عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينات الدراسة تم استخدام التكرارات ونسب المئوية

والدوائر النسبية.

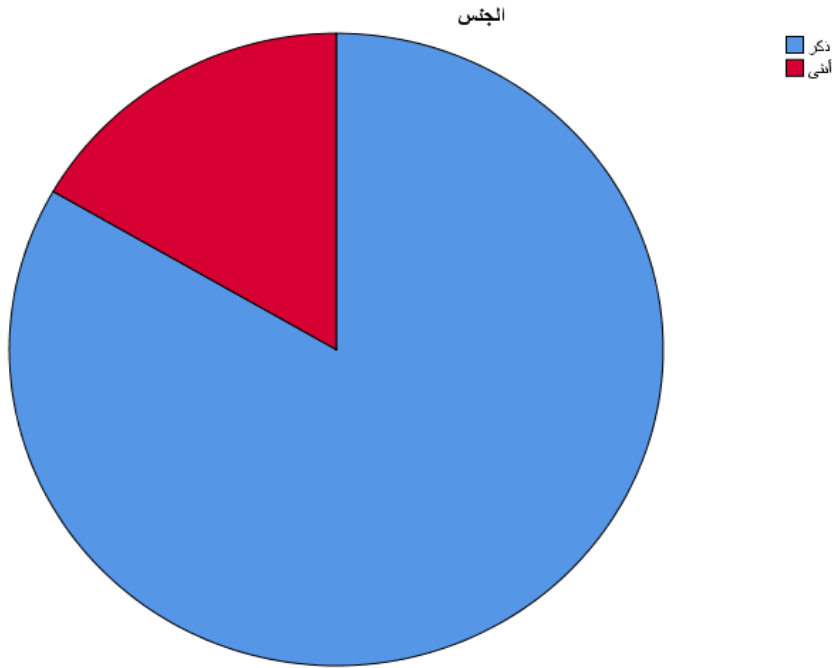
أولا: توزيع حسب الجنس:

الجدول 7: توزيع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	83.3%
أنثى	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

من خلا الجدول نلاحظ 25 من شخص من العين ذكور إي 83.3 و5 أناث أي 16.7 ذكور كما الشكل 7: تبينه الدائرة النسبية.



المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

ثانيا: توزيع عينة حسب المستوى التعليمي.

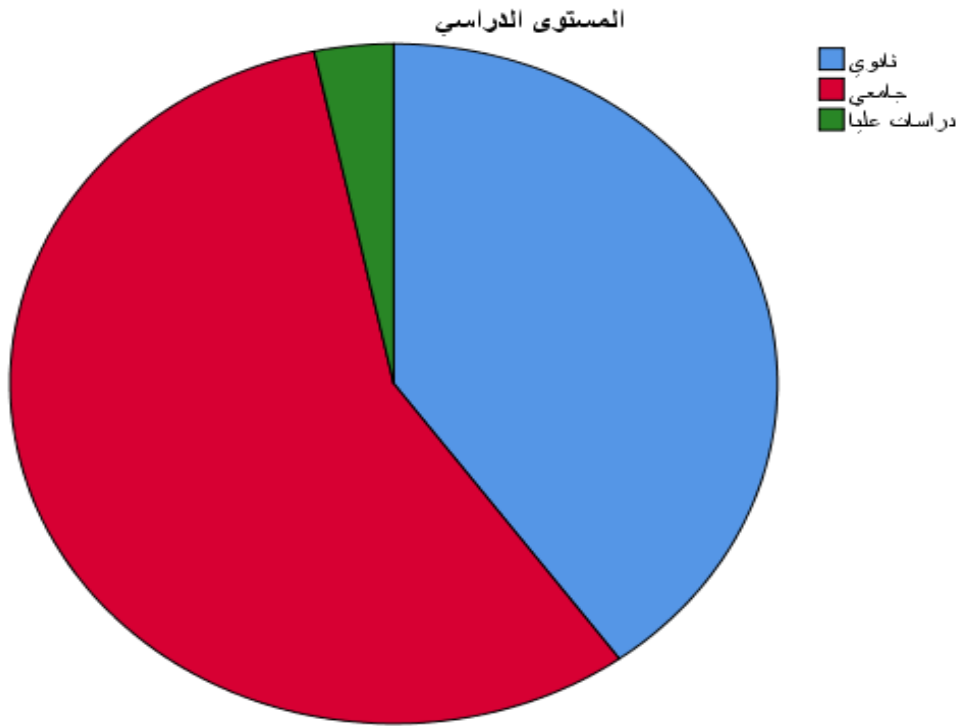
الجدول 8: العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسب
ثانوي	12	40%
جامعي	17	56.7%
دراسات عليا	1	3.3%
المجموع	30	100

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن 40% من العينة لها مستوى ثانوي و56% من العينة لها مستوى جامعي وشخص واحد له مستوي الدراسات ولا تحتي على شخص له مستوى المتوسط.

الشكل 8: الدائرة النسبية توضح نسب حسب المستوى الدراسي:



المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

ثالثا: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية:

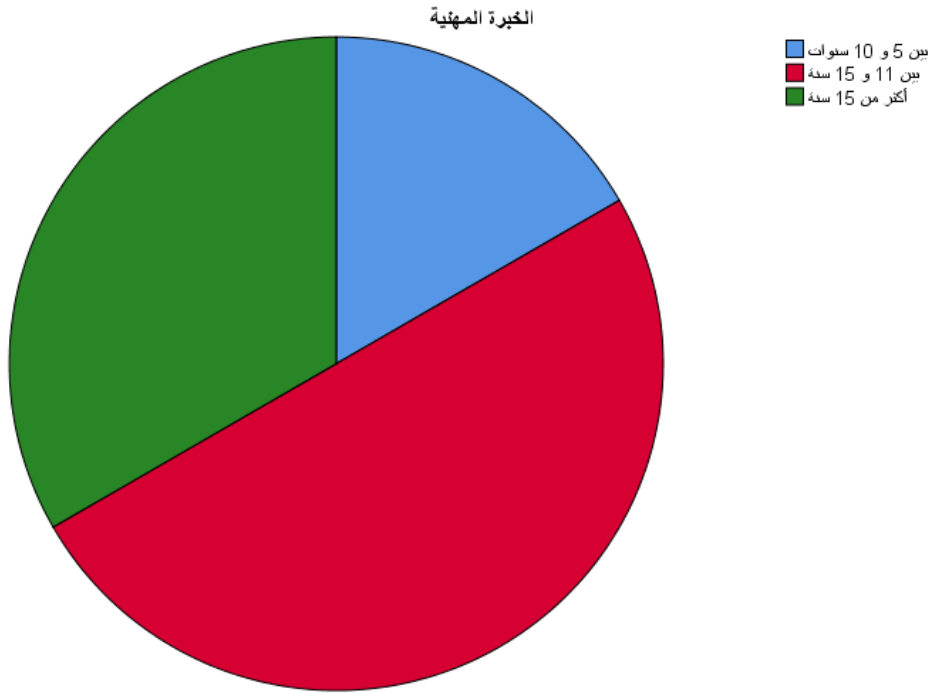
تفصيل للعينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول 9: توزيع حسب سنوات الخبرة.

النسب	التكرار	المستوى
%0	0	أقل من 5 سنوات
%16.7	5	بين 5 و 10 سنوات
%50	15	بين 11 و 15 سنة
%33.3	10	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

الشكل 9: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن في 16.7% من العينة تحتوي لديها فترة عمل بين 5 و 10 سنوات و 50% بين 11 و 15 سنة خبرة و 33.3% أكثر من 15 سنة أي ان أغلب العينة لها 83.3% أكثر من 10 سنوات خبرة.

رابعاً متوسط الأعمار:

تراوحت الأعمار العينة كما يلي:

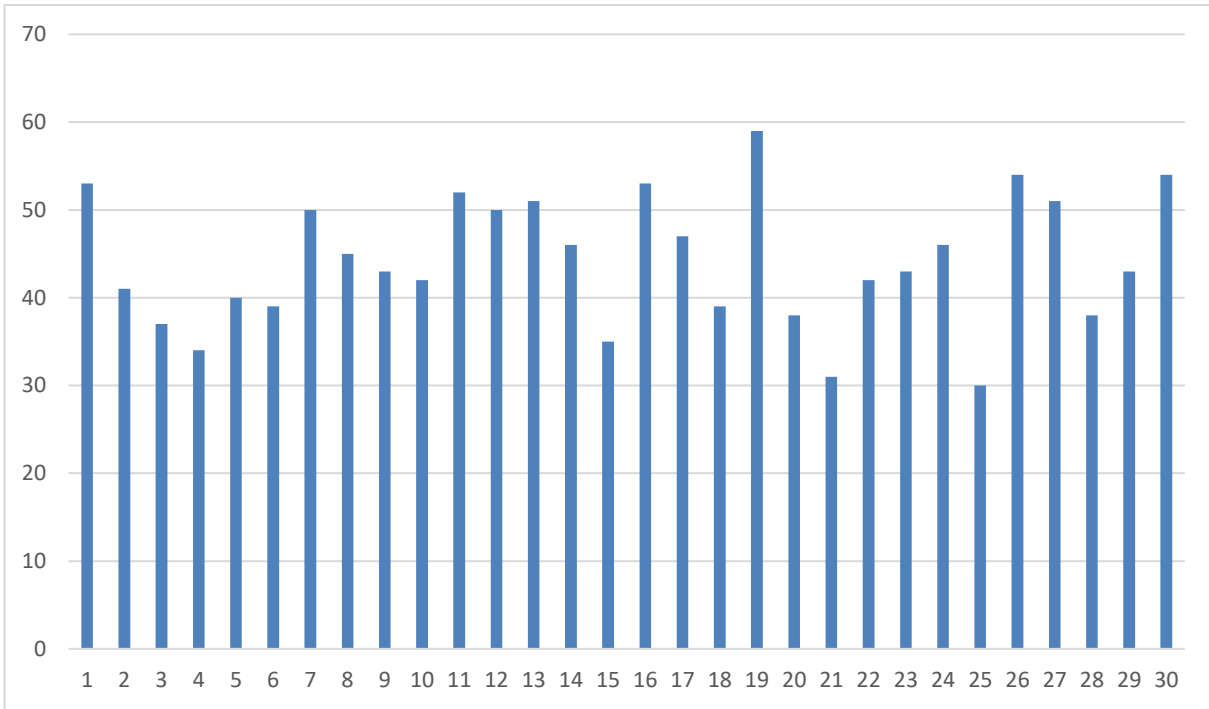
الجدول 10: متوسط الأعمار.

المتوسط	المتوسط
44.20	المتوسط
30	أصغر سن
59	أكبر سن
30	العدد العينة

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن أعمار العينة تبدأ من 30 سنة وأكبر سن هو 59 سنة بمتوسط 44 سنة

الشكل 10: مخطط يوضح أعمار مفردات العينة.



المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

خامسا: حسب رتبة المهني في المؤسسة:

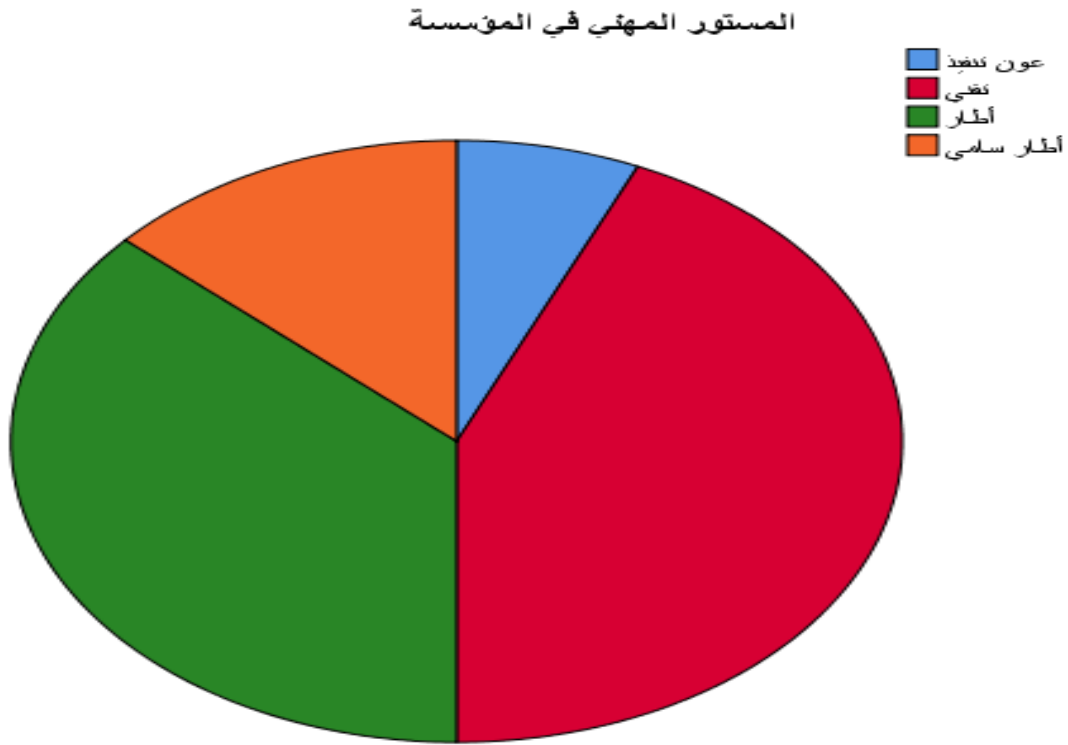
الجدول يبرز توزيع العينة من حسب رتب المهنية

الجدول 11: حسب رتبة المهني في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الرتبة
%6.7	2	عون التنفيذ
%43.3	13	تقني
%36.7	11	أطار
%13.3	4	إطار سامي
100	30	المجموع

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

الشكل 11: حسب رتبة المهني في المؤسسة



المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الشكل والجدول يتضح ان العينة العشوائية تحتوي على 6.7% له منصب عون تنفيذ و 43.3% له منصب تقني و 36.7% له منصب إطار و 13.3% له منصب إطار سامي

4 3 عرض وتحليل البيانات:

هنا سنحلل الاستبيان ونقدم تفسير لنتائج

أولا عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: العلاوات والمكافأة كانت النتائج المحور التالي كما يلي:

كانت نتائج العبارات في المحور الأول كالتالي:

الجدول رقم 12: تحليل العبارات محول الأول: العلاوات والكفاءات

العبارات	التكرار والنسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
العبارة 1	المؤسسة تقوم بتحفيز الموظفين بشكل جيد ماديا					4.1	0.607	مرتفع
	0	1	1	22	6	التكرار		
	0	3.3	3.3	73.3	20	النسبة		
العبارة 2	الكفاءات والعلاوات المقدمة من مؤسسة تزيد من رغبتني في العمل					4.23	0.679	مرتفع
	0	0	4	15	11	التكرار		
	0	0	13.3	50	36.7	النسبة		
العبارة 3	الدخل الذي تحصل عليه في المؤسسة أعتبره مقبول					4.2	0.484	مرتفع
	0	0	1	22	7	التكرار		
	0	0	3.3	73.3	23.3	النسبة		
العبارة 4	المؤسسة ترغب في زيادة رواتب الموظفين					4	1.033	مرتفع
	8	0	8	10	4	التكرار		
	26.7	0	26.7	33.3	13.3	النسبة		
العبارة 5	نظام كفاءات في هذه المؤسسة عادل					3.33	1.028	مرتفع
	0	8	8	10	4	التكرار		
	0	26.7	26.7	33.3	13.3	النسبة		
العبارة 6	أعتبر ان المكافآت مالية دليل على أن جهودي تنال تقدير					3.73	0.74	مرتفع
	0	2	7	18	3	التكرار		
	0	6.7	23.3	60	10	النسبة		

مرتفع	0.923	4.1	في مناسبات يتم تقديم منح من المؤسسة تحفزنا					العبرة 7	
			10	16	2	1	1		التكرار
			33.3	53.3	6.7	3.3	3.3		النسبة

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

المتوسط الحسابي للعينة في المحور الأول هو 3.955 أي ضمن (3.603 - 4.20) إذا التقييم موافق، والانحراف المعياري للعينة في المحور الثاني هو 0.683 أي أقل من 1 فهذا يعني أن هناك اتفاق في عناصر هذا المحور بين مفردات العينة من خلال الجدول يمكن القول إن أسلوب التحفيز المكافأة والعلاوات تقوم به بشكل جيد وينال رضا مفردات العينة في حال قدموا أداء جيد إذ تقييم العبارة رقم 2 " لكفاءات والعلاوات المقدمة من مؤسسة تزيد من رغبتني في العمل" تقييمها مرتفع جدا ولها انحراف معياري 0,679 أي مفردات العينة له نفس الرأي من خلال الجدول نلاحظ أن 86.7% من الموظفين في المؤسسة تعتبرون المكافآت هي محفز من أجل زيادة في العمل

ثانيا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الشكر والتقدير:

الجدول رقم 13: تحليل العبارات محول الثاني: الشكر والتقدير

العبارات	التكرار والنسبة المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة	
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
العبارة 8	المسؤولين في المؤسسة يبدون تقدير لمجهودات الموظفين					3.270	1.112	مرتفع	
	التكرار	3	4	7	14				2
	النسبة	10	13.3	23.3	46.7				6.7
العبارة 9	تقدم المؤسسة تكريمات وشهادات للذين يقدمون أداء جيد					3.200	1.095	مرتفع	
	التكرار	2	6	9	10				3
	النسبة	6.7	20	30	33.3				10
العبارة 10	يتم احتفاء بنتائجي وفريقي بشكل يشعري بالتقدير					3.370	1.129	مرتفع	
	التكرار	0	0	1	22				7
	النسبة	0	0	3.3	73.3				23.3
العبارة 11	اشعر بالتقدير عندما تكريمي أمام زملائي					4.200	0.484	مرتفع	
	التكرار	0	2	5	15				8
	النسبة	0	6.7	16.7	50				26.7
العبارة 12	عندما يتم تكريم زملائي أمامي اشعر برغبة في اجتهاد أكثر					3.670	0.850	مرتفع	
	التكرار	0	2	5	15				8
	النسبة	0	6.7	16.7	50				26.7
العبارة 13	اشعر بالتقدير عندما اسمع كلمات المدح من المشرفين					4.000	0.743	مرتفع	
	التكرار	0	2	2	20				6
	النسبة	0	6.7	6.7	66.7				20

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

المتوسط الحسابي للعينة في المحور الثاني هو 3.618 أي ضمن (2.60 – 1.81) إذا التقييم موافق، والانحراف المعياري للعينة في المحور الثاني هو 0.902 أي تشتت متوسط أقل من 1 فهذا يعني أن هناك اتفاق في عناصر هذا المحور بين مفردات العينة من خلال الجدول يمكن القول إن أسلوب التحفيز الشكر والتقدير الموظفين أمام بعضهم البعض العبارة رقم 11 " اشعر بالتقدير عندما تكريمي أمام زملائي " لها أثر كبير على نفسية الموظفين من ويحفوهم

تقييمها مرتفع ولها انحراف معياري 0.484 أي مفردات العينة لها نفس الرأي تقريبا من خلال الجدول ونلاحظ ان هنالك 96.6 % الموظفين تؤثر فيهم هذا النوع من الأسلوب بشكل جيد وانهم موافقون عليها.

ثالثا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث: الانتماء:

الجدول رقم 14: تحليل المحور الثالث: الانتماء:

العبارات	التكرار والنسبة المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة	
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
العبارة 14	اعتبر نفسي جزء من المؤسسة					4.330	1.028	مرتفع جدا	
	التكرار	3	4	7	14				2
	النسبة	10	13.3	23.3	46.7				6.7
العبارة 15	أعتبر نجاحي من نجاح المؤسسة					4.270	1.048	مرتفع جدا	
	التكرار	2	6	9	10				3
	النسبة	6.7	20	30	33.3				10
العبارة 16	اشعر بالولاء تجاه المؤسسة لذلك أعمل بشكل جيد					4.230	1.040	مرتفع جدا	
	التكرار	0	0	1	22				7
	النسبة	0	0	3.3	73.3				23.3
العبارة 17	عملي في المؤسسة هو جزء من هويتي					4.070	1.112	مرتفع	
	التكرار	0	2	5	15				8
	النسبة	0	6.7	16.7	50				26.7
العبارة 18	ارغب في البقاء في المؤسسة الحالية					3.930	1.172	مرتفع	
	التكرار	0	2	5	15				8
	النسبة	0	6.7	16.7	50				26.7
العبارة 19	أشارك في أنشطة في المؤسسة بدافع الانتماء					2.500	1.280	مرتفع	
	التكرار	0	2	2	20				6
	النسبة	0	6.7	6.7	66.7				20

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

المتوسط الحسابي للعينة في المحور الثالث هو 3.888 أي ضمن (4.20 – 3.40) إذا التقييم موافق، والانحراف المعياري للعينة في المحور الثاني هو 1.113 أي تشتت أكبر من 1 فهذا يعني أن هناك اختلاف في عناصر هذا المحور بين مفردات العينة. هنالك انتماء للمؤسسة من قبل الموظفين كما جاء في تحليل العبارة 14: أعتبر نفسي

جزء من المؤسسة" وتقييم هذه العبارة كان مرتفع جدا ولكن هناك تباين في آراء العينة حيث ان انحراف المعياري لهذه العينة هو 1.028 ومن خلال الشكل والجدول نلاحظ ان نسبة الموافقين هي 90% لكن هناك اختلاف واضح في وهذا ما يفسر الانحراف المعياري

رابعا: عرض نتائج المحور الرابع الاعتراف بإنجازات:

الجدول رقم 15: تحليل العبارات محور الرابع: الاعتراف بإنجازات:

العبارات	التكرار والنسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
العبارة 20	يتم اعتراف بإنجازاتي في المؤسسة					3.370	1.273	مرتفع
	3	6	3	13	5			
	10	20	10	43.3	16.7			
العبارة 21	يسلط المشرفون الضوء على إنجازاتي					2.970	1.273	متوسط
	4	9	4	10	3			
	13.3	30	13.3	33.3	10			
العبارة 22	المؤسسة تثمن إنجازات ويتم اعتراف بها					3.570	1.104	مرتفع
	1	6	3	15	5			
	3.3	20	10	50	16.7			
العبارة 23	أشعر ان نتائج الصغيرة يتم ملاحظتها					3.500	0.938	مرتفع
	0	6	6	15	3			
	0	20	20	43.3	40			
العبارة 24	يساهم الاعتراف بإنجازاتي في تحسين علاقتي بالمؤسسة					3.670	1.093	مرتفع
	2	3	3	17	5			
	6.7	10	10	56.7	16.7			
العبارة 25	تنعكس إنجازاتي على فرص الترقية					3.430	1.278	مرتفع
	3	5	4	12	6			
	10	16.7	13.3	40	20			

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

المتوسط الحسابي للعينة في المحور الرابع هو 3.418 أي ضمن (3.60 – 4.20) إذا التقييم موافق، والانحراف المعياري للعينة في المحور الثاني هو 1.160 أي تشتت أكبر من 1 فهذا يعني أن هناك اختلاف في عناصر هذا

المحور بين مفردات العينة. ان اعتراف بإنجازات الموظفين يؤثر على علاقتهم بالمؤسسة كما في العبارة رقم 24" يساهم الاعتراف بإنجازي في تحسين علاقتي بالمؤسسة" وتقييم العبارة هو مرتفع ولها انحراف معياري 1.093 أي هناك اختلاف في رأي عند مفردات العينة ومن خلال الجدول نلاحظ أن 73.4 % موافقين ولكن هناك أكثر من شخصين كان لهم رأي مختلف مما يفسر انحراف المعايير.

خامسا عرض نتائج المحور الثالث الاعتراف بإنجاز:

الجدول رقم 16: تحليل العبارات المحور الخامس الضغوط:

العبارات	التكرار والنسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
العبارة 26	التحفيز السلبي يجعلني أكثر حرصا في العمل					3.000	1.232	متوسط
	4	8	4	12	2			
	13.3	26.7	13.3	40	6.7			
العبارة 27	الإدارة والمشرفين يركزون على النقد بدلا من التوجيه					3.070	1.143	متوسط
	1	11	7	7	4			
	3.3	36.7	23.3	23.3	13.3			
العبارة 28	أحاول العمل بشكل جيد خوفا من الخصومات في راتب					3.130	1.224	متوسط
	4	6	4	14	2			
	13.3	20	13.3	46.7	6.7			
العبارة 29	العقوبات الإدارية هي أكبر دافع للعمل					2.970	1.217	متوسط
	4	8	5	11				
	13.3	26.7	16.7	36.7	6.7			
العبارة 30	احول العمل بجهد أكبر تجنبنا لاتنقادات الرؤساء وزملائي					3.170	1.315	متوسط
	4	7	3	12	4			
	13.3	23.3	10	40	13.3			
العبارة 31	شعور أن مناصبي مهدد يجعلني أكثر دقة انجاز مهامي					2.870	1.332	متوسط
	6	7	5	9	3			
	20	23.3	16.7	30	10			

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

المتوسط الحسابي للعينة في المحور الخامس هو 3.035 أي ضمن (2.60 – 3.40) إذا التقييم متوسط ، والانحراف المعياري للعينة في المحور الثاني هو 1.238 أي تشتت أكبر من 1 فهذا يعني أن هناك اختلاف في عناصر هذا المحور بين مفردات العينة. ان تجنب انتقاد من خلال العمل بجهد من الأمور التي تحفز الموظفين كما في العبارة رقم 30: "احول العمل بجهد أكبر تجنباً لانتقادات الرؤساء وزملائي" تقييمها متوسط ولها انحراف معياري يقدر بـ 1.337 أي هناك اختلاف بين مفردات الدراسة ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك 56.7% من الموظفين موافقين و 33.3% غير موافقين و 13.3% محايدين.

سادسا: عرض نتائج المحور الثالث قياس الأداء:

الجدول 17: تحليل العبارات المحور السادس قياس الأداء:

العبارات	التكرار والنسبة المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
العبارة 32	أقوم بعمل بشكل فعال في العمل					4.500	0.509	مرتفع جدا
	التكرار	0	0	15	15			
	النسبة	0	0	50	50			
العبارة 33	أحول التزام بالعمل من ناحية المواعيد العمل وتسليم العمل					4.430	0.626	مرتفع جدا
	التكرار	0	0	13	15			
	النسبة	0	0	43.3	50			
العبارة 34	دائما أحاول زيادة انتاجي					4.400	0.675	مرتفع جدا
	التكرار	0	1	15	14			
	النسبة	0	3.3	50	46.7			
العبارة 35	عمل ساعات عمل إضافية حتى أحقق الأهداف المطلوبة					3.470	1.167	مرتفع
	التكرار	2	5	13	3			
	النسبة	6.7	16.7	43.3	16.7			
العبارة 36	استخدم مهاراتي بشكل ممتاز في العمل					4.200	0.997	مرتفع جدا
	التكرار	2	0	16	12			
	النسبة	6.7	0	53.3	40			
العبارة 37	الاحظ أن أدائي في تحسن مستمر					4.000	1.050	مرتفع
	التكرار	2	1	17	9			
	النسبة	6.7	3.3	56.7	30			

المصدر: تم باستخدام برنامج SPSS.

المتوسط الحسابي للعينة في المحور السادس هو 1.872 أي ضمن (1.81 – 2.60) إذا التقييم مرتفع، والانحراف المعياري للعينة في المحور الثاني هو 0.822 أي تشتت أقل من 1 فهذا يعني أن هناك اتفاق بين عناصر هذا المحور بين مفردات العينة. قيام بالعمل بشكل فعال أمام كما يعكس التزام الموظفين كما في العبارة رقم 32 " أقوم بعمل بشكل فعال في العمل " تقييمها مرتفع ولها انحراف معياري يقدر بـ 0.509 أي أن هناك اتفاق بين عناصر العينة وكانت النتائج 100 %موافقون

4. اختبار الفرضيات

بعد الدراسة المصفية لاستبيان سنقوم اختبار فرضيات الدراسة

اختبار القدرة التفسيرية النموذج:

الجدول رقم 18 اختبار القوة التفسيرية لنموذج

R معامل ارتباط	0.871
R^2 معامل التحديد.	0.759
Adjust R Square معامل التحديد المعدل	0.709
الخطأ المعياري للتقدير	0.322

المصدر باعتماد على مخرجات برنامج Spas:

من خلال الجدول رقم 24:

- القوة التفسيرية متغيرات أخرى. أن لمحاور الدراسة تقدر 87.1% و 12.9% متغيرات أخرى باستخدام معامل ارتباط R أي هناك علاقة قوية.
- R^2 معامل التحديد=75.9% اي ان أداء الموظفين يمكن تفسيره محاور الدراسة.
- معامل التحديد المصحح = 70.9% هو نفسه R^2 مع الأخذ يعن اعتبار حجم العينة أي أن القوة التفسيرية لنموذج 70.9%.
- الانحراف معياري للأخطاء: 32.2% هو معد الخطاء.

اجتبار الفرضية

الفرضية 1: ان المكافآت لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين في مؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان ببلعسل

الجدول 19 اختبار الانحدار الخطي المكافآت والعلاوات على أداء العاملين.

علاقة بين المتغيرات		العلاقة معنوية بين المتغيرات		تحليل التباين	
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التفسير	بيرسون r	المحسوبة F	مستوى المعنوية
المكافأة والعلاوات	أداء الموظفين	0.138	0.372	4.48	0.043

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول 20 تحقق باختبار الانحدار والمعنوية

	t			Sig
	A	Error	Beta	
ثابت	2.265	0.904		0.018
مكافأة	0.487	0.23	0.372	0.043

تم الاستعانة بمخرجات SPSS

من خلال الجدولين

هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين وقيمة (P = 0.018) (Sig = 0.043 < 0.05) أن ان لها معنوية وقيمة B = 0.487 أي كلما زاد المقدار المكافأة هناك بوحدة واحدة زاد أداء 48.7% ومنه نقبل الفرضية الأولى.

$$Y_i = 2.65 + x_i 0,487$$

ومنه

X_i : المكافآت و العلاوات.

Y_i : الأداء

الفرضية 2: أن الشكر والتقدير له تأثير ذو دلالة إحصائية أداء الموظفين بمؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان ببلعسل

الجدول 21 اختبار الانحدار الخطي الشكر والتقدير على أداء الموظفين.

تحليل التباين		العلاقة معنوية بين المتغيرات		علاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية	المحسوبة F	معامل التفسير	بيرسون r	م التابع الأداء	المستقل الشكر والتقدير
0.631	0.235	-0.27	0.91		

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول 22 تحقق باختبار الانحدار والمعنوية

				t	Sig
	A	Error	Beta		
ثابت	2.265	0.904		2.506	0.00
الشكر والتقدير	0.1	0.23	0.091	2.117	0.631

تم الاستعانة بمخرجات SPSS

من خلال الجدول

معامل ارتباط ($r = 0.098$) أي له تأثير ضعيف تكاد لا يكون بلا تأثير.

هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين وقيمة ($P = 0.00$) ($\text{Sig} = 0.631 > 0.05$) أي ان ليس له معنوية

و $B = 0.1$ أي كلما زاد الشكر التقدير لشخص الموجه لموظف يزداد الأداء 10 %

$$Y_i = 3.80 + 0.1x_i$$

Y: الأداء

X: الشكر و التقدير.

الفرضية 3: أن انتماء له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين في مؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان ببلعسل

الجدول 23: اختبار الانحدار الخطي الانتماء على أداء الموظفين.

تحليل التباين		العلاقة معنوية بين المتغيرات		علاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية	المحسوبة F	معامل التفسير	بيرسون r	المتغير المستقل الأداء	التابع: الانتماء
0	66.192	0.703	0.838		

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول 24: تحقق باختبار الانحدار والمعنوية

	B	Error	Beta	t	Sig
ثابت	1.285	0.355		3.583	0.001
الانتماء	0.744	0.091	0.83	8.15	0

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدولين

يمكن القول إن له معنوية (Sig = 0.001 < 0.05) وله دلالة إحصائية بحيث $B = 0.83$ أي كما شعر أداء يقدمه الموظف 74.4% بسبب شعوره بالانتماء ومنه نقبل فرضية.

$$Y_i = 1.285 + 0.74.4 x_i$$

Y_i : الأداء

X_i : الانتماء.

الفرض 4: أن اعتراف بإنجازات الموظفين له أثر ذو دلالة إحصائية على مؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان ببلعسل

الجدول 25: اختبار الانحدار الخطي الاعتراف المجهودات على أداء الموظفين

تحليل التباين		العلاقة معنوية بين المتغيرات		علاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية	المحسوبة F	معامل التفسير	بيرسون r	التابع الاعتراف بالإنجاز	المتغير المستقل الأداء
0.11	7	0.209	0.457		

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول 26: تحقق باختبار الانحدار والمعنوية

	B	Error	Beta	t	Sig
ثابت	3.148	0.387		3.133	0
اعتراف	0.298	0.11	0.457	2.721	0.011

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول نجد أن

ان لاعتراض بإنجاز له معنوية وبحيث ($Sig = 0.011 < 0.05$) أي معنوية وها تأثير على أداء الموظفين بحيث

أن $B = 0.298$ اي كان زاد اعتراف المؤسسة بمجهودات الموظفين زاد أدائهم بـ 29.8 % ومنه نقبل الفرضية.

$$Y_i = 3.148 + x_i 0.298$$

Y_i أداء الموظفين

X_i الاعتراف بالإنجاز

الفرضية 5: الضغوط لها أثر ذو دلالة إحصائية على مؤسسة اقتصادية سونلغاز غليزان بلعسل

الجدول 27: اختبار الانحدار الخطي الضغوط على أداء الموظفين

تحليل التباين		العلاقة معنوية بين المتغيرات		علاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية	المحسوبة F	معامل التفسير	بيرسون r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.444	0.602	0.021	0.145	الأداء	الضغوط

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول 28 تحقق باختبار الانحدار والمعنوية

	B	Error	Beta	t	Sig
ثابت	3.862	0.408		9.476	0
اعتراف	0.1	0.129	0.145	0.776	0.444

تم بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدولين

الضغوط لها (Sig = 0.44 > 0.05) أي غير معنوية ولها تأثير ضعيف جدا من نرفض الفرضية B= 0.145 أي ان كلما زاد الضغوط المؤسسة على الموظفين يزداد أدائهم ب 10%.

$$Y_i = 3.861 + 0.1 x_i$$

Y_i الأداء

X_i الضغوط

نتيجة:

من خلال دراسة الارتباط الموجود بين أساليب التحفيز والأداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز، نلاحظ ان:

- تؤثر اساليب التحفيز على آداء الموظفين بنسب متفاوتة؛
- يأتي اسلوب التحفيز " الشعور بالانتماء في المرتبة الاولى، حيث ان هذا الشعور يؤثر على اداء الموظفين بشكل كبير حيث ان في حالات عامة عندما ينشأ شخص مشروع خاص اول حافز له هو تحقيق ربح خاص لان مشروع ملك له وينتمي إليه؛
- كما اسلوب المكافآت احتل المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك منطقي كون ان الحافز المادي له دور كبير في تحفيز وهو ما توصلت إليه العديد من الدراسات والبحوث السابقة؛
- الاعتراف بالإنجازات يؤثر على اداء الموظفين ولكن بدرجة أقل من الأسلوبين السابقين، بحيث ان الاعتراف مهم لتحسين الأداء ولكن يجب ان يكون متبوع بتحفيز مادي ومعنوي؛
- اسلوب الشكر والتقدير هو مهم ولكن ليس له أثر كبير على أداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز غليزان، كما ان اسلوب التحفيز القائم على الضغط (التحفيز السلبي)، ليس له أثر كبير بالمؤسسة محل الدراسة كون ان العينة متكونة من عمال ذوي خبرة تفوق 10 سنوات في المتوسط، وكذلك لارتفاع رواتبهم.

4. خلاصة الفصل

تعد التطرق إلى تقديم لمحة عن مؤسسة اقتصادية انتاج الكهرباء سونلغاز بغليزان ببلعسل وهيكلها التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل واستخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيان بالإضافة لمعرفة انعكاسات أساليب التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة سنو انتاج الكهرباء سونلغاز بغليزان ببلعسل وكانت النتيجة كما يلي الأسلوب المكافآت و العلاوات لها أثر كبير على أداء الموظفين وكذلك أسلوب اعتراف و بالإنجازات وكذلك أسلوب الانتماء له أثر كبير على أداء الموظفين بحيث أنها جزء من هوتهم الشخصية واما أسلوب الضغوط فآثر يكاد لا يذكر على الموظفين في مؤسسة الاقتصادية انتاج الكهرباء بغليزان ببلعسل.

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1. الخاتمة:

أن التحفيز له إثر كبير على أداء الموظفين لذلك هناك اهتمام كبير في مجال إدارة الاعمال وإدارة الموارد البشرية لما له من أهمية واسهامات من تطوير المؤسسة وتطوير وحور اهتمام كل مورد بشري من هذا المبدأ تصبغ علمية التحفيز الموظفين من اجل توجيه سلوكهم مع اهداف المؤسسة اشباع حاجاتهم عن طريق عدة أساليب مثل المكافآت والشكر والتقدير واعتراف بنتائج لكي تكون المجهودات الإضافية لها مجدية لتكون لها أثر فعال أدائهم في هذا الإطار هذه الدراسة قمنا دراسة أساليب التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسة اقتصادية في مؤسسة اقتصادية انتاج الكهرباء بغليزان ببلعسل كمقاسي وكانت النتائج كالتالي.

2. نتائج الدراسة:

من خلال المحور الدارسة كانت كالتالي:

- المكافآت والعلاوات لها أثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي وملحوظ.
- شعور الموظف بانتمائه لمؤسسة له تأثير موجب على أدائه والتزامه.
- الاعتراف والإنجازات له إثر موجب على أداء الموظف
- الضغوط المؤسسة لها أثر ضعيف على أداء الموظفين يكاد لا يذكر.
- الشكر والتقدير لها أثر ضعيف على أداء الموظفين ويكاد لا يذكر.

4. مقترحات الدراسة:

من الدراسة لدين بضع الاقتراحات

- تحسين نظام الحوافز بحيث كانت الإجابة تجاه العبارة 5 ان 26.7 % من الموظفين على النظام غير عادل.
- تقديم تقدير وشكر للموظفين بشكل أفضل.

قائمة المراجع

1 المرجع الأجنبية:

1. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motiviaiton. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, 15
2. Raza, S., & Guibas, L. (2024, July 05). Artificial Intelligence in Human Resources: Ethical Implications and Job Performance Analysis. ResearchGate.
3. Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2014). The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review, 24(3), 216 – 231. Retrieved from <https://doi.org/10.xxxx/yyyy>

2 المراجع العربية

1. أحمد، ا. (2023). الحوافر والترقيات وعلاقتها بتحسني أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني نموذجاً لنيل شهادة ماجستير. الخليل: جامعة الخليل.
2. أحميد نبيل فرحات. (2008 , 1 21). مقومات التحفيز. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:
https://hrdiscussion.com/hr1052.html?utm_source=chatgpt.com
3. أرفيس مريم. (بلا تاريخ). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، 6.
4. الحلبي، ن. م. (2009). دور التحفيز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدر رسالة ماجستير. القدر فلسطين: جامعي القدس.
5. الطيب حسن تجاني. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأجمعنا دراسة حالة مخبر روتا تيف. مجلة الوطنية للدراسات العلمية الأكاديمية، 2043.
6. القحطاني، م. ب. (2015). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل). الرياض: العبيكان.
7. أوكي رابع، وخالدي ريم. (ديسمبر , 2019). التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT BES ORGANISTIONS, 3, 130 - 131.

8. د مدحت محمد أبو النصر. (2009). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مدينة النصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. رمادة فلة. (01 06, 2017). تقييم فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة التكوينية في مجال الكهرباء والغاز، البلدية. مجلة دراسات نفسية والتربوية، 4، 254.
10. شرياف وحيدة. (2016). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن كريف تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فزد كمباني للإنتاج عصير رامي (أطروحة دكتوراه). بومرداس: جامعة أحمد بوقره.
11. عبد المجيد بن أحمد بن سعيد البلوشي. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية (ماجستير). الشرقية، كلية إدارة الأعمال، الشرقية: حامة المشاركة.
12. عمر سرار. (بلا تاريخ). أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصدمات والمضخات بال. المدية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
13. عيسى مزاره، وعبد القادر ونوقي. (2018). معوقات عميلة الأداء الوظيفي بالنسبة الأقراد العاملين في المنظمة. مجلة سوسولوجيا، 133.
14. مجمي عبد العالي. (جوان , 2018). دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفون (البلدية). المجلة الجزائرية للسياسات العامة، 07، 64.
15. ميمي علا، وسويطي شبلي. (7 7, 2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 22، 262.
16. ناجح راضي على معاني. (2015). دراجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهي نظر مضاء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير). نابلس فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
17. نبال جبران سليم حماتي. (2024). المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانية في داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لنيل شهادة الدكتوراه. رام الله: الحامة العربية الأمريكية (فلسطين).
18. وهيبية، م.، & نوال، ب. (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة صافية تحليلية لشركة جوجل. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 05، 403.

الملاحق

الملحق رقم 01:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد:

طالب ماستير بجامعة غليزان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية وتقدير

هذا الاستبيان الذي بين ايديكم هو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير من جامعة غليزان بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تتمحور حول موضوع: انعكاسات أساليب التحفيز على أداء الموظفين. لذا أستاذنكم من أجل الإجابة على الاستفسارات والعبارات الواردة بقائمة الاستبيان من خلال تحديد درجة أهمية كل عبارة بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وملاً فراغات (...) في حالة الأسئلة المفتوحة. ويشكر الباحث تعاونكم واستجابتكم الكريمة للعمل على خدمة البحث العلمي، داعياً الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

① البيانات الشخصية:

- 1 الجنس: 1/ ذكر () 2/ أنثى ()
- 2 السن:
- 3 المستوى الدراسي:
- المتوسط ... () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()
- 4 الخبرة المهنية:
- أقل من 5 سنوات ر. () - بين 5 و 10 سنوات ()
- بين 11 و 15 سنوات ... ()
- أكثر من 15 سنة ()
5. المستوى المهني في المؤسسة:
- 1/ عون تنفيذ () 2/ تقني () 3/ إطار () 4/ إطار سامي ()

رقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحو الأول: العلاوات المكافآت						
1	المسؤولين في المؤسسة يبدون تقدير لمجهودات الموظفين					
2	تقدم المؤسسة تكريماً وشهادات للذين يقدمون أداء جيد					
3	يتم احتفاء بنتائجي وفريقي بشكل يشعرني بالتقدير					
4	اشعر بالتقدير عندما تكريمي أمام زملائي					
5	عندما يتم تكريم زملائي أمامي اشعر برغبة في اجتهاد أكثر					
6	اشعر بالتقدير عندما اسمع كلمات المدح من المشرفين					
7	المسؤولين في المؤسسة يبدون تقدير لمجهودات الموظفين					
المحو الثاني: الشكر والتقدير						
8	المسؤولين في المؤسسة يبدون تقدير لمجهودات الموظفين					
9	تقدم المؤسسة تكريماً وشهادات للذين يقدمون أداء جيد					
10	يتم احتفاء بنتائجي وفريقي بشكل يشعرني بالتقدير					
11	اشعر بالتقدير عندما تكريمي أمام زملائي					
12	عندما يتم تكريم زملائي أمامي اشعر برغبة في اجتهاد أكثر					
13	اشعر بالتقدير عندما اسمع كلمات المدح من المشرفين					
المحو الثالث: الانتماء						
14	اعتبر نفسي جزء من المؤسسة					
15	أعتبر نجاحي من نجاح المؤسسة					
16	اشعر بالولاء تجاه المؤسسة لذلك أعمل بشكل جيد					
17	عملي في المؤسسة هو جزء من هويتي					
18	ارغب في البقاء في المؤسسة الحالية					
19	أشارك في أنشطة في المؤسسة بدافع الانتماء					
المحو الرابع: الاعتراف بإنجازات						
20	يتم اعتراف بإنجازاتي في المؤسسة					
21	يسلط المشرفون الضوء على إنجازاتي					
22	المؤسسة تثمن إنجازات ويتم اعتراف بها					
23	أشعر ان نتائج الصغيرة يتم ملاحظتها					
24	يساهم الاعتراف بإنجازي في تحسين علاقتي بالمؤسسة					
25	تنعكس انجازاتي على فرص الترقية					
المحو الخامس: الضغوط						
26	التحفير السلبي يجعلني أكثر حرصاً في العمل					
27	الإدارة والمشرفين يركزون على النقد بدلاً من التوجيه					
28	أحاول العمل بشكل جيد خوفاً من الخصومات في راتب					
29	العقوبات الإدارية هي أكبر دافع للعمل					
30	احول العمل بجهد أكبر تجنباً لانتقادات الرؤساء وزملائي					
31	شعور أن مناصبي مهدد يجعلني أكثر دقة انجاز مهامي					
المحو السادس: قياس الأداء						
32	أقوم بعمل بشكل فعال في العمل					
33	أحول التزام بالعمل من ناحية المواعيد العمل وتسليم العمل					

					دائما أحاول زيادة إنتاجيتي	34
					اعمل ساعات عمل إضافية حتى أحقق الأهداف المطلوبة	35
					استخدم مهاراتي بشكل ممتاز في العمل	36
					الاحظ أن أدائي في تحسن مستمر	37

الملحق رقم 02: الصدق والثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	37

الملحق رقم 03: متوسط للمحور العلاوات والمكافآت:

		Statistics						
		المؤسسة تقوم بتحفيز الموظفين بشكل جيد مابدا	الثقافات والمناخات المقدمة من مؤسسة تزيد من رغبة في العمل	الدخل الذي تحصل عليه في المؤسسة أعتبره مقبول	المؤسسة ترفع في زيادة رواتب الموظفين	نظام مكافآت في هذه المؤسسة عادل	أعتبر ان المكافآت مالية دليل على أن جهودي تنال تقدير	في مناسبات يتم تقديم منح من المؤسسة كحافز نا
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.10	4.23	4.20	3.63	3.33	3.73	4.10
Std. Deviation		.607	.679	.484	1.033	1.028	.740	.923

الملحق 04: متوسط المحور الشكره التقدير:

		Statistics					
		المسؤولين في المؤسسة يبدون تقدير لمجهودات الموظفين	تقدم المؤسسة تكريمات ونشادات للأبن يقدمون أداء جيد	يتم احتفاء بنجاحي وفرقي بشكل يشعرني بالتقدير	اتبع بالتقدير عندما تكريمي أمام زملائي	عندما يتم تكريم زملائي أمامي أشعر برغبة في اجتهاد أكثر	اتبع بالتقدير عندما اسمع كلمات المدح من المشرفين
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.27	3.20	3.37	4.20	3.97	4.00
Std. Deviation		1.112	1.095	1.129	.484	.850	.743

الملحق 05: متوسط المحور الانتماء

		Statistics					
		أعتبر نفسي جزء من المؤسسة	أعتبر نحاجي من نجاح المؤسسة	أشعر بالولاء تجاه المؤسسة لذلك أعمل بشكل جيد	عملي في المؤسسة هو جزء من هويتي	أرغب في البقاء في المؤسسة الحالية	أشارك في أنشطة في المؤسسة بدافع الانتماء
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.33	4.27	4.23	4.07	3.93	2.50
Std. Deviation		1.028	1.048	1.040	1.112	1.172	1.280

الملحق 06: متوسط المحور الاعتراف بالإنجاز:

		Statistics					
		بم اعتراف بإنجازاتي في المؤسسة	بسلط المشرفين الصنوع على إنجازاتي	المؤسسة تمن إنجازات وبم اعتراف بها	أشعر ان نتائج الصغيرة بم ملاحظتها	بساهم الاعتراف بإنجازي في تحسين عائتي بالمؤسسة	تتبعكس انجازاتي على فرص الفرقة
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.37	2.97	3.57	3.50	3.67	3.43
Std. Deviation		1.273	1.273	1.104	.938	1.093	1.278

الملحق 07: متوسط محور الضغوط:

		Statistics					
		الصغير السلي يجعلني أكثر حرصا في العمل	الإدارة والمشرفين يركزون على النقد بدلا من التوجيه	أحاول العمل بشكل جيد خوفا من الخصومات في راتب	المعيقات الإدارية هي أكبر دافع للعمل	أحاول العمل بجهد أكبر تجنباً لانقادات الرؤساء وزمائي	نعور أن منصبي مهدد يجعلني أكثر دقة انجاز مهامي
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.00	3.07	3.13	2.97	3.17	2.87
Std. Deviation		1.232	1.143	1.224	1.217	1.315	1.332

الملحق 08: متوسط محور الأداء

		Statistics					
		أقوم بعمل بشكل فعال في العمل	أحاول التزام بالعمل من ناحية المواعيد العمل وتسليم العمل	دائما أحاول زيادة انتاجتي	اعمل ساعات عمل إضافية حتى أحقق الأهداف المطلوبة	استخدم مهاراتي بشكل ممتاز في العمل	الاحظ أن أداتي في تحسن مستمر
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.50	4.43	4.40	3.47	4.20	4.00
Std. Deviation		.509	.626	.675	1.167	.997	1.050

الملحق 09: Correlations

		مكافآت	الشكر	الانتماء	الاعتراف	الضغوط	الاداء
مكافآت	Pearson Correlation	1	.420*	.405*	.634**	.339	.372*
	Sig. (2-tailed)		.021	.027	.000	.067	.043
	N	30	30	30	30	30	30
الشكر	Pearson Correlation	.420*	1	-.034	.513**	.540**	.091
	Sig. (2-tailed)	.021		.859	.004	.002	.631
	N	30	30	30	30	30	30
الانتماء	Pearson Correlation	.405*	-.034	1	.347	.204	.838**
	Sig. (2-tailed)	.027	.859		.060	.280	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الاعتراف	Pearson Correlation	.634**	.513**	.347	1	.418*	.457*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.060		.021	.011
	N	30	30	30	30	30	30
الضغوط	Pearson Correlation	.339	.540**	.204	.418*	1	.145
	Sig. (2-tailed)	.067	.002	.280	.021		.444
	N	30	30	30	30	30	30
الاداء	Pearson Correlation	.372*	.091	.838**	.457*	.145	1
	Sig. (2-tailed)	.043	.631	.000	.011	.444	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

الملحق 10: اختبار انحدار المحور المكافآت

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.372 ^a	.138	.107	.564014	.138	4.483	1	28	.043

a. Predictors: (Constant), مكافآت

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.426	1	1.426	4.483	.043 ^b
	Residual	8.907	28	.318		
	Total	10.333	29			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), مكافآت

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.265	.904		2.506	.018	.413	4.117
	مكافآت	.487	.230	.372	2.117	.043	.016	.958

a. Dependent Variable: الاداء

الملحق 11: اختبار انحدار محور الشكر والتقدير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.091 ^a	.008	-.027	.604956	.008	.235	1	28	.631

a. Predictors: (Constant), الشكر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.086	1	.086	.235	.631 ^b
	Residual	10.247	28	.366		
	Total	10.333	29			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الشكر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.800	.764		4.974	.000	2.235	5.365
	الشكر	.100	.206	.091	.485	.631	-.322	.522

a. Dependent Variable: الاداء

الملحق 12: اختبار انحدار محور الانتماء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.838 ^a	.703	.692	.331217	.703	66.192	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), الانتماء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.262	1	7.262	66.192	.000 ^b
	Residual	3.072	28	.110		
	Total	10.333	29			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الانتماء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.287	.359		3.583	.001	.551	2.022
	الانتماء	.741	.091	.838	8.136	.000	.554	.927

a. Dependent Variable: الاداء

الملحق 13: اختبار انحدار محور الاعتراف بالإنجازات:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.457 ^a	.209	.181	.540238	.209	7.405	1	28	.011

a. Predictors: (Constant), الاعتراف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.161	1	2.161	7.405	.011 ^b
	Residual	8.172	28	.292		
	Total	10.333	29			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الاعتراف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.148	.387		8.133	.000	2.355	3.941
	الاعتراف	.298	.110	.457	2.721	.011	.074	.523

a. Dependent Variable: الاداء

الملحق 14: اختبار انحدار محور الضغوط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.145 ^a	.021	-.014	.601064	.021	.602	1	28	.444

a. Predictors: (Constant), الضغوط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.218	1	.218	.602	.444 ^b
	Residual	10.116	28	.361		
	Total	10.333	29			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الضغوط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.862	.408		9.476	.000	3.027	4.697
	الضغوط	.100	.129	.145	.776	.444	-.165	.365

a. Dependent Variable: الاداء