

أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي

دراسة حالة مصنع سكر عسلاية للعام ٢٠٢٢، ولاية النيل الأبيض، السودان

إعداد:

- د. السماني محمد الغالي نورالدائم، أستاذ الإدارة المشارك، smanismn@wnu.edu.sd

- د. تهماني فارس عبيد يوسف tahini.ebied@wnu.edu.sd

المستخلص

تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور أو ضعف في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين واشباع حاجاتهم النفسية ورفع الروح المعنوية للأفراد، تكمن أهمية البحث في الآتي: معرفة أهمية الحوافز على أداء الموظفين، معرفة أشكال وطرق التحفيز، دراسة موضوع الحوافز والأداء الوظيفي، هدف البحث الى تحقيق الآتي: توضيح الدور الكبير للحوافز في رفع فعالية الأداء، توضيح العلاقة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل، تسليط الضوء على أبرز مشاكل منح الحوافز، اختبر البحث الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق التحفيز والأداء الوظيفي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال الحوافز والأداء الوظيفي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسس منح الحوافز والأداء الوظيفي، خرج البحث بعدد من النتائج أهمها: لدى إدارة المصنع طرق تحفيز ايجابية للعاملين، تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عبر منحهم امتيازات تختلف باختلاف مناصبهم، تقوم ادارة المصنع بتقدير حجم الحافز حسب حوجة الموظف، بعد الموظف عن الضغوط ينعكس في الجدية والتفاني وقدرته على تحمل مسؤولية، وقد أوصى البحث بعدد من التوصيات منها: يجب أن تسعى ادارة المصنع الى ايجاد سبل محفزة كالتريقيات، يجب أن تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت أثناء الشهر، يجب أن تقوم ادارة المصنع باختيار التوقيت المناسب لمنح الحافز، يجب أن معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته تجعله قادراً على تأديتها بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء الوظيفي، الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، جودة الأداء.

The Impact of Incentives on job Performance in the Industrial Sector in White Nile State

Abstract

The research problem is represented in the existence of deficiencies or weaknesses in the systems and methods of incentives applied to employees, satisfying their psychological needs and raising the morale of individuals. Achieving the following: clarifying the significant role of incentives in raising the effectiveness of performance, clarifying the relationship between job performance and the work environment, highlighting the most prominent problems in granting incentives, the research tested the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between motivation methods and job performance, there is a statistically significant relationship between incentive forms and job performance, there is a statistically significant relationship between the basis for granting incentives and job performance, the research came out with a number of results, the most important of which are: The factory management motivates the employees by giving them privileges that differ according to their positions. The factory management estimates the size of the incentive according to the employee's need. The employee's distance from pressure is reflected in seriousness, dedication, and his ability to assume responsibility. The research recommended a number of recommendations, including: The factory management should seek to find motivating ways such as promotions. The factory management should motivate the employees through bonuses during the month. The factory management should choose the appropriate timing to give the incentive. The employee's knowledge of the requirements of his job should make him able to perform it efficiently.

المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج والإدارات التي شغلت المفكرين ويلعب للرضا الوظيفي دورا كبيرا في تحقيق الاستثمارية للعملية الإنتاجية، وبالتالي لا بد من إيجاد علاقة بين العاملين وإدارة المنشأة لان درجة الرضا للعاملين يتوقف على ما يتحصل عليه من المزايا المادية والمعنوية لذلك فإن تقديم الحوافز والأجور المتساوية يعتبر من عوامل نجاح العملية الإنتاجية داخل المنظمة وهنا نتناول مدى اثر الحوافز على رضا العاملين وأداءهم بحيث أن الحوافز تقوم بتشجيعهم على التميز في الأداء، ولا بد من طرح ايجابيات وسلبيات الحوافز على الرضا الوظيفي وعلى أداء المنظمة ككل في ظل زيادة التنافس بين الشركات فلا بد من وجود نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للمنشأة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور او ضعف في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين واشباع حاجاتهم النفسية ورفع الروح المعنوية للأفراد الذي ينعكس بصورة سلبية على الرضا الوظيفي ووجود تجاهل لأهمية الحوافز ودورها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى بعض الادارات، والسؤال هنا هو: هل هنالك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي ؟ ومن هنا يمكننا أن نستخلص التساؤلات الفرعية التالية:

- ١/ هل توجد علاقة بين طرق التحفيز والأداء الوظيفي في مصنع سكر عسلاية.
- ٢/ ما علاقة أشكال الحوافز والأداء الوظيفي في مصنع سكر عسلاية.
- ٣/ كيف تكون علاقة أسس منح الحوافز والأداء الوظيفي في مصنع سكر عسلاية.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:

- ١/ معرفة أهمية الحوافز على أداء الموظفين.
- ٢/ أهمية أشكال وطرق التحفيز في الأداء.
- ٣/ الاستفادة من الحوافز في الأداء الوظيفي.

أهداف البحث : يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

- ١/ الدور الكبير للحوافز في رفع فعالية الأداء.
- ٢/ توضيح العلاقة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل.
- ٣/ الوقوف على أبرز مشاكل منح الحوافز.

فرضيات البحث :

- ١/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق التحفيز والأداء الوظيفي.
- ٢/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال الحوافز والأداء الوظيفي.
- ٣/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسس منح الحوافز والأداء الوظيفي.

منهجية البحث:

- ١/ المنهج الاستنباطي لوضع الفرضيات.
- ٢/ المنهج التاريخي " الدراسات السابقة"
- ٣/ منهج دراسة الحالة عبر جمع البيانات واستخلاص النتائج.

مصادر جمع البيانات:

- ١/ البيانات الأولية: الاستبيان، المقابلات، الملاحظات والمقابلات الشخصية.
- ٢/ البيانات الثانوية: " المراجع والكتب والبحوث والشبكة الدولية للمعلومات.

حدود البحث :

- ١/ الحدود المكانية : مصنع سكر عسلاية.
- ٢/ الحدود الزمانية : ٢٠٢٢ م.
- ٣/ الحدود البشرية : العاملين بمصنع سكر عسلاية.

الدراسات السابقة:

١/ دراسة Eriksson وآخرون (٢٠٠٤م)^(١): تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات السلوكية لدفع الأداء، وأيضا قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي: هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء، بالرغم من التداخلات إلا أن الأجر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع.

٢/ دراسة نورعزم الليل (٢٠١٩م):^(٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وعددهم ٨٠٠٠ موظف تقريبا، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع ٤٥٠ استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها ٤٠٧ استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ونسبة بلغت ٩٠٪، واستخدمت الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة معامل الانحدار (Regression) واختبار (F)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات الباحثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي ٣,٤٧، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية متوسط حسابي ٣,٤٣، وكانت استجابة الباحثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤,٠٠، وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حيث بلغت (R=٠.٣٢٣)، وكانت الأعلى عند الحوافز المعنوية (R=٠.٣٣٥)، بينما بلغت عند الحوافز المادية (R=٠.٢٨٦)، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ربط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم حيث لا يكون الحافز روتينياً أو تلقائياً، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

مفاهيم أساسية عن الحوافز:

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام وأثر بارز في التوجيه والسلوك وتحديد الاتجاهات ولها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط. التحفيز هو حصر الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على غير وجه دون شكوى أو تدمير.^(٣)

ويعرف التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة من التأهب والسعادة بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تزمز أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شي في سبيل مصلحة المنظمة والعمل. وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجيعه للإقبال على سلوك معين ورغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك.^(٤) وكذلك تعرف بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين. كما تعرف بأنها الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأي مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء.^(٥)

أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموقع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عنه أنه لا يمكن للفرد العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك. ويمكن القول بأن أداء المنظمات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات لا لذلك فإن أداء الفرد وتحفيزه لكي يؤدي ما يطلب منه من أعمال يعد في غاية الأهمية لكل المنظمات. وبشكل أكثر تحديدا فإن العاملين يجب أن تحفيز للأسباب الآتية^(٦):

١/ لكي ينظموا المنظمة.

٢/ لكي يؤدي مهامهم على أحسن وجه.

٣/ لكي يمارسوا مهاراتهم الابتكارية والبراعية من العمل من اجل رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

وفيما يتعلق بالمديرين من مختلف المنظمات فإن أهمية الحوافز بالنسبة لهم ترجع إلى أن المديرين يعتمد على أداء تابعيهم ومن ثم يتحتم على المديرين فهم كيفية تحفيز تابعيهم ليعملوا على تحقيق أهداف المنظمة فالتحفيز هام للمنظمات والمديرين^(٧):

أهداف الحوافز:

ان أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده الشركة او المنظمة او الهيئة لابد ان يحقق ما يلي^(٩):

١/ تحقق الأهداف التي تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة من خلال انتاجها واستخدامها لعناصر الانتاج أفضل استخدام.

٢/ تحقيق الأهداف المعنوية وما يتعلق بخلق الأجواء المناسبة من خلال الحوافز لكي يعمل الفرد بإنديفاع عالي لاشباع رغباته.

أنواع الحوافز:

هنالك انواع عديدة من الحوافز مطروحة امام الاداء يمكن اختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم كما يلي.^(١٠)

أولاً: الحوافز المعنوية والحوافز المالية: ويمكن تحديد أهداف وشروط الحوافز المالية والمعنوية كما يلي:

أهداف الحوافز المعنوية:

١/ التمييز بين الاشخاص العاملين حيث الأداء الأفضل.

٢/ تشجيع التنافس بين العاملين في المؤسسة.

- ٣/ بيان اشكال التمييز في الأداء والسلوك.
- ٤/ رفع مستوى فعالية الاشخاص ذو الأداء المتوسط.
- ٥/ إظهار طابع المؤسسة وصورتها الى البيئة المحيطة.
- ٦/ زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين العاملين.
- تتمثل شروط الحوافز المعنوية في الآتي:
- ١/ توضيح الاداء والسلوك الوظيفي الذي يقود الى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.
- ٢/ الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين.
- ٣/ تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.
- ٤/ تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (خدمة / معلومات) وقيمة الحافز.
- ٥/ تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق استمرار الأداء والسلوك الجيد.
- ٦/ تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
- ٧/ إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.
- وتتمثل أهداف الحوافز المالية في الآتي^(١١):
- ١/ الإحساس بالقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ٢/ ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
- ٣/ إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- ٤/ الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- ويمكن تحديد شروط الحوافز المالية في الآتي^(١٢):
- ١/ ان يكون عادلا بطبعه وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- ٢/ ان يكون مطابقا لما يتقاضاه الآخرون في سوق العمل.
- ٣/ ان يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في عمله.
- ٤/ ان يكون متوافقاً مع إمكانية المؤسسة المالية.
- ٥/ ان تكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
- ٦/ ان تكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية.
- ٧/ ان يكون متوافق مع المعدات المحددة للأداء.
- ٨/ أن يكون مقنعا للشخص العامل.
- ٩/ ان يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.
- ومن امثلة العلاوات التي يتم صرفها للعاملين في اي منظمة فيما يلي:^(١٣)
١. علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاجية الفرد في عمله تمنح بعد فترة عام تقريبا.
٢. علاوة الاقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيرا وخالصة في العمل.
٣. العلاوة الاستثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء مجهد مميز يستلزم التعويض الاستثنائي وكل العلاوات تتميز بان تأثيرها تراكمي أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له.
- ومن أمثلة الحوافز الجماعية التي تصرف على مستوى المنظمة ما يلي^(١٤):

أ/ المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة لا هي عبارة عن إسقاط نسبة (١٥%) من أرباح الشركة تم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو مستوى وكفاءة الأداء ويتم التوزيع نقداً لا لمدة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ب/ خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف والسبب في ذلك انها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع إقتراحات بشأن تحقيق تكاليف العمل والإنتاج.

ج/ ملكية العاملين لأسهم الشركة: هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة من حق العاملين إمتلاك شركتهم بنسبة محددة ومن المهم الإشارة إلى أن الحوافز الفردية والجماعية قد تتم في المدى القصير لكن لها آثار سلبية على روح الفردية وقد تؤدي إلى التنافس وعدم التعاون لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس فردي.

الحوافز الأساسية والبدلية :

ويقصد بالحوافز الأساسية مادياً كان أو معنوياً فردياً أو جماعياً أو ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة فاذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على الحافز ولكن يحدث أحيانا ان الإدارة لا تستطيع تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة للحوافز البديلة بمعنى ان يعطي الأفراد حوافز أخرى ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار ولكنها تعوضها عن فقدان الحافز الأساسي.

أنواع جديدة من الحوافز: هنالك أنواع جديدة من الحوافز يمكن الإستفادة منها في عملية تحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز والإنتاجية ولزيادة درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لديهم وهي كالتالي:^(١٥)

١/ صالة الصور: ويتم ذلك عبر قصيص صالة تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز أو الانجاز الكبير ويستدعى اليها زوار الشركة للتعرف على المتميزين.

٢/ مجموعات (البومات) الصور: يتم ذلك عبر إنشاء مجموعة صور تضم كل الأشخاص الذين قدموا انجازات متميزة مع تقديم ملخصا عنها بحيث تعرض الزوار خلال العام اللاحق على إنشائه.

٣/ إستعراض مراحل المشروعات: يتم ذلك عبر تخصيص أمكنة في الاستقبال تعرض صوراً لمراحل كل مشروع عمل ناجح وصوراً للعاملين المتميزين فيه.

٤/ قمصان وسترات الانجاز: تصنع قمصان وسترات خاصة بالإنجاز المحقق وتقديمها للأشخاص المستحقين إعترافاً بفضلهم وإنجازاتهم بعد الإنتهاء من النشاط بهدف إظهار الإنجاز وأصحابه للآخرين.

٥/ مجلة الحائط: إعداد مجلة حائطية تضم صوراً للأشخاص الذين قدموا الإنجازات المتميزة او كان أدائهم عالياً.

٦/ فرصة تزكية موظف جديد: يطلب الرئيس أو المدير من الموظف صاحب الأداء المتميز أن يزكي شخصاً يعرفه لوظيفة في المؤسسة او لأداء مهمة كبرى.

٧/ التعامل الاجتماعي: تخصص إدارة المؤسسة يوماً محدداً لإجراء التواصل الاجتماعي مع الذين قدموا إنجازات متميزة وكان أدائهم عالياً.

٨/ المقابلة الإيجابية: تكتفي المؤسسة للأشخاص الذين يؤدون أعمالاً كبيرة ويحققون إنجازات متميزة وتعقد معهم إجتماعاً يتم فيه طرح المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتطلب منهم تقديم الآراء والحلول لا قد تعقد ذلك بشكل إسبوعي أو شهري.

- ٩/ إستقبال الموظف الجديد: يحدد مدير المؤسسة موعداً لمقابلة الموظف الجديد ويتصل به ويقابله المدير ويرحب به وبإسهاماته بشكل لائق ويعرفه على الأشخاص الذين سيتعامل معهم بشكل مباشر.
- ١٠/ مقابلة المدير: إجراء مقابلة خاصة مع مدير أو رئيس المؤسسة للتعبير عن منافسة التميز والإنجاز الكبير بحث تصبح فرصة للشهرة وبالإعتراف والتقدير لأمر الذي يدفع الشخص إلى تقديم المزيد من الجهود.
- ١١/ جناح التميز: يتم ذلك عبر تخصيص مكان بإسم الشخص المتميز في الإدارة وتوضع لافتة يكتب فيها " هذا جناح السيد / السيدة..."
- ١٢/ ملاحظة الإنجاز الخاص: يتم ذلك عبر كتابة ملاحظة سريعة وموجزة بخط اليد على لافتة صغيرة أو بطاقة بحيث تحوي عبارات الثناء على الإنجاز الأفضل الذي تحقق الانطباعات الخاصة عند النشاط وتثبيتها على باب مكتب أو موقع عمل الشخص المعني.
- ١٣/ المكالمات الهاتفية الخاصة: يجري المدير مكالمات هاتفية مع صاحب الإنجاز أو الأداء المتميز على خط هاتفه في مكتبة او على خط هاتف بيته ويشكره على إنجازاته وأدائه وقد يذكر ذلك الإجراء في صحيفة المؤسسة.
- ١٤/ شهادة تقديرية نسيجية: يمنح صاحب الأداء المتميز شهادة تقدير مصنوعة من نسيج إسمه عليها وكتابة موضوع التقدير وعبارة ثناء موقعه من المدير.
- ١٥/ بطاقة الجديد في العمل: يمنح الشخص المستحق بطاقة يكتب عليها ملتزم بجدية في العمل كأكثر ملاحظة أو مشاهدة حقيقية من رئيسة في العمل في موظف عمل ما وبحيث يحقق للموظف حيث تجميع عدد من مثل تلك البطاقات مثل (خمس بطاقات) يحق له استبدالها بسلعة ذات قيمة اشترتها المؤسسة للغاية نفسها.
- ١٦/ هاتف محمول له محدد: تقدم إدارة المؤسسة هواتف محمولة مع اشتراك مدفوع القيمة مسبقاً ولمدة محددة لبعض الأشخاص من ذوي الأداء المرتفع او الإنجاز الكبير وذلك تكريماً لهم على أدائهم.

مفهوم الأداء الوظيفي:

جانبا من جوانب التنظيم غير الرسمي الذي يتمتع به بعض الافراد او الجماعات في المنظمات ويعرف بانه عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له باقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الانتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الادارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.^(١٨) ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الادوار أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.^(١٩)

أن الأداء الوظيفي للموظفين يلعب دوراً حاسماً في أداء المؤسسة. حيث أن الموظف غير الكفو لديه أداء وظيفياً متدنياً، ولهذا السبب فان لباقة الشخص في الكلام وإيصال المعلومات يمكن أن تكون مؤشراً على أداءه في العمل لأن من لديهم هذه المهارة ستعكس عليهم إيجاباً في نتائج عملهم وتوطيد العلاقة مع المدير المباشر لديهم. من أهم المحصلات الوظيفية وقد تم تعريفه على انه القيمة المتجمعة من النشاطات التي يشارك بها الموظف بشكل مباشر و فردي إيجابياً أم سلباً في إنجاز الأهداف التنظيمية.^(٢٠) يعرف بصفة عامة بأنه درجة مساعدة الموظف للمنظمة في تحقيق أهدافها التنظيمية، ونظراً لارتباط هذا النوع من الأداء بالموظف فإنه يسمى أيضاً بأداء العاملين. ويعبر عن المخرجات المالية وغير المالية للعاملين ذات الصلة المباشرة بالأداء التنظيمي للمنظمة.^(٢١) تظهر أهمية الأداء التنظيمي بكونه المحور

الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين فقد احتل موضوع الأداء أهمية كبيرة وذلك للاعتبارات الآتية:

١/ كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط استراتيجية المنظمات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكن تفسير كل جوانب الأداء.

٢/ دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. وأشار كل من (venkartraman و ramanujam) أنها تظهر من خلال الأبعاد الثلاثة في أي تحليل استراتيجي وهي: (٢٢)

١/ البعد النظري: يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت أو ظاهرة، إذ يمثل الأداء اختيار الاستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة.

٢/ البعد الاختياري: يجري من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

٣/ البعد الإداري: يجري من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقييم نتائج أداء المنظمات.

عناصر الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها (٢٣):

١/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتضمن المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢/ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣/ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤/ المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي مجموعة من العقبات والمعوقات التي قد تحول دون قياس الأداء بالطريقة الصحيحة، بعضاً منها كما يلي (٢٤):

١/ يجب الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء.

٢/ الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.

٣/ الاعتماد على الموضوعية قدر الإمكان.

٤/ عدم وضوح الأهداف عند القيام بهذه العملية.

٥/ صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال وخاصة النوعية.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعبر الأداء من محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة ولذلك فإن العوامل المؤثرة على الأداء هي: (٢٥)

١/ العوامل السيكولوجية الأساسية: وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.

٢/ العوامل الاجتماعية: ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي.

٣/ العوامل الحضارية: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء وأيضا مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

٤/ قدرات ومهارات الفرد: ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.

٥/ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.

٦/ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

٧/ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء.

٨/ التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٩/ ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تساهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل.

معايير الأداء:

هو كمية وجودة العمل المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارة مكتوبة تصنف مدى الاتفاق الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة (٢٦).

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها: (٢٦)

١/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢/ نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣/ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

٤/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الدراسة الميدانية: نبذة تعريفية عن مصنع سكر عسلاية:

تمهيد:

يعتبر مصنع سكر عسلاية واحد من أربعة مصانع تُكوّن شركة السكر السودانية وهذه المصانع الأربعة هي: الجنيد، حلفا، سنار، عسلاية. تتبعها فيما بعد مصنع سكر كنانة يتميز مصنع سكر عسلاية بموقعه الذي يتوسط السودان في ولاية النيل الأبيض. وأنه منتج لأهم سلعة استراتيجية في الاقتصاد السوداني وهي صناعة السكر أضف إلى ذلك أنه مركز مهم للتشغيل الوظيفي يقصده العاملون من مختلف أنحاء السودان بما يوفر لهم من فرص عمل لذلك فهو يعد من مشروعات الإعاشة في السودان فضلاً عن تقديمه للكثير من الخدمات مياه وكهرباء والمنتجات الحيوانية والبستانية والغابية لأسواق ربك وكوستي.^(٢٨)

الموقع: يقع مصنع سكر عسلاية بولاية النيل الأبيض على الضفة الشرقية للنيل الأبيض على بعد ١٠ كيلومترات شمال مدينة ربك بين خطي عرض (١٣.١٩ - ١٣.٢١) وخط طول (٣٢.٥٠ - ٣٣.٤٠) شرقاً على ارتفاع ٣٨ متر في الأجزاء الغربية إلى ٤١٠ متر فوق مستوى سطح البحر في الأجزاء الشمالية الشرقية ويبعد المصنع ٣٠٠ كيلو متر جنوب الخرطوم عاصمة السودان.

نشأة المصنع:

في أواخر عام ١٩٧١ تم التعاقد مع الشركة الاستثمارية الهولندية (HVA) للمعونة في وضع دراسة جدوى إعداد المواصفات وفرز العطاءات ومراقبة سير التنفيذ لمصنعي سنار وعسلاية، في عام ١٩٧٤ تم توقيع عقد الانشاء مع الشركة الانجليزية، وتم اختيار موقع المصنع وإخطار الشركة المنفذة، وتم وضع حجر الأساس للمصنع في يناير ١٩٧٥ م على أن ينتهي العمل من تنفيذ المشروع في ١٩٧٥/٧/٥ م، ولكن لم ينتهي العمل إلا في يناير ١٩٨٠ م ومما يجدر ذكره أن معظم معدات المصنع إنجليزية الصنع.

إنشاء المزرعة:^(٢٩)

الري: بدأ العمل في حفر البيارات والترعة الرئيسية في ديسمبر ١٩٧٥ م وقد قسم العمل لمرحلتين: المرحلة الأولى تجهيز عشرة الف فدان بتنفيذ البيارتين الأولى والثانية والترعة الرئيسية بين البيارتين والترعة الفرعية التابعة. المرحلة الثانية تنفيذ البيارتين الثالثة والرابعة والترعة الرئيسية والترعة الفرعية اللازمة لري باقي المساحة وخطط انتهاء العمل بالمرحلة الأولى في ١٩٧٦/٦/٣٠ م وبنهاية عام ١٩٧٧ م بالنسبة للمرحلة الثانية، ولكن إنتهت المرحلة الأولى في ١٩٧٧/٨/٣٠ م والمرحلة الثانية ديسمبر ١٩٨٠ م.

الرقعة الزراعية: بدأ مصنع سكر عسلاية بمساحة ٢١٠٠٠ فدان وبطاقة تصميمية لانتاج ١١٠٠٠ طن سكر مكرر يطحن حتى ٦٥ طن يومياً، وسعت لاضافة مساحة ١٦٢٥٠ فدان بداية عام ٢٠٠٢ م.

أهمية مصنع سكر عسلاية^(٣٠):

- ١/ يقع المصنع في وسط السودان مما ساعد في سهولة انسياب حركة العمالة للمصنع وسهولة تسويق الانتاج للاسواق المالية في مدن السودان المختلفة.
 - ٢/ توفير الارض الصالحة والمساحة الكبيرة والارض السهلية المنبسطة دون عوائق طبيعية.
 - ٣/ وفرة الايدي العاملة في المدن والقرى المحيطة بالمصنع.
 - ٤/ توفير المياه في نهر النيل الابيض والاستفادة من حصة السودان في اتفاقية مياه النيل ١٩٥٩ م.
 - ٥/ الحاجة للنهوض بالمنطقة وتطويرها وتنمية موارده توفير في العمل والاستفادة من طاقته.
 - ٦/ المناخ الملائم في الموقع ذو الحرارة العالية، والحرارة المنخفضة اثناء فترة الحصاد.
 - ٧/ تكلفة الانتاج المنخفضة لصناعة السكر حيث يصنف السودان في المركز السادس من الدول المنتجة للسكر.
 - ٨/ توفر الخبرة والمعرفة بصناعة السكر من خلال الممارسة العملية لأكثر من خمسين عام ومزج الخبرات الاجنبية مع المحلية ودور مركز البحوث وارسال الكوادر للتاهيل خارج السودان.
- أهداف انشاء المصنع^(٣٠):**

- ١/ زيادة واردات الدولة عن السكر وتوفير العملات الصعبة.
- ٢/ إدخال محصول زراعي آخر بالاضافة الى القطن.
- ٣/ تأمين توفير السلعة كمأ ونوعاً وتكلفة تفادي لتقلبات الاسعار والمدخلات السابقة.
- ٤/ توفير المعرفة والمهارات الصناعية.
- ٥/ الاكتفاء الذاتي في سلعة السكر بالسودان.
- ٦/ توفر فرص العمل للموظفين.
- ٧/ العمل بكفاءه فنية واقتصادية عالية تمكن من المنافسة في السوق المحلي والصادر وتقديم الخدمات الضرورية لمناطق المصنع.

٨/ تقارير القسم الزراعية بمصنع سكر عسلاية

فوائد ونتائج قيام المصنع^(٣٠):

- ١/ توفير سلعة السكر والمساهمة في جلب العملة الصعبة بالسودان وتحقيق الاكتفاء من هذه السلعة الهامة.
- ٢/ توفير فرص عمل كبيرة بالمنطقة وخارجياً و الاسهام في عملية استقرار وتنمية حياة المواطن.
- ٣/ توفير خدمات كهرباء ومياه وتعليم وعلاج للعاملين والمناطق الواقعة داخل المشروع.
- ٤/ توفير منتجات أخرى كالخضر والفواكه والدواجن والألبان للأسواق المحلية والمدن والقرى المجاوره.
- ٥/ شارك في بناء ونهضة المنطقة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً بما قدمه من إسهامات واضحة في هذه المجالات.
- ٦/ الاسهام في تقديم مساهمات مادية وعينية للجهات الرسمية الحكومية وغير الحكومية والمواطنين في ولاية النيل الابيض والمشاركة في العمل.
- ٧/ يعتبر مصنع سكر عسلاية احد المصانع التي وضعت البنيات التحتية لتطوير ولاية النيل الابيض عامة و مدينتي كوستي وربك خاصة.

اقسام المصنع: يتكون مصنع سكر عسلاية من سبع اقسام رئيسية تتكامل في عملها مكونة كتلة العمل في المصنع ويقوم بادارة هذه الاقسام مدراء ادارات مسؤول عنهم مدير المصنع وهذه الاقسام الادارية هي^(٣١):

- ١/ القسم الاداري: يقوم بادارة شئون العاملين وتنظيم العمل في كل اقسام المصنع المختلفة كما يمثل حلقة الوصول الادارية بين المصنع ورئاسة شركة السكر السودانية بالخرطوم.
 - ٢/ القسم المالي: يقوم بتصديق كل الشئون المالية والمشتريات في المصنع.
 - ٣/ قسم الانتاج: المسئول عن عملية التشغيل والانتاج بالمصنع.
 - ٤/ القسم الزراعي: يقوم بادارة الرقعة الزراعية وتوفير المادة الخام (القصب) للمصنع.
 - ٥/ الورش الزراعية: تضم الآليات اللازمة والتي تعتمد عليها عمليات الحصاد من جرارات وحاصدات وغيرها.
 - ٦/ ادارة الري: تقوم بادارة البيارات وصيانة الترع الرئيسية والفرعية.
 - ٧/ مصنع جوات البلاستيك: يتبع لرئاسة شركة السكر السودانية ويجاور المصنع.
 - ٨/ وحدة التوليد المشترك: هي وحدة تابعة للرئاسة بالخرطوم وتعمل من داخل قسم الانتاج لتوليد الكهرباء اللازمة للتشغيل من مخلفات المصنع.
 ٩. هنالك وحدات مثل القوات المسلحة للشرطة والامن والمطافي والوحدة الادارية للمدينة تعليمية ومركز صحي، وهي وحدات متعاونة تقدم خدمات ما للمصنع والعاملين والقرى داخل وخارج المصنع.
- الهيكل الاداري للمصنع: يتكون الهيكل الاداري لمصنع سكر عسلاية من ست ادارات مقسمة الى اقسام ووحدات صغيرة في داخل هذه الاقسام ويدير كل ادارة في هذه الادارات مدير مختص يعاونه رؤساء، واقسام ووحدات الادارات لمصنع سكر عسلاية هي: (٣٢) ١/ الادارة العامة. ٢/ ادارة الانتاج. ٣/ ادارة الورش. ٤/ الادارة المالية. ٥/ الادارة الزراعية. ٦/ ادارة الري.

وظائف الهيكل الاداري:

- ١/ المدير العام وله سكرتارية وموظفين بالمكتب السري. ٢/ نائب المدير العام. ٣/ المدير الاداري. ٤/ المدير المالي. ٥/ المدير الانتاجي. ٦/ المدير الزراعي. ٧/ مدير الورش. ٨/ مدير ادارة الري. ٩/ مفتش المراجعة الداخلية. مهام و افتراضات الادارات كما يلي (٣٢):

المدير الاداري: يقوم بتصديق اعباء العمل الاداري في المصنع بالتنسيق مع الادارات المختلفة ويراس مفتش ورؤساء الاقسام التابعة له وهم: ١/ مفتش الشئون الادارية. ٢/ مفتش الشئون العامة. ٣/ الامن الصناعي. ٤/ مفتش الامن الداخلي. ٥/ مفتش الارشاد. ٦/ مفتش الخدمات. ٧/ مفتش التدريب. ٨/ مفتش تقنية المعلومات. ٩/ ضابط العلاقات العامة.

المدير المالي: هو المسئول عن ادارة المال في المصنع وتتكون إدارته من أقسام ووحدات يرأسها مفتشون وهذه الاقسام هي: قسم المحاسبة الادارية ورئيس الشئون الادارية في القسم المالي وينوب المدير المالي كما يتبعه وحدات الميزانية والتكاليف والتامين ويديرها مفتشوا قسم المحاسبة المالية، المراقب المالي ويضم وحدة الحسابات التابعة مباشرة لرئيس المحاسبة المالية قسم المشتريات ويضم ثلاث وحدات: المشتريات الداخلية والخارجية وحدة المتابعة وجميعها يرأسها مفتشوا قسم المخازن ويضم وحدة المخازن التابعة لرئيس قسم المخازن. (٣٣)

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (بمصنع سكر عسلاية)، وتم التركيز على البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، التدريب)

ثانياً: عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات لاعتبارات وهي إحدى العينات والتي تتيح فرص متساوية للاختيار بين مفردات المجتمع حيث تم توزيع عدد (٤٠) استمارة على الموظفين بمصنع سكر عسلاية، وتم استرداد ٤٠ استمارة بنسبة استرداد بلغت (١٠٠%) والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (١) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
% ١٠٠٠	٤٠	الاستبيانات الموزعة
% ١٠٠٠	٤٠	الاستبيانات التي تم إستردادها
% ٠٠٠	٠	الاستبيانات التي لم يتم إستردادها
% ٠٠٠	٠	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
% ١٠٠٠	٤٠	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

ثالثاً: الاستبانة كأداة للدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحثون في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في تصميم قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون والدراسات السابقة واتبع الباحثون الخطوات التالية لتصميم الاستبانة.

١/ خطوات تصميم الإستبانة:

أ/ الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
ب/ استشارات الباحثون عدد من الأساتذة المختصين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها. ت/ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

ث/ عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات وإجراء التصويبات اللازمة. ح/ تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية. واشتملت الاستبانة على قسمين.

٢/ بيانات القسم الأول:

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وجاءت كالتالي:

أ/ العمر. ب/ المؤهل العلمي. ج/ التخصص العلمي. د/ الوظيفة. هـ/ سنوات الخبرة. و/ التدريب.

٣/ بيانات القسم الثاني:

اشتمل هذا القسم على بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة ويشتمل هذا القسم على أربع محاور وعدد (٢٠) عبارة تقيس محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول (٢) توزيع عبارات الاستبانة

الرقم	المحور	عدد العبارات
١	طرق التحفيز	٥
٢	أشكال الحوافز	٥
٣	أسس منح الحوافز	٥

٤	الأداء الوظيفي	٥
المجموع		٢٠

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

٤/ مقياس درجة الموافقة: تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	٥	أكبر من ٨٠%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	٤	٧٠-٨٠%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	٣	٥٠-٦٩%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	٢	٢٠-٤٩%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	١	أقل من ٢٠%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS (القاهرة: دار النهضة العربية للنشر، ١٩٨٢ ص ٥٤٠-٥٤١

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها

$$3 = \frac{10}{5} = \frac{1+2+3+4+5}{5}$$

وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

١/ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

أ/ اختبار صدق محتوى المقياس: بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، مع ابداء ملاحظات المشرف كذلك وتعديل بعض الفقرات لتصبح

أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحثون الأخذ بملاحظات الخبراء وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحثون أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

ب/ الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

٢/ الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة وصلاحيّة الأسئلة من حيث الصياغة والوضوح تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين بمجال الدراسة. وبعد استعادة الاستبيانات من المحكمين تم اجراء التعديلات التي اقترحت عليها. فيما اشار عدد من المحكمين الي أن الاستبانة بشكلها الحالي مستوفية لشروط الدراسة.

٣/ الثبات والصدق الاحصائي: يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن اكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي: معادلة الفا - كرونباخ.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. وقام الباحثون بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على اساس فصل اجابات افراد عينة الدراسة على الاسئلة ذات الارقام الفردية عن اجاباتهم على الاسئلة ذات الارقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين اجاباتهم على الاسئلة الفردية والزوجية واخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سيرمان-براون بالصيغة الآتية: { معامل الثبات = $2 \times r \div r + 1$ } حيث r يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الاجابات على الأسئلة ذات الارقام الفردية والاجابات على الاسئلة ذات الارقام الزوجية.

خامساً: تحليل البيانات الشخصية:

١/ تحليل البيانات الشخصية حسب العمر:

جدول (٤) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير العمر

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	فئة العمر
١٥.٠	١٥.٠	٦	أقل من ٢٠ سنة
٥٥.٠	٤٠.٠	١٦	من ٢٠ - ٣٠ سنة
٨٥.٠	٣٠.٠	١٢	من ٣١ سنة - ٤٠ سنة
٩٥.٠	١٠.٠	٤	من ٤١ - ٥٠ سنة
١٠٠.٠	٥.٠	٢	أكثر من ٥٠ سنة
	١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى: أن نسبة الذين أعمارهم أقل من ٢٠ سنة بلغت (١٥ ٪)، والذين أعمارهم بين ٢٠ - ٣٠ سنة بلغت (٤٠ ٪)، والذين أعمارهم من ٣١ - ٤٠ سنة بلغت (٣٠ ٪)، والذين أعمارهم من ٤١ - ٥٠ سنة بلغت (١٠ ٪)، والذين أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة بلغت (٥ ٪).

٢/ تحليل البيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي:

جدول (٥) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٦٠٠	٦٠٠	٢٤	بكالوريوس
٨٠٠	٢٠٠	٨	دبلوم عالي
٩٥٠	١٥٠	٦	ماجستير
١٠٠٠	٥٠	٢	دكتوراه
١٠٠٠	٠	٠	أخرى
	١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى: أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغت (٦٠ ٪)، ونسبة الحاصلين على درجة دبلوم عالي بلغت (٢٠ ٪)، والذين نسبة الذين حاصلين على درجة الماجستير بلغت (١٥ ٪)، ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه بلغت (٥ ٪)، مقابل (٠ ٪) لأصحاب التخصصات الأخرى.

٣/ تحليل البيانات الشخصية حسب التخصص العلمي:

جدول (٦) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير التخصص العلمي

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٤٢.٥	٤٢.٥	١٧	محاسبة
٨٢.٥	٤٠.٠	١٦	إدارة أعمال
٩٥.٠	١٢.٥	٥	اقتصاد
١٠٠.٠	٥.٠	٢	علوم حاسوب وتقنية معلومات
١٠٠.٠	٠.٠	٠	أخرى
	١٠.٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى: أن نسبة الذين تخصصهم العلمي محاسبة بلغت (٤٢.٥ ٪)، والذين تخصصهم العلمي إدارة أعمال بلغت (٤٠.٠ ٪)، والذين تخصصهم العلمي اقتصاد بلغت (١٢.٥ ٪)، والذين تخصصهم العلمي علوم حاسوب وتقنية معلومات بلغت (٥.٠ ٪)، بينما بلغ الحاصلين على التخصصات الأخرى (٠ ٪).

٤/ تحليل البيانات الشخصية حسب متغير الوظيفة:

جدول (٧) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
محاسب	١٣	٣٢.٥	٣٢.٥
موظف	١٩	٤٧.٥	٨٠.٠
إداري	٥	١٢.٥	٩٢.٥
مهندس	٣	٧.٥	١٠٠.٠
أخرى	٠	٠.٠	١٠٠.٠
المجموع	٤٠	١٠٠	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نلاحظ: أن نسبة المحاسبين بلغت (٣٢.٥%)، ونسبة الموظفين بلغت (٤٧.٥%)، بينما بلغت نسبة الإداريين (١٢.٥%)، ونسبة المهندسين بلغت (٧.٥%)، بينما بلغ الحاصلين على التخصصات الأخرى (٠%).

٥/ تحليل البيانات الشخصية حسب سنوات الخبرة:

جدول (٨) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أقل من ٥ سنوات	٦	١٥.٠	١٥.٠
٥ - ١٠ سنة	٩	٢٢.٥	٣٧.٥
١١ - ١٥ سنة	١٢	٣٠.٠	٦٧.٥
١٦ - ٢٠ سنة	٨	٢٠.٠	٨٧.٥
٢١ سنة فأكثر	٥	١٢.٥	١٠٠.٠
المجموع	٤٠	١٠٠	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نلاحظ: أن نسبة الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغت (١٥%)، والذين خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات بلغت (٢٢.٥%)، والذين خبرتهم من ١١ - ١٥ سنة بلغت (٣٠%)، والذين خبرتهم من ١٦ - ٢٠ سنة بلغت (٢٠%)، والذين خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة بلغت (١٢.٥%).

٦/ تحليل البيانات الشخصية حسب متغير التدريب:

جدول (٩) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير التدريب

التدريب	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
غير متدرب	٧	١٧.٥	١٧.٥
متدرب مرة واحدة	١٣	٣٢.٥	٥٠.٠
متدرب مرتين	١١	٢٧.٥	٧٧.٥
متدرب ثلاث مرات فأكثر	٩	٢٢.٥	١٠٠.٠
المجموع	٤٠	١٠٠	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ: أن نسبة الذين لم يحصلوا على تدريب بلغت (١٧.٥ ٪)، ونسبة الحاصلين على دورة تدريبية واحدة بلغت (٣٢.٥ ٪)، بينما نسبة الحاصلين على دورتان تدريبيتان بلغت (٢٧.٥ ٪)، ونسبة الحاصلين على ثلاث دورات بلغت (٢٣.٤ ٪)، أكثر من ثلاث دورات بلغت (٢٢.٥ ٪).

سادساً: الثبات والصدق الذاتي لمحاو الدراسة:

١/ الثبات والصدق الذاتي لمحاو الدراسة:

جدول (١٠) يبين الثبات والصدق الذاتي لمحاو الدراسة

رقم	المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	طرق التحفيز	٠.٦٧٧	٠.٦٥٨	٠.٧٤٦
٢	أشكال الحوافز	٠.٧٠٨	٨٢٦.٠	٧.٣٠٠
٣	أسس منح الحوافز	٠.٥٨٥	٠.٨٢٣	٠.٦٤٤
٤	الأداء الوظيفي	٠.٥٨٥	٠.٨٢٣	٠.٦٤٤
	المجموع	٧٢٣.٠	٨١١.٠	٧٧٦.٠

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

يبين مدى ارتباط كل محور من الإستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، والذي يبين أن محتوى كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٢. المحور الأول: طرق التحفيز

يمكن عرض التوزيع التكراري لعبارة المحور الأول كالتالي:

العبارة الأولى: لدى إدارة المصنع طرق تحفيز ايجابية للعاملين:

جدول (١١) التوزيع التكراري للعبارة الأولى

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٠	٠	٣	١١	٢٦	التكرار
	٠.٠	٠.٠	٧.٥	٢٧.٥	٦٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٩٢.٥ ٪) مقابل نسبة (٠ ٪) لم يوافقوا بينما

(٧.٥ ٪) لم يبدوا أي رأي بأن: (لدى إدارة المصنع طرق تحفيز ايجابية للعاملين)

العبارة الثانية: تعمل ادارة المصنع على تحديث وابتكار طرق جديدة للتحفيز:

جدول (١٢) التوزيع التكراري للعبارة الثانية

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٠	٢	٨	١٣	١٧	التكرار

النسبة	٤٢.٥	٣٢.٥	٢٠.٠	٥.٠	...
--------	------	------	------	-----	-----

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٧٥%) مقابل نسبة (٥%) لم يوافقوا بينما (٢٠%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تعمل ادارة المصنع على تحديث وابتكار طرق جديدة للتحفيز) العبارة الثالثة: تساعد ادارة المصنع الموظفين على التقدم والتطور باستمرار.

جدول (١٣) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أو افق	٠	٠	٥	٢٥	١٠	التكرار
	١٢.٥	٦٢.٥	٢٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٨٧.٥%) مقابل نسبة (٠%) لم يوافقوا بينما (١٢.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تساعد ادارة المصنع الموظفين على التقدم والتطور باستمرار) العبارة الرابعة: تسعى ادارة المصنع الى ايجاد سبل محفزة كالترقيات:

جدول (١٤) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق	٦	٧	٦	١٢	٩	التكرار
	١٥.٠	١٧.٥	١٥.٠	٣٠.٠	٢٢.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٥٢.٥%) مقابل نسبة (٣٢.٥%) لم يوافقوا بينما (١٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تسعى ادارة المصنع الى ايجاد سبل محفزة كالترقيات) العبارة الخامسة: تسعى ادارة المصنع الى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحفيز الموظفين.

جدول (١٥) التوزيع التكراري للعبارة الخامسة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق	٥	٦	٥	١٥	٩	التكرار
	١٢.٥	١٥.٠	١٢.٥	٣٧.٥	٢٢.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٦٠%) مقابل نسبة (٢٧.٥%) لم يوافقوا بينما (١٢.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تسعى ادارة المصنع الى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحفيز الموظفين).

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المعنوية
---------	---------	-------------------	----------

..٥	.٨١١	٤.٠٩	لدى إدارة المصنع طرق تحفيز ايجابية للعاملين
..٥	٨٧٨.	١٢٤.	تعمل ادارة المصنع على تحديث و ابتكار طرق جديدة للتحفيز
..٥	.٩٥٩	٣.٩٧	تساعد ادارة المصنع الموظفين على التقدم والتطور باستمرار
..٥	.٩٥٩	٣.٩٧	تسعى ادارة المصنع الى ايجاد سبل محفزة كالترقيات
..٥	٨٧٨.	٧٤.٣	تسعى ادارة المصنع الى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحفيز الموظفين

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

جدول (١٧) ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول:

ألفا كرونباخ للعبارات	العبارة
.٦٩٠	لدى إدارة المصنع طرق تحفيز ايجابية للعاملين
.٧٧٧	تعمل ادارة المصنع على تحديث و ابتكار طرق جديدة للتحفيز
.٧١٥	تساعد ادارة المصنع الموظفين على التقدم والتطور باستمرار
.٦٦٦	تسعى ادارة المصنع الى ايجاد سبل محفزة كالترقيات
.٦١٧	تسعى ادارة المصنع الى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحفيز الموظفين
.٦٢٧	معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى أن معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور ككل (٠.٦٦٣) أكبر من (٠.٦٠) مما يشير إلى (طرق التحفيز).

٣. المحور الثاني: أشكال الحوافز يمكن عرض التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني كالتالي:
العبارة الأولى: تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين بالأجور والبدلات.

جدول (١٨) التوزيع التكراري للعبارة الأولى

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٢	٣	٠	٥	٣٠	التكرار
	٥.٠	٧.٥	٠.٠	١٢.٥	٧٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٨٧.٥%) مقابل نسبة (١٢.٥%) لم يوافقوا بينما (٠%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين بالأجور والبدلات) العبارة الثانية: تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت أثناء الشهر.

جدول (١٩) التوزيع التكراري للعبارة الثانية

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق	٥	٥	٧	١٤	٩	التكرار
	١٢.٥	١٢.٥	١٧.٥	٣٥.٠	٢٢.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٥٧.٥%) مقابل نسبة (٢٥%) لم يوافقوا بينما (١٧.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت أثناء الشهر) العبارة الثالثة: تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم عمولات

جدول (٢٠) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٠	٠	٠	١٩	٢١	التكرار
	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٤٧.٥	٥٢.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (١٠.٠%) مقابل نسبة (٠%) لم يوافقوا بينما (٠%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم عمولات) العبارة الرابعة: تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عبر منحهم امتيازات تختلف باختلاف مناصبهم.

جدول (٢١) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٠	٠	٠	٥	٣٥	التكرار
	٠.٠	٠.٠	٠.٠	١٢.٥	٨٧.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (١٠.٠%) مقابل نسبة (٠%) لم يوافقوا بينما (٠%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عبر منحهم امتيازات تختلف باختلاف مناصبهم) العبارة الخامسة: تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين معنوياً وبشكل مستمر.

جدول (٢٢) التوزيع التكراري للعبارة الخامسة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
---------	----------------	-----------	-------	--------	-------------	---------------------------------

أوافق	١٣	٥	٠	١٠	١٢	التكرار
	٣٢.٥	١٢.٥	٠.٠	٢٥.٠	٣٠.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م
من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٥٥%) مقابل نسبة (٤٥%) لم يوافقوا بينما (٠%) لم يبدو أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين معنوياً وبشكل مستمر).

جدول (٢٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٠.٠٥	٥١.٨	٩٨٤.٤	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين بالأجور والبدلات
٠.٠٥	٦٨٧.	١٨٩٤.	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت أثناء الشهر
٠.٠٥	١٩.٧	٤٧٢٤.	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم عمولات
٠.٠٥	٤٨٢.	٦١١٤.	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عبر منحهم امتيازات تختلف باختلاف مناصبهم
٠.٠٥	٧٧.٨	٨٥٤.٠	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين معنوياً وبشكل مستمر

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

جدول (٢٤) ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني:

ألفا كرونباخ للعبارات	العبرة
٠.٥٤٨	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين بالأجور والبدلات
٠.٥٤٠	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت أثناء الشهر
٠.٦٥٤	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم عمولات
٠.٧٩٤	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عبر منحهم امتيازات تختلف باختلاف مناصبهم
٠.٦٩٧	تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين معنوياً وبشكل مستمر
٠.٧٢٤	معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى أن معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور ككل (٠.٧٢٤) أكبر من (٠.٦٠) مما يشير إلى (أشكال الحوافز).

٣. المحور الثالث: أسس منح الحوافز: يمكن عرض التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث كالتالي:
العبرة الأولى: تقوم ادارة المصنع بالاعتماد على سلوك الموظف عند منح الحوافز.

جدول (٢٥) التوزيع التكراري للعبارة الأولى

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٢	٢	٧	١٤	١٥	التكرار
	٥.٠	٥.٠	١٧.٥	٣٥.٠	٣٧.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٧٢.٥%) مقابل نسبة (١٠%) لم يوافقوا بينما (١٧.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: تقوم ادارة المصنع بالاعتماد على سلوك الموظف عند منح الحافز العبارة الثانية: تقوم ادارة المصنع باختيار التوقيت المناسب لمنح الحافز.

جدول (٢٦) التوزيع التكراري للعبارة الثانية

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أو افق	٦	٣	٩	١٣	٩	التكرار
	١٥.٠	٧.٥	٢٢.٥	٣٢.٥	٢٢.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٥٥%) مقابل نسبة (٢٢.٥%) لم يوافقوا بينما (٢٢.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: تقوم ادارة المصنع باختيار التوقيت المناسب لمنح الحافز العبارة الثالثة: تقوم ادارة المصنع بتقدير حجم الحافز حسب حوجة الموظف.

جدول (٢٧) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٠	٠	٣	١١	٢٦	التكرار
	٠.٠	٠.٠	٧.٥	٢٧.٥	٦٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٩٢.٥%) مقابل نسبة (٠%) لم يوافقوا بينما (٧.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: تقوم ادارة المصنع بتقدير حجم الحافز حسب حوجة الموظف العبارة الرابعة: تقوم ادارة المصنع باختيار نوع الحافز للموظف عند منحه

جدول (٢٨) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
---------	----------------	-----------	-------	--------	-------------	------------------------------

أوافق	٠	٠	١	١٦	٢٣	التكرار
	٢.٥	٤٠.٠	٥٧.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٩٧.٥%) مقابل نسبة (٠%) لم يوافقوا بينما (٢.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع باختيار نوع الحافز للموظف عند منحه) العبارة الخامسة: تقوم ادارة المصنع بالمساواة في تطبيق الحوافز بين الموظفين

جدول (٢٩) التوزيع التكراري للعبارة الخامسة

النتيجة	درجة الموافقة التكرار النسبة					
	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	
أوافق	٤	٩	٣	١٣	١١	التكرار
	١٠.٠	٢٢.٥	٧.٥	٣٢.٥	٢٧.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٦٠%) مقابل نسبة (٣٢.٥%) لم يوافقوا بينما (٧.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (تقوم ادارة المصنع بالمساواة في تطبيق الحوافز بين الموظفين)

جدول (٣٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
...٥	.٦٢٠	٤.١١	قوم ادارة المصنع بالاعتماد على سلوك الموظف عند منح الحافز
...٥	.٧٤٥	٣.٧٨	قوم ادارة المصنع باختيار التوقيت المناسب لمنح الحافز
...٥	.٨٩٣	٤.١١	تقوم ادارة المصنع بتقدير حجم الحافز حسب حوجة الموظف
...٥	.٨٦٣	٤.٢٢	قوم ادارة المصنع باختيار نوع الحافز للموظف عند منحه
...٥	.٩٢٧	٣.٦٧	قوم ادارة المصنع بالمساواة في تطبيق الحوافز بين الموظفين

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

جدول (٣٣١) ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث:

ألفا كرونباخ	العبارة
--------------	---------

العبارات	
٠.٥٧٨	تقوم ادارة المصنع بالاعتماد على سلوك الموظف عند منح الحافز
٠.٥٧٠	تقوم ادارة المصنع باختيار التوقيت المناسب لمنح الحافز
٠.٦٨٤	تقوم ادارة المصنع بتقدير حجم الحافز حسب حوجة الموظف
٠.٨٢٤	تقوم ادارة المصنع باختيار نوع الحافز للموظف عند منحه
٠.٧٢٧	تقوم ادارة المصنع بالمساواة في تطبيق الحوافز بين الموظفين
٠.٧٥٤	معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى أن معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور ككل (٠.٧٥٤) أكبر من (٦٠%) مما يشير إلى (أسس منح الحوافز).

٤. المحور الرابع: الأداء الوظيفي: يمكن عرض التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع كالتالي:
العبرة الأولى: معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته تجعله قادراً على تأديتها بكفاءة.

جدول (٣٢) التوزيع التكراري للعبرة الأولى

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٨	٧	٣	١٠	١٢	التكرار
	٢٠٠	١٧.٥	٧.٥	٢٥.٠	٣٠.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٥٥%) مقابل نسبة (٣٧.٥%) لم يوافقوا بينما (٧.٥%) لم يبدو أي رأي بأن: (معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته تجعله قادراً على تأديتها بكفاءة).
العبرة الثانية: يقاس أداء الموظف بكمية العمل المنجز في الظروف العادية ومقدار سرعته.

جدول (٣٣) التوزيع التكراري للعبرة الثانية

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبة
أوافق بشدة	٧	٣	١	١١	١٨	التكرار
	١٧.٥	٧.٥	٢.٥	٢٧.٥	٤٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٧٢.٥%) مقابل نسبة (٢٥%) لم يوافقوا بينما (٢.٥%) لم يبدو أي رأي بأن: (يقاس أداء الموظف بكمية العمل المنجز في الظروف العادية ومقدار سرعته).
العبرة الثالثة: يتحقق الأداء الوظيفي الفعال بمعرفة مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

جدول (٣٤) التوزيع التكراري للعبرة الثالثة

النتيجة	لا أو افق	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة
---------	-----------	-----------	-------	--------	-------------	---------------

	بشدة					التكرار النسبية
أوافق بشدة	٦	٧	٣	١١	١٣	التكرار
	١٥.٠	١٧.٥	٧.٥	٢٧.٥	٣٢.٥	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٦٠%) مقابل نسبة (٣٢.٥%) لم يوافقوا بينما (٧.٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (يتحقق الأداء الوظيفي الفعال بمعرفة مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين)

العبارة الرابعة: بعد الموظف عن الضغوط ينعكس في الجدية والتفاني وقدرته على تحمل مسئولية

جدول (٣٥) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبية
أوافق بشدة	٠	١	٠	١٣	٢٦	التكرار
	...	٢.٥	...	٣٢.٥	٦٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٩٧.٥%) مقابل نسبة (٢.٥%) لم يوافقوا بينما (٠%) لم يبدوا أي رأي بأن: (بعد الموظف عن الضغوط ينعكس في الجدية والتفاني وقدرته على تحمل مسئولية)

العبارة الخامسة: قدرة الموظف على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء يحقق الكفاءة

جدول (٣٦) التوزيع التكراري للعبارة الخامسة

النتيجة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة	درجة الموافقة التكرار النسبية
أوافق	٠	٠	٢	٢٠	١٨	التكرار
	٥.٠	٥٠.٠	٤٥.٠	النسبة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول السابق نستخلص الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة (٩٥%) مقابل نسبة (٠%) لم يوافقوا بينما (٥%) لم يبدوا أي رأي بأن: (قدرة الموظف على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء يحقق الكفاءة)

جدول (٣٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة المحور الرابع

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المنوية
معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته تجعله قادراً على تأديتها بكفاءة.	٤.١١	٠.٦٢٠	...
مقدار سرعة إنجاز العمل المنجز في الظروف العادية	٣.٧٨	٠.٧٤٥	...

...٥	.٨٩٣	٤.١١	تحقق الأداء الوظيفي الفعال بمعرفة مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين
...٥	.٨٦٣	٤.٢٢	بعد الموظف عن الضغوط ينعكس في الجدية والتفاني وقدرته على تحمل مسئولية
...٥	.٩٢٧	٣.٦٧	قدرة الموظف على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء يحقق الكفاءة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

جدول (٣٨) ألفا كرونباخ لعبارات المحور الرابع:

ألفا كرونباخ للعبارات	العبارة
.٧٢٠	معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته تجعله قادراً على تأديتها بكفاءة.
.٧٧٦	نقاس أداء الموظف بكمية العمل المنجز في الظروف العادية ومقدار سرعته
.٦٠٢	تحقق الأداء الوظيفي الفعال بمعرفة مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين
.٦٥٢	بعد الموظف عن الضغوط ينعكس في الجدية والتفاني وقدرته على تحمل مسئولية
.٥٧٨	قدرة الموظف على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء يحقق الكفاءة
.٧٤٩	معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

من الجدول أعلاه نتوصل إلى أن معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور ككل (.٦٩٨) أكبر من (٦٠%) مما يشير إلى (الأداء الوظيفي).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- ١/ لدى إدارة المصنع طرق تحفيز ايجابية للعاملين.
- ٢/ تساعد ادارة المصنع الموظفين على التقدم والتطور باستمرار.
- ٣/ تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق منحهم عمولات.
- ٤/ تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عبر منحهم امتيازات تختلف باختلاف مناصبهم.
- ٥/ تقوم ادارة المصنع بتقدير حجم الحافز حسب حوجة الموظف.
- ٦/ تقوم ادارة المصنع باختيار نوع الحافز للموظف عند منحه.
- ٧/ بعد الموظف عن الضغوط ينعكس في الجدية والتفاني وقدرته على تحمل مسئولية.
- ٨/ قدرة الموظف على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء يحقق الكفاءة.

ثانياً: التوصيات:

- ١/ أن تسعى ادارة المصنع الى ايجاد سبل محفزة كالترقيات.
- ٢/ تعمل ادارة المصنع الى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحفيز الموظفين.

- ٣/ تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت أثناء الشهر.
- ٤/ أن تقوم ادارة المصنع بتحفيز الموظفين معنوياً وبشكل مستمر.
- ٥/ تقوم ادارة المصنع باختيار التوقيت المناسب لمنح الحافز.
- ٦/ يجب أن تقوم ادارة المصنع بالمساواة في تطبيق الحوافز بين الموظفين.
- ٧/ تعريف الموظف بمتطلبات وظيفته تجعله قادراً على تأديتها بكفاءة.
- ٨/ أن يتحقق الأداء الوظيفي الفعال بمعرفة مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

قائمة المصادر والمراجع

- ١/ تركي بن سهل بن ماضي العتيبي القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، ٢٠١٥.
- ٢/ حكمة بابكر علي موسى ، دور الحوافز في الرضا الوظيفي دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، (منشورة) ٢٠١٧ م
- ٣/ عبد القادر سعيد بنات، ضغط العمل واثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين ٢٠٠٩
- ٤/ عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين وآخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس، مذكرة استكمال حصول على مساق مشروع التخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، نابلس، فلسطين، ٢٠١١
- ٥/ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين، ٢٠١٠ م
- ٦/ نور عزم الليل بن مارني، وماجد سليمان ناصر سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد ١٢، ٢/١٠/١٩٠٢ م
- ٧/ هناء محمد القبسي، مستوى الرضا الوظيفي وعلاقة ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديرة ومديرات المدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، (جامعة بغداد ١٩٩٦)
- ٨/ سعيد جاسم الهاشل ، التوجيه والإرشاد الوظيفي وأخبار التخصص في المراحل الثانوية التقليدية ، (مجلة العربية للعلوم الإنسانية ١٩٩٦) ، الكويت ، العدد (٥٤)
- ٩/ عصمت درويش الكردي ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ١٩٩٦ م، المجلد (٣٢)، ع (٢)
- ١٠/ فهبي خليفة الفهداوي ، دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد المستوى الرضا الوظيفي ، (مأوى لبحوث والدراسات، ٢٠٠٢ م)، مجلد (١٨) والعدد (٢٤)
- ١١/ ناصر العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية والمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٣ هـ، العدد (٣٦)
- ١٢/ حسن حريم وشفيق مراد، أساسيات الادارة، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية، دار الحامد للنشر والتوزيع)
- ١٣/ حسين يعقوب نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة، (الاسكندرية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠٤ م)
- ١٤/ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ م)
- ١٥/ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، ٢٠٠٠ م)، ص ٨٨
- ١٦/ عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الادارية، (المنصورة: المكتبة العمرية، ٢٠٠٢ م)
- ١٧/ علاء السالحي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الاستراتيجية، (دار المنهج للنشر والتوزيع، الاردن ٢٠٠٩ م)

- ١٨/ عمر محمد دره: العدالة التخطيطية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، الاردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ م
- ١٩/ محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٤ م
- ٢٠/ مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠١٦
- ٢١/ سعيد جاسم الهاشل ، التوجيه والإرشاد الوظيفي وأخبار التخصص في المراحل الثانوية التقليدية ، (مجلة العربية للعلوم الإنسانية ١٩٩٦)، الكويت ، العدد (٥٤)
- ٢٢/ عصمت درويش الكردي ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ١٩٩٦ م، المجلد (٣٢)، ع (٢)
- ٢٣/ فهدى خليفة الفهداوي ، دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد المستوى الرضا الوظيفي ، (مأوى للبحوث والدراسات، ٢٠٠٢ م)، مجلد (١٨) والعدد (٢٤)
- ٢٤/ ناصر العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية والمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٣ هـ، العدد (٣٦)

٢٥/ Faroqui, S. Nagendra, A (٢٠١٤). The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. Procedia Economics and Finance

٢٦/ Andreia.(٢٠١٢). The Perceived Leadership Style and Employee Performance. In Hotel Industry— a Dual Approach. Review of international Comparative Management, ٢, ٧ (١٣)

٢٧/ Anitha, J. (٢٠١٤). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. International Journal of Productivity and Performance Management, ٦٣(٣)

٢٨/ Zahra, N. (٢٠١٥). The relationship between Islamic work ethics and religiosity on job performance: The mediating effect of work engagement. A Master thesis presented to Utara University, Malaysia.

٢٩/ Eriksson, Irwin (٢٠٠٤) "Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting"

٣٠./ Gibbs, John (٢٠٠٤) "Performance Measure Properties and Incentives - Institute for the Study of Labor.

٣١/ منشورات ومستندات مكتب العلاقات العامة – إدارة العلاقات العامة في مصنع سكر عسلاية

٣٣/ آلاء دعدوع، طرق تحفيز العاملين، مقال على موقع موضوع، رابط الموقع: <https://mawdoo3.com>