



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين
دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

The impact of Hygiene-Motivation factors on employees' performance
An Empirical Study on AL TADAMUN Microfinance Foundation

بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال DBA

مقدم من

إيهاب طلعت عبدالمجيد الشايب

إشراف

د/ أحمد علي محمد حسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د/ أماني درويش عثمان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠٢٢/١٤٤٤هـ م



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين
دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

The impact of Hygiene-Motivation factors on employees' performance
An Empirical Study on AL TADAMUN Microfinance Foundation

إسم الباحث : إيهاب طلعت عبدالمجيد الشايب

الدرجة العلمية : الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال

القسم التابع له : إدارة الأعمال

الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة المنح : ٢٠٢٢



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراه

إسم الباحث: إيهاب طلعت عبدالمجيد الشايب

عنوان الرسالة: أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين

دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

الدرجة العلمية: الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

- ١- أ.د/ ممدوح عبدالعزيز رفاعي (رئيساً)
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس
- ٢- أ.د/ أماني درويش عثمان (مشرفاً)
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة عين شمس
- ٣- أ.د/ حمدي جمعه عبدالعزيز (عضواً)
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة حلوان

تاريخ مناقشة الرسالة: ٢٠٢٢/١١/١٠

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠٢٢ /...../.....

موافقة مجلس الكلية

٢٠٢٢ /...../.....

ختم الإجازة

٢٠٢٢ /...../.....

موافقة مجلس الجامعة

٢٠٢٢ /...../.....

سُورَةُ الْإِنْسَانِ
ترتيبها ٧٦ آياتها ٣١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هَلْ أَتَى عَلَى الْإِنْسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُن شَيْئًا مَّذْكُورًا ﴿١﴾
إِنَّا خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ نُطْفَةٍ أَمْشَاجٍ نَّبْتَلِيهِ فَجَعَلْنَاهُ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴿٢﴾ إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا ﴿٣﴾

صدق الله العظيم

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين .. الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وأحبابه أجمعين، أما بعد....

يسر الباحث أن يتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى:

أستاذتي الفاضلة أ.د/ أماني درويش عثمان أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة عين شمس لتفضلها بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمته من جهد كبير ودعم ومتابعة متواصلة وإشراف دقيق مما كان له عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة، فلا يسعني إلا أن أتقدم لمعاليتها بأسمى آيات الشكر والتقدير سائلًا الله عز وجل أن يجزها عني خير الجزاء.

أستاذي الفاضل أ.د/ ممدوح عبدالعزيز رفاعي أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس لتفضله بالموافقة على رئاسة لجنة المناقشة والحكم، والذي شرفت بتدريسه مواد التخصص لي، ولما قدمه لي من نصح ودعم ومعرفة أثناء دراستي بمرحلة التخصص، لمعاليتي مني خالص الشكر والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء.

أ.د/ حمدي جمعه عبدالعزيز أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة حلوان لتفضله بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم، لسيادته خالص الشكر والتقدير، وجزاه الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرّفان لجميع العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

الباحث

الإهداء

إلى:

والدي بارك الله في عمره، ووالدتي رحمة الله عليها

زوجتي داليا، وابنتي حلا، وابني أحمد

حمايا العزيز د. عصام حموده، وحماتي العزيزة انتصار الأرضي

أ. ريهام فاروق الرئيس التنفيذي لمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

أ.حاتم عربي مدير إدارة العمليات بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

أساتذتي الأجلاء، وكل من علمني حرفاً

وهدي هذا الجهد المتواضع

مستخلص الدراسة

عنوان الرسالة: أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين

دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، وتمثلت أبعاد هذه الدراسة في: المتغيرين المستقلين (العوامل الصحية) وتشمل ستة أبعاد (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل)، و(عوامل التحفيز) وتشمل خمسة أبعاد (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي)، والمتغير التابع (أداء العاملين) ويشمل أربعة أبعاد (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد).

واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم ذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية قام خلالها بتوزيع قائمة الإستقصاء على عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر بلغت (٣٥٠) مفردة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض العوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة، كذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض عوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.

وكان من أهم ما أوصت به هذه الدراسة هو تشجيع الموظفين على وجود علاقات جيدة وصحية فيما بينهم، وإتخاذ الإجراءات الكافية التي تضمن شعور الموظفين بالأمن والراحة في نطاق عملهم الميداني، كما أوصت بضرورة التزام القادة والمديرين والمشرفين ببناء علاقات عمل صحية أساسها الإحترام والثقة المتبادلة بينهم وبين الموظفين، وإعادة النظر في هيكل الرواتب والمزايا المادية لتوفير حزمة مزايا تنافسية، والعمل على تنويع طرق الإعتراف والإشادة بإنجازات ومبادرات العاملين، وتطبيق بعض الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل التمكين والإثراء الوظيفي وإدارة المواهب، وزيادة وعي الموظفين من قبل القادة والمديرين والمشرفين بأهمية الدور الذي يلعبونه سواء لبقاء واستمرار المؤسسة أو في المجتمع بشكل عام، وضرورة إظهار التقدير للموظف بشكل فوري.

الكلمات المفتاحية: نظرية ذات العاملين ل Herzberg - العوامل الصحية - عوامل التحفيز - أداء

العاملين

أولاً: قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
أ	آية قرآنية	
ب	الشكر والتقدير	
ج	الإهداء	
د	مستخلص الدراسة	
هـ	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
٢	مقدمة	١/١
٤	الدراسات السابقة	٢/١
٢٨	الدراسة الإستطلاعية	٣/١
٣٠	مشكلة الدراسة	٤/١
٣١	فروض الدراسة	٥/١
٣١	أهداف الدراسة	٦/١
٣١	أهمية الدراسة	٧/١
٣٢	متغيرات ونموذج الدراسة	٨/١
٣٥	منهجية الدراسة	٩/١
٣٥	مجتمع وعينة الدراسة	١٠/١
٣٦	حدود الدراسة	١١/١
٣٧	الخاتمة	١٢/١
الفصل الثاني: أداء العاملين		
٣٩	مقدمة	١/٢
٣٩	مفهوم أداء العاملين	٢/٢
٤٠	أهمية الأداء الوظيفي	٣/٢
٤١	محددات الأداء الوظيفي	٤/٢
٤٣	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	٥/٢
٤٤	تقييم أداء العاملين	٦/٢
٦٠	أبعاد أداء العاملين	٧/٢
٦١	العلاقة بين الحوافز والأداء	٨/٢
٦٢	نظام تقييم الأداء في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر	٩/٢
٦٤	الخاتمة	١٠/٢

رقم الصفحة	الموضوع	م
الفصل الثالث: العوامل الصحية وعوامل التحفيز		
٦٦	مقدمة	١/٣
٦٦	الفرق بين الدوافع والحوافز	٢/٣
٧٠	النموذج الأساسي للتحفيز	٣/٣
٧١	نظريات التحفيز	٤/٣
٧٦	نظرية ذات العاملين ل Herzberg	٥/٣
٧٨	المقابلة بين النظريتين "Maslow" و "Herzberg"	٦/٣
٧٩	الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين ل Herzberg	٧/٣
٨٠	أهمية نظرية ذات العاملين ل Herzberg	٨/٣
٨١	أبعاد العوامل الصحية	٩/٣
٨٢	أبعاد عوامل التحفيز	١٠/٣
٨٣	نظام الحوافز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر	١١/٣
٨٣	الخاتمة	١٢/٣
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
المبحث الأول: إختبارات الفروض		
٨٥	مقدمة	١/١/٤
٨٥	منهجية الدراسة	٢/١/٤
٨٥	مجتمع وعينة الدراسة	٣/١/٤
٨٦	أداة الدراسة	٤/١/٤
٨٧	التحليل الأولي للبيانات	٥/١/٤
١٠٠	إستكشاف خصائص عينة الدراسة	٦/١/٤
١٠٢	إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	٧/١/٤
١٠٥	إجراء التحليلات الإحصائية لإختبار فروض الدراسة	٨/١/٤
المبحث الثاني: النتائج والتوصيات		
١٢٥	مقدمة	١/٢/٤
١٢٥	نتائج الدراسة	٢/٢/٤
١٣٦	توصيات الدراسة	٣/٢/٤
١٤١	التوصيات المقترحة بالدراسات المستقبلية	٤/٢/٤
١٤١	الخاتمة	٥/٢/٤
المراجع		
١٤٤	المراجع العربية	
١٤٥	المراجع الأجنبية	
١٤٦	الكتب	
١٤٧	المجلات العلمية والدوريات	
١٤٧	شبكة المعلومات الدولية	
ملاحق الدراسة		
١٤٩	إستمارة الإستقصاء	
١٥٤	الملخص باللغة العربية	
١٥٨	الملخص باللغة الإنجليزية	

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
جداول الفصل الأول		
المجموعة الأولى: مجموعة البحوث والدراسات السابقة باللغة العربية		
٤	الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين	١/١
١٤	الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز	٢/١
١٦	الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين	٣/١
المجموعة الثانية: مجموعة البحوث والدراسات السابقة باللغة الأجنبية		
٢١	الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين	٤/١
٢٣	الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز	٥/١
٢٥	الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين	٦/١
٢٨	الدراسة الإستطلاعية للمتغير التابع (أداء العاملين)	٧/١
٢٩	الدراسة الإستطلاعية للمتغيرات المستقلة (العوامل الصحية وعوامل التحفيز)	٨/١
٣٦	جدول يوضح الفئات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة	٩/١
جداول الفصل الثالث		
٦٨	الفرق بين الدوافع والحوافز	١/٣
٧١	نظريات التحفيز	٢/٣
٧٣	نظرية (X) ونظرية (Y)	٣/٣
جداول الفصل الرابع		
٨٦	جدول يوضح مجتمع الدراسة والقوائم الصالحة للتحليل	١/٤
٨٦	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٢/٤
٨٧	مؤشرات جودة التوفيق	٣/٤
٨٨	مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العملي التأكيدي لمتغير العوامل الصحية	٤/٤
٩٠	معاملات التحليل العملي التأكيدي لمتغير العوامل الصحية	٥/٤
٩١	مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العملي التأكيدي لمتغير عوامل التحفيز	٦/٤
٩٣	معاملات التحليل العملي التأكيدي لمتغير عوامل التحفيز	٧/٤
٩٤	مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العملي التأكيدي لمتغير أداء العاملين	٨/٤
٩٥	معاملات التحليل العملي التأكيدي لمتغير أداء العاملين	٩/٤
٩٨	نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق	١٠/٤
١٠٠	التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية	١١/٤
١٠٣	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	١٢/٤
١٠٦	قيم معاملات الارتباط بين العوامل الصحية وأداء العاملين	١٣/٤
١٠٨	نموذج الانحدار بين العوامل الصحية وأداء العاملين	١٤/٤
١١٤	قيم معاملات الارتباط بين عوامل التحفيز وأداء العاملين	١٥/٤
١١٧	نموذج الانحدار بين عوامل التحفيز وأداء العاملين	١٦/٤
١٢٣	نموذج الانحدار بين العوامل الصحية وعوامل التحفيز وأداء العاملين	١٧/٤
١٣٤	ملخص نتائج إختبار الفروض الرئيسية للدراسة	١٨/٤
١٣٦	أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها	١٩/٤
١٣٧	التوصيات	٢٠/٤

ثالثاً: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
أشكال الفصل الأول		
٣٤	أبعاد متغيرات الدراسة	١/١
أشكال الفصل الثاني		
٤٣	محددات الأداء الوظيفي	١/٢
٤٧	نموذج يوضح طريقة التصنيف التبادلي أو الترتيب	٢/٢
٥١	نموذج يوضح طريقة المقاييس المتدرجة البيانية	٣/٢
٥٤	نموذج يوضح طريقة المقارنة المزدوجة	٤/٢
٥٨	دورة إدارة الأداء	٥/٢
٥٩	مراحل تخطيط الأداء الوظيفي	٦/٢
٦١	علاقة الحوافز بالأداء	٧/٢
أشكال الفصل الثالث		
٧٠	نموذج التحفيز	١/٣
٧٢	التسلسل الهرمي للإحتياجات	٢/٣
٧٧	مضمون مبادئ نظرية Herzberg	٣/٣
٧٩	مناطق التفاعل بين نظرية ذات العاملين ل Herzberg ومراحل Maslow للحاجات	٤/٣
اشكال الفصل الرابع		
٨٨	نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير العوامل الصحية	١/٤
٩١	نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير عوامل التحفيز	٢/٤
٩٤	نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير أداء العاملين	٣/٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ١/١ مقدمة
- ٢/١ الدراسات السابقة
- ٣/١ الدراسة الإستطلاعية
- ٤/١ مشكلة الدراسة
- ٥/١ فروض الدراسة
- ٦/١ أهداف الدراسة
- ٧/١ أهمية الدراسة
- ٨/١ متغيرات ونموذج الدراسة
- ٩/١ منهجية الدراسة
- ١٠/١ مجتمع وعينة الدراسة
- ١١/١ حدود الدراسة
- ١٢/١ الخاتمة

١/١ مقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

وتتنافس المنظمات الناجحة في أساليب دعم وتطوير الأداء أكثر من تنافسها في أي مجال آخر، فقد أصبح دعم وتطوير أداء المنظمات ومناهجها المختلفة قضية الإدارة الأولى والتحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على مستوى العالم.

ولقد أصبح واضحاً أن الطريق إلى الربحية والبقاء يشمل عناصر عدة يجب ان تتوازن جميعها لتأكيد توقعات احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة والعاملين (العسكري، ٢٠١٨).

ويُعد العنصر الإنساني من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولاتزال إدارات المنظمات تبحث في كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات في النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة، حيث أن أفضل استخدام لعناصر الإنتاج او المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المنظمة، ولذلك يأتي موضوع تحفيز العاملين على رأس أولويات إدارات المنظمات لأنه يركز علي إدارة أهم أصول المؤسسة، وهو العنصر البشري، وبما أن جميع المنظمات تهدف لأن تكون ناجحة، وتزيد من كفاءتها في ظل البيئة الحالية التي تتميز بتحديات تنافسية عالية. لذلك، تسعى المنظمات بغض النظر عن الحجم والسوق إلى تحفيز موظفيها، مع الاعتراف بدورهم المهم وتأثيرهم على الفعالية التنظيمية. (علي، ٢٠١٦).

إن الموظفين وخاصة الماهرين والموهوبين قد لا يحققون النتائج المرجوة إذا كانوا يفتقرون إلى التحفيز، وبالتالي، يعتبر التحفيز قيمة مهمة وحيوية في تحقيق أهداف المنظمة. إذا لم يوجد التحفيز فلن يقوم الموظفون بإعطاء كل ما لديهم للمنظمة لأنهم سيوزعون وقتهم على أنشطة أخرى غير متعلقة بالعمل مثل ساعات الغداء الطويلة، أو تصفح الإنترنت لأغراض غير متعلقة بالعمل.

وعلى الرغم من أن بعض هذه الأنشطة قد تبدو غير ضارة، إلا أنها قد تؤدي إلى فقدان الفعالية والكفاءة التي قد تكون مطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات التي تنوي المنظمة تحقيقها، والطريقة الوحيدة لجعل الناس يعملون بإقصى طاقتهم هي تحفيزهم، وبما أن مهمة المدير في مكان العمل هي إنجاز الأمور من خلال الموظفين فيجب أن يكون المدير قادراً على تحفيز الموظفين.

وتختلف الأساليب التحفيزية التي تنفذها المنظمات، ويمكن أن تشمل بناء الفريق، والتدريب، وتعزيز التواصل، ووضع الأهداف التي تتحدى إمكانات وملكات موظفيها، والمكافآت والحوافز، وإثراء الوظائف، وجودة برامج الحياة العملية، وتشجيع المشاركة، ونظام التحقق من العدالة، والمال، والتعرف على الفروق الفردية (Kemoh, 2016).

لذلك، فالتحدي الحقيقي والمستمر الذي يواجه المديرين هو مساعدة الموظفين الذين يشرف عليهم لتحقيق أهدافهم الشخصية ودفعهم للعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن النظريات الرائدة في مجال التحفيز تلك التي قام بها Herzberg ونشر نتائجها في كتابه "الدافع إلي العمل" (١٩٥٩م)، حيث أجري مقابلات مع ٢٠٠ من المهندسين والمحاسبين لدراسة عوامل رضا الموظفين عن العمل، والتي خلص فيها إلي أن العوامل الصحية تختلف عن عوامل التحفيز (Smerek & Peterson, 2006).

والتحيز هو وصول العاملين في منظمة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسعي، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تضرر أو شكوى وبذل أقصى جهد في سبيل مصلحة العمل والمنظمة، ويأتي من أعماق النفس. فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل المزيد من الجهد والإرتقاء بمستوى أدائهم، تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت)، والحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار..). (الأمين، ٢٠١٨).

وبخصوص التمويل الأصغر فهو "عملية تقديم الخدمات المالية للشرائح الأكثر إحتياجاً مع تحقيق الإستدامة" (Churchill & Frankiewicz, 2006)، ومن المؤسسات الرائدة في صناعة التمويل الأصغر في جمهورية مصر العربية مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، وكانت النشأة الأولى لها في عام ١٩٩٦ حين قامت هيئة "إنقاذ الطفولة الأمريكية" بالتعاون مع "الجمعية النسائية لتحسين الصحة" المصرية بتقديم "مشروع الإيداع والإقراض بضمان المجموعة" كمشروع تجريبي من أجل تلبية إحتياجات المرأة المصرية ذات الدخل المحدود إلى موارد مالية كافية تمكنها من إقامة أو دعم وتوسيع مشروع قائم متناهي الصغر. بما يدر عليها وبالتالي على أسرتها دخلاً إضافياً وافياً.

في عام ١٩٩٨، ما لبث هذا المشروع التجريبي أن نما وتطور حتى أصبح مشروعاً فعلياً، وهو ما جعل هيئة إنقاذ الطفولة أن تمد خدمات المشروع إلى أحياء (إمبابة وعابدين ودار السلام).

وفي يوليو عام ٢٠٠٣ جرى دمج هذه المشاريع الثلاثة معاً وبالشراكة مع هيئة إنقاذ الطفولة وجمعية تحسين الصحة، وأعيد تسميتها "ببرنامج التضامن للتمويل الأصغر" تحت الغطاء القانوني لجمعية تحسين الصحة.

وفي ٢٢ مارس عام ٢٠٠٩، استقل البرنامج بذاته عن جمعية تحسين الصحة وتم له التسجيل الرسمي كجمعية أهلية غير حكومية برقم ٥٧٣ تحت إشراف وزارة التضامن الاجتماعي وتحت مسمى "مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر" وذلك بموجب قانون رقم ٨٤ لعام ٢٠٠٢. وفي يناير ٢٠١٥ دخلت مؤسسة التضامن تحت إشراف "الهيئة العامة للرقابة المالية"، وذلك بموجب أحكام "قانون تنظيم التمويل الأصغر" رقم ١٤١ لسنة ٢٠١٤. وأعقب ذلك حصول مؤسسة التضامن على ترخيص مزاولة أنشطة التمويل الأصغر رقم ١١١٧ بتاريخ ٢٩ أكتوبر عام ٢٠١٥.

ويهدف الباحث إلي دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

٢/١ الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة البحوث السابقة والحديثة والمرتبطة بموضوع البحث وتحليلها، حتى يمكن تحديد مشكلة البحث وإطاره وحدوده، وكذلك تحديد مجموعة المقاييس التي تستخدم في هذا البحث، وقد تم تقسيم تلك البحوث والدراسات إلي مجموعتين:

١/٢/١ المجموعة الأولى: مجموعة البحوث والدراسات السابقة باللغة العربية

- الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين
- الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز
- الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين
- ٢/٢/١ المجموعة الثانية: مجموعة البحوث والدراسات السابقة باللغة الأجنبية
- الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين
- الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز
- الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين

٣/٢/١ التعقيب علي الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

وقد تم عرض محتوى البحوث والدراسات كما هو موضح بالجدول التالية:

١/٢/١ المجموعة الأولى: مجموعة البحوث والدراسات السابقة باللغة العربية

جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
١	٢٠٠٣	نانيس عبدالحافظ عبدالوهاب	علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة	١. دراسة مستوي ضغوط العمل التي تواجه المرأة العاملة الناتجة عن المصادر التالية: (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، الزائد، بيئة العمل المادية، توتر العلاقات في العمل، الضغوط الأسرية) ٢. بحث طبيعة الاختلافات في الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل السابقة التي تواجه المرأة العاملة	دراسة تطبيقية علي كليات جامعات القاهرة الكبرى	ماجستير	١. توجد إختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل التي تعاني منها المرأة العاملة ٢. إن ترتيب مصادر الضغوط التي تتعرض لها المرأة العاملة حسب أهميتها كما يلي: (بيئة العمل المادية، ويليها الضغوط الأسرية، ويليها صراع الدور، ويليها عبء الدور، ويليها توتر العلاقات في العمل، ثم غموض الدور)

تابع/جدول رقم (١/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة	
				<p>٣. التعرف علي طبيعة الإختلافات بين مصادر الضغوط والمتغيرات للمتغيرات التالية: (الحالة الإجتماعية، العمر، نوع الكلية، المستوى الوظيفي)</p> <p>٤. التعرف علي طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة</p> <p>٥. إقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد علي تخفيض مستوى ضغوط العمل التي تتعرض لها المرأة العاملة وتزيد من فاعلية أدائها في العمل</p>				<p>٣. توجد إختلافات جوهرية بين مصادر الضغوط والمتغيرات التالية: (الحالة الإجتماعية، فئات العمر، المستوى الوظيفي)</p> <p>٤. لا توجد إختلافات جوهرية بين مصادر الضغوط وفقا لنوع الكلية فيما عدا مصدر: (غموض الدور، توتر العلاقات في العمل) فهما يختلفان إختلافا جوهريا وفقا لنوع الكلية</p> <p>٥. توجد علاقة جوهرية بين مصادر الضغوط وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة</p> <p>٦. إن صراع الدور هو المصدر الوحيد الذي له تأثير جوهرى علي فاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة</p>
٢	٢٠١١	سارة عماد إبراهيم البط	أثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي علي أداء العاملين في ظل الإندماج والإستحواذ	<p>١. إستعراض دور وسياسات الموارد البشرية في ظل عمليات الإندماج والإستحواذ في القطاع المصرفي</p> <p>٢. دراسة أثر إدراك العاملين بالبنك المندمج والمستحوذ عليه للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة: (التوزيعية، الإجرائية وعدالة التعاملات) والأمان الوظيفي علي الأداء الوظيفي</p> <p>٣. تقديم إطار أو هيكل مرجعي يساعد علي إجراء بحوث تطبيقية أخرى مستقبلا</p> <p>٤. الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار علي تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في البنك المندمج والمستحوذ عليه ودعم الأداء الوظيفي للعاملين</p>	دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك	ماجستير	<p>١. إن عمليات الإندماج أو الإستحواذ لم تحقق أو لم تراعى تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بالبنك المندمج أو المستحوذ عليه</p> <p>٢. إن عمليات الإندماج أو الإستحواذ حققت بدرجة متوسطة مشاعر الأمان الوظيفي لدي العاملين بالبنك المندمج أو المستحوذ عليه</p> <p>٣. إن عمليات الإندماج أو الإستحواذ لم تراعى تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين بالبنك المندمج أو المستحوذ عليه</p> <p>٤. لا يوجد تأثير معنوي لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك المندمج أو المستحوذ عليه في حين تؤثر عدالة التعاملات تأثيرا طرديا معنويا في الأداء الوظيفي</p> <p>٥. إن العدالة التنظيمية الكلية تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في الأداء الوظيفي</p>	

تابع/جدول رقم (١/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
٣	٢٠١١	محمد حسين صالح عبدالغفور برسي	نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين	١. التعرف علي مدي تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران ٢. تحديد مدي تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران ٣. تحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين آراء العاملين حول جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران ٤. تقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة ما بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين وأهم العوامل المؤثرة في إدراك العاملين في شركة مصر للطيران لجودة الحياة الوظيفية، وإختباره ميدانيا لتحديد إمكانية إستخدام هذا النموذج في زيادة معدلات أداء العاملين ٥. إستخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في بيان شكل العلاقة ما بين عوامل جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران وبالتالي العمل علي ترشيد عملية إتخاذ القرار الإداري المتعلقة بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية	شركات مصر للطيران - دراسة ميدانية	دكتوراة	١. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران ٢. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران ٣. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران ٤. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران علي إدراك العملاء المتعاملين معهم لجودة الخدمة المقدمة

تابع/جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	
٤	٢٠١٥	سيد نصر الدين علي يوسف	التطوير التنظيمي وأثره علي أداء العاملين	١. التعرف علي أثر التطوير التنظيمي علي أداء العاملين بشركات الدواء المصرية من وجهة نظرهم ٢. التعرف علي معوقات التطوير التنظيمي داخل هذه الشركات ٣. استطلاع وجهة نظر العاملين في شركات الدواء في مصر من خلال دراسة ميدانية	شركات الدواء بجمهورية مصر العربية	دكتوراة	
				١. هناك علاقة ذات دلالة بين تطوير اللوائح والقوانين ورفع مستوي الأداء ٢. ليس هناك علاقة ذات دلالة بين تطوير اللوائح والقوانين و (تحسين الصفات الشخصية للعاملين، إنجاز الوظائف التنظيمية، تصميم الهيكل التنظيمي) ٣. هناك علاقة ذات دلالة بين إدخال التكنولوجيا المناسبة و (رفع مستوي أداء العاملين، تحسين الصفات الشخصية، وإنجاز الوظائف التنظيمية) ٤. ليس هناك علاقة ذات دلالة بين إدخال التكنولوجيا المناسبة وتصميم الهيكل التنظيمي ٥. هناك علاقة ذات دلالة بين تطوير الموارد البشرية و (رفع مستوي أداء العاملين، إنجاز الوظائف التنظيمية) ٦. ليس هناك علاقة ذات دلالة بين تطوير الموارد البشرية و (تحسين الصفات الشخصية، تصميم الهيكل التنظيمي) ٧. هناك علاقة بين تطوير المستويات التنظيمية ورفع مستوي أداء العاملين ٨. ليس هناك علاقة ذات دلالة بين تطوير المستويات التنظيمية و(تحسين الصفات الشخصية، إنجاز الوظائف التنظيمية، تصميم الهيكل التنظيمي) ٩. ليس هناك علاقة ذات دلالة بين إتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي ومتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية ١٠. هناك علاقة ذات دلالة بين إتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي ومتغيرات المستوي التعليمي والخبرة والحالة الإجتماعية ١١. بالنسبة للمعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي جاء المغالاة في الإجتماعات واللجان أثناء التطوير علي أعلي نسبة ثم يليه بالترتيب باقي المعوقات كالتالي: -خوف العاملين من التغيير -قلة عدد العاملين في مجال التطوير ١٢-عدم ملائمة تخصص العاملين بالتطوير للمهام المناطة بهم			

تابع/جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين						
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير
٥	٢٠١٧	إبراهيم موسى إبراهيم ابوبكر	أثر الثقافة التنظيمية علي فاعلية أداء الموارد البشرية	- التعرف بمفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها - التعرف علي نمط الثقافة السائدة في شركة حديد عز - محاولة التعرف علي طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة - الكشف عن درجة الترابط وتقارب الأفراد وتحديد معدلات الإنتماء والولاء والمشاركة داخل المؤسسة - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية أداء الموارد البشرية - التعرف علي أثر ثقافة المنظمة علي فاعلية أداء الموارد البشرية في شركة حديد عز	دراسة حالة علي شركة حديد عز - السادات	دكتوراة
٦	٢٠١٧	أحمد محمد الدمرداش عبدالسميع	جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي الأداء الوظيفي للعاملين	١. تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وإظهار طبيعة كل المهام والأنشطة والأبعاد المختلفة لها، إضافة إلي التعرف علي الأداء الوظيفي وطرق قياسه وأنواعه وعملية تقييم الأداء الوظيفي لدي شريحة من العاملين في قطاع البنوك المصري ٢. التعرف علي درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والجوانب الأساسية لها في بنك بيربوس - مصر ٣. قياس مدي إرتباط أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوي الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيربوس - مصر ٤. تقديم التوصيات المناسبة إلي البنك محل الدراسة والتي تكفل أن تحقق هذه الدراسة الغرض المنشود منها للمساهمة في رفع درجة جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنك وكذلك تقديم التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية المتممة لفائدة هذا البحث	بالتطبيق علي بنك بيربوس - مصر	دكتوراة
				١. يتم تطبيق الأنواع الأربعة المتعلقة بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة (ثقافة القوة - ثقافة المهمة - ثقافة الفرد - ثقافة الدور) كما تبين أن ثقافة الدور أكثر تطبيقاً من قبل أفراد العينة وأن ثقافة القوة هي أقل الثقافات تطبيقاً من قبل أفراد العينة ٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة علي فاعلية أداء الموارد البشرية بشركة حديد عز ٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكلا من (ثقافة القوة - ثقافة المهمة - ثقافة الفرد - ثقافة الدور) علي فاعلية أداء الموارد البشرية بشركة حديد عز		
				١. اثبات وجود ابعاد جودة الحياة الوظيفية بالبنك موضوع الدارسة، الأمر الذي يمكن إرجاعه في هذا الوقت إلي حزمة الإجراءات التي اتخذتها الإدارة في الفترة الأخيرة، كما ثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتلك الأبعاد علي الأداء الوظيفي للعاملين بشكل من الممكن أن تستخدمه إدارة البنك في تدعيم هذا الأداء ٢. وجود علاقات اجتماعية ايجابية بين العاملين متمثلة في جو الألفة والانسجام والتعاون السائد بين العاملين مما اثر علي سيولة تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بشكل فعال، حيث احتل هذا البعد المرتبة الاولي في ترتيب ابعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين ، و المرتبة الثانية من جهة التأثير في الأداء، مما يشير الي تناغم الأفراد داخل بيئة العمل و عدم وجود نزاعات من شأنها التأثير علي حسن سير العمل، وقد يرجع ذلك لآليات الاختيار والتعيين التي ينتهجها البنك والتي تحرص علي هذا التناغم عند ضم عاملين جدد للبنك		

تابع/جدول رقم (١/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
							<p>٣. وجود نظام فعال يمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يهتم البنك بتنمية قدرات العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرارات مع توفيره المعلومات الكافية التي تؤهلهم لذلك، حيث احتل هذا البعد المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين، والمرتبة الاولى من جهة التأثير في الأداء، مما يشير إلي نجاح النقابة والتي وفرتها الإدارة للعاملين بالبنك</p> <p>٤. عدالة نظم التعويضات والمكافآت بالبنك حيث يعتقد العاملين بأن اجرهم مناسب لما يقومون به من عمل و انه كذلك مناسب مقارنة مع رواتب العاملين بالبنوك الأخرى، وأن المكافآت توزع على المستحقين لها بالفعل إلا أن هناك شعور بعدم عدالة الأجور مقارنة مع الزملاء في العمل</p> <p>٥. جودة نظم الترقى بالبنك من جهة وجود سياسة محددة وواضحة للترقيات وتنفيذها في الوقت المناسب، واحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة في ترتيب أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين، والمرتبة الثالثة من جهة التأثير في الأداء</p> <p>٦. ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين من الأعلى إلي الأدنى (كمية العمل المنجز، جودة العمل المنجز، التميز في الأداء، المعرفة بمتطلبات الوظيفة) ينبيء عن ميل أداء العاملين إلي الكم قبل الكيف، وبما لا يتناسب مع طبيعة البنك كمؤسسة خدمية يجب أن تراعي الجودة والتميز في العمل قبل مراعاة كمية العمل نفسه</p> <p>٧. بينما تمتاز أساليب تقييم الأداء المستخدمة بالبنك بإدراك العاملين لعدالتها إلا أن إدراك عدالة أسلوب تقييم الأداء المستخدم لا يرتبط في حد ذاته بالتميز في الأداء الوظيفي لأداء العاملين</p> <p>٨. ينخفض التميز الوظيفي كلما ارتفعت الدرجة الإدارية للعاملين</p>

تابع/جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	
٧	٢٠١٧	أسامه نادي زكي	أثر القيادة الخادمة علي أداء الأفراد داخل المنظمة	١.دراسة أثر القيادة الخادمة علي أداء الأفراد بشركة إخناتون للتجارة والتوزيع ٢.التعريف بمفهوم القيادة الخادمة كإحدى النظريات القيادية الحديثة وتحديد مدي أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة علي أداء الأفراد ٣.التعرف علي أبعاد القيادة الخادمة وتأثيرها علي أداء الأفراد ٤.تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات والنتائج التي تساعد وتفسر العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وأداء الأفراد داخل المنظمة	دراسة تطبيقية علي شركة إخناتون للتجارة والتوزيع	دكتوراة	
٨	٢٠١٧	محمد عمرو مصطفى بخيت هدهد	تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية علي الأداء السياقي للعاملين	١.إلقاء مزيد من الضوء علي طبيعة أنماط القيادة الحديثة لاسيما نمط القيادة التحويلية، والمفاهيم والدراسات الحديثة المرتبطة بها، واستعراض المفاهيم والدراسات الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية، وكذلك المفاهيم والدراسات الخاصة بالأداء السياقي كجزء أساسي ومكون هام من مكونات أداء الوظيفة ٢.تحديد تأثير نمط القيادة التحويلية (بأبعادها المختلفة) علي الأداء السياقي لأعضاء الهيئة المعاونة في الكليات محل البحث	أعضاء الهيئة المعاونة في كليات جامعة القاهرة	دكتوراة	
				١.أثبتت الدراسة عدم تحقق صحة الفرض الأول وبالتالي تم رفض الفرض الأصلي توجد فروق جوهرية في إدراك العاملين لمفهوم القيادة الخادمة طبقا لسنوات الخبرة، وقبول الفرض البديل ٢.يوجد فرق معنوي لإدراك العاملين لمفهوم الذكاء العاطفي طبقا لسنوات الخبرة ٣.لا يوجد فروق معنوية لإدراك العاملين لمفهوم (التمكين - السلوكيات الأخلاقية - إجمالي القيادة الخادمة) طبقا لسنوات الخبرة ٤.تبيين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الخادمة (التمكين) وأداء الفرد داخل المنظمة ٥.تبيين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الخادمة (السلوكيات الأخلاقية) وأداء الفرد داخل المنظمة: (الإلمام بكل جوانب الوظيفة - جودة الأداء الوظيفي - الإبداع الوظيفي) ٦.تبيين أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الخادمة (السلوكيات الأخلاقية) والمثابرة ٧.تبيين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الخادمة (الذكاء العاطفي) وأداء الفرد داخل المنظمة ٨.أقوي تأثير لأبعاد القيادة الخادمة (الذكاء العاطفي) علي أداء الأفراد داخل المنظمة			
				تمثلت أهم نتائج البحث في وجود تأثير إيجابي معنوي لبعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي علي الأداء السياقي لدي أعضاء الهيئة المعاونة، في حين تبيين عدم وجود تأثير معنوي لبعدي الحفز الفكري والإعتبارات الفردية علي الأداء السياقي لديهم، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة التحويلية علي إدراك العدالة التنظيمية لدي أعضاء الهيئة المعاونة، وكذلك أشارت النتائج إلي عدم وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة علي الأداء السياقي لدي أعضاء الهيئة المعاونة، وأخيرا تبيين عدم وجود			

تابع/جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
				<p>٣. تحديد تأثير نمط القيادة التحويلية (بأبعادها المختلفة) علي إدراك العدالة التنظيمية لأعضاء الهيئة المعاونة في الكليات محل البحث</p> <p>٤. تحديد تأثير إدراك العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) علي الأداء السياقي لأعضاء الهيئة المعاونة في الكليات محل البحث</p> <p>٥. بيان أثر الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية كمتغير وسيط علي العلاقة بين نمط القيادة التحويلية، والأداء السياقي لأعضاء الهيئة المعاونة في الكليات محل البحث</p> <p>٦. محاولة الإسهام في سد الفجوة البحثية في مجال دراسة أثر نمط القيادة التحويلية علي الأداء السياقي لأعضاء الهيئة المعاونة بكليات جامعة القاهرة لاسيما في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط</p>			<p>تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية علي الأداء السياقي من خلال توسيط العدالة التنظيمية</p>
٩	٢٠١٨	أشرف دفع الله نور الله فضل المولي	أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين	<p>١. تقديم إطار نظري عن الثقافة التنظيمية وأداء العاملين</p> <p>٢. إبراز أثر القيم التنظيمية في أداء العاملين بالشركة</p> <p>٣. بيان أثر الإتجاهات التنظيمية في أداء العاملين بالشركة</p> <p>٤. إظهار أثر الإجراءات (توجيهات العمل المتبعة) في أداء العاملين بالشركة</p> <p>٥. توضيح أثر الأنماط السلوكية في أداء العاملين بالشركة</p> <p>٦. مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في إتخاذ القرارات تجاه أداء العاملين بالشركة</p>	دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	دكتوراة	<p>أكدت نتائج الدراسة أن الشركة تسعى لمواكبة التطورات العلمية لمنتسبيها، كما أكدت الدراسة ان العاملين يؤدون المهام الموكلة إليهم دون إشراف مباشر، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالشركة</p>

تابع/جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
١٠	٢٠١٩	رشا عاهد إسماعيل	تأثير الإدارة الذاتية علي الأداء الوظيفي	١. تحديد وتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الذاتية وفاعلية الأداء الوظيفي ٢. تحديد المعوقات التي تواجه الإدارة في ظل تطبيق الإدارة الذاتية ٣. تقييم أدوات تطبيق الإدارة الذاتية داخل المستشفيات محل الدراسة ٤. تحليل عملية تطوير أداء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة في ظل تطبيق الإدارة الذاتية	العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة	ماجستير	١. إنعدام الرغبة والتحمدي لبعض العاملين بالمستشفيات محل الدراسة في تحسين الأداء وفقدان الثقة في أنفسهم ٢. العمل ضمن فريق جماعي ساعد نوعا ما في سد بعض الفجوات التي يعاني منها بعض العاملين بالمستشفيات محل الدراسة ٣. عدم وعي العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بالعمليات والأبعاد المؤثرة في تحسين مستوي الأداء الوظيفي ٤. ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط ووضع رؤية للمستشفيات وعدم تشجيع الإدارة العليا للعاملين بتطوير أفكار جديدة لتحسين الأداء ٥. عدم وعي العاملين في المستشفيات محل الدراسة بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية ٦. عدم إقتناع العاملين بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول علي الحوافز والمكافآت ٧. هناك تحسن في الأداء الوظيفي من خلال زيادة الإعتقاد علي النفس في إنجاز الأعمال
١١	٢٠١٩	عبدالله خليف ظاهر بني خالد	أثر إستراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين	١. معرفة أثر تطبيق إستراتيجية البرامج التدريبية (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، مستوي تبني التكنولوجيا الحديثة) علي أداء العاملين ٢. معرفة أي من إستراتيجية البرامج التدريبية (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، مستوي تبني التكنولوجيا الحديثة) لها الأثر الأكبر علي أداء العاملين	الجمارك الأردنية	ماجستير	توصلت الدراسة إلي وجود أثر إيجابي لإستراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية، وكان أفضلها في مجال مستوي تبني التكنولوجيا الحديثة وأدائها في مراحل العملية التدريبية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في الجمارك الأردنية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)

تابع/جدول رقم (١/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
١٢	٢٠١٩	متعب منوخ مشعل الشعلاني	أثر ضغوط العمل علي أداء العاملين	١. تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في المستشفيات الحكومية الكويتية وهي القدرة علي السيطرة والتحكم ٢. تحديد مستوي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية وهي بأسلوب التقييم الذاتي ٣. تحليل أثر مستويات ضغوط العمل علي مستوي الأداء لدي العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية ٤. إقتراح حلول وتوصيات بناء علي نتائج التحليل الإحصائي تهدف إلي ضبط مصادر الضغوط ومعالجة تأثير عوامل الضغط بهدف تطوير أداء العاملين	المستشفيات الحكومية الكويتية	ماجستير	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل والمتمثلة بـ (السيطرة والتحكم الذاتي، التأثير علي القرارات، وضوح الدور، صراع الدور، متطلبات العمل) علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية، ويوجد فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة في أثر ضغوط العمل علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)
١٣	٢٠١٩	معاذ محمد عدنان أحمد بني عيسى	أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين	التعرف علي: -مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في الأردن -مستوي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن -أثر الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن -أثر دعم والتزام الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن -أثر التحسين المستمر في زيادة أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن -أثر مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن -أثر التركيز علي العميل في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن	المستشفيات الحكومية الأردنية	ماجستير	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بالمستشفيات الحكومية الأردنية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز علي العميل وتحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن

جدول رقم (٢/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
١	٢٠٠٩	علي إبراهيم عثمان محمد	أثر الدافعية علي رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة	١. بحث الدافعية وأنواع الدوافع ٢. تحليل الدوافع ٣. بحث الرضا الوظيفي ٤. التعرف علي الجامعات الخاصة في السودان وخاصة جامعة العلوم والتقانة وجامعة الأحفاد ٥. معرفة أثر الدافعية علي رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في السودان ٦. إقتراح حلول لمعالجة مشكلة الدافعية والرضا الوظيفي في السودان وإدراكهم لمستوي الإشباع الوظيفي ٥. تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك موظفي الخدمة للإشباع الوظيفي وإدراك عملاء البنوك التجارية لمستوي أداء موظفي الخدمة لمجموعة القدرات والكفاءات	جامعة العلوم والتقانة وجامعة الأحفاد	ماجستير	١. كلما كانت الدوافع المادية كافية أدى ذلك إلي إرتفاع الرضا الوظيفي ٢. كلما كانت الدوافع المعنوية مستخدمة أدى ذلك إلي إرتفاع الرضا الوظيفي ٣. كلما كانت الدوافع الإيجابية مطبقة أدى ذلك إلي إرتفاع الرضا الوظيفي ٤. كلما كانت الدوافع السلبية مطبقة أدى ذلك إلي إنخفاض الرضا الوظيفي وجهة نظر العملاء كانت منخفضة في بنوك قطاع الأعمال العام ٦. أن المتوسطات لدرجة الكفاءة، أو مستوي أداء موظفي الخدمة لمجموعة القدرات والكفاءات من وجهة نظر العملاء كانت مرتفعة في بنوك القطاع المشترك
٢	٢٠١٢	ميساء فائق محمد الحموز	السمات الشخصية المميزة للموظفين ذوي الدافعية الداخلية وذوي الدافعية الخارجية بإستخدام مقياس السمات الخمس الكبري للشخصية	تهدف الدراسة التعرف علي السمات الشخصية المميزة للموظفين ذوي الدافعية الداخلية وذوي الدافعية الخارجية بإستخدام مقياس السمات الخمس الكبري للشخصية	عدد من شركات القطاع الخاص في مدينة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية	ماجستير	وقد أظهرت النتائج أن السمات الشخصية المميزة لذوي الدافعية الداخلية للعمل أنهم أكثر إنبساطية ولديهم يقظة أعلى بالضمير وأقل عصابية، وأن الإناث لديهن توجه داخلي أعلى من الذكور، بينما يتشابه الذكور والإناث عندما يكونوا مدفوعين خارجياً، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كلا من الراتب الشهري والدافعية الخارجية للعمل بينما لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الدافعية الداخلية للعمل والراتب

تابع/جدول رقم (٢/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة/ماجستير	أهم نتائج الدراسة
٣	٢٠١٨	سعد علي سعد حسين عبد المنعم	أثر نظام الحوافز علي جذب المواهب بالمنظمات الحكومية	١. الكشف عن مدي فاعلية نظام الحوافز المطبق فعلياً في مصلحة الجمارك وقدرته علي جذب الموهوبين ٢. تحسين درجة استجابة العاملين لرغبات وتوقعات المتعاملين مع الجمارك المصرية من خلال تبوء الموهوبين للمراكز القيادية ٣. تقديم مقترحات وتوصيات لأصحاب القرار بمصلحة الجمارك المصرية لمساعدتهم في جذب الموهوبين بهدف تحسين مستوى أداء الخدمة الجمركية المقدمة للعملاء	دراسة تطبيقية علي مصلحة الجمارك المصرية	دكتوراة	١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام الحوافز بمصلحة الجمارك المصرية وبين جذب المواهب ٢. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز المادية بمصلحة الجمارك المصرية وبين جذب المواهب ٣. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز المعنوية بمصلحة الجمارك المصرية وبين جذب المواهب ٤. وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام الحوافز بمصلحة الجمارك المصرية وبين الإحتفاظ بالمواهب ٥. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز المادية بمصلحة الجمارك المصرية وبين الإحتفاظ بالمواهب ٦. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز المعنوية بمصلحة الجمارك المصرية وبين الإحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (٣/١) الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
١	٢٠١٣	عون مفيد عبدالله السقا	الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة	-معرفة أثر الدوافع والحوافز علي أداء العاملين -العمل علي لفت إنتباه الإدارة العليا لفوائد البحث العلمي وأهمية تطبيق الساليب العلمية في إدارة الأعمال -التعرف علي أفضل الطرق للموازنة بين جميع دوافع العمل للوصول إلي رضا الموظف -التعرف علي الفروق بين أهمية الحوافز المادية والمعنوية لدي موظفي بنك فلسطين -التعرف علي تأثير الحوافز المادية والمعنوية علي جودة أداء العاملين في البنك -العمل علي تعزيز دور الحوافز المادية في دفع الموظفين للتميز في أدائهم -التعرف علي نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز والدوافع -معرفة النواحي السلبية والإيجابية في نظام تقييم الأداء لدي البنك -التعرف علي أفضل السبل للوصول إلي نظام مكافآت وعلاوات متميز وعادل -الموازنة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المطبقة في البنك للوصول إلي مزيج تحفيزي مثالي	دراسة تطبيقية علي بنك فلسطين (م.ع.م)	ماجستير	-عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية إتخاذ القرار يدفعه للعمل ويؤثر علي إنتاجيتهم إيجابيا -نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء -الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلي تعديل حتي تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفيه إلي مصاف البنوك المتميزة -نظام وآليات الترقية بالبنك ضبابية وتحتاج إلي إعادة هيكلة وتعديل لتغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك -نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلي مزيد من الشفافية والوضوح حتي يحقق العدالة والتميز للعاملين
٢	٢٠١٤	بدر عادل دانش	الحوافز والدوافع وأثرها في تطوير أداء العاملين	تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي دور الحوافز والدوافع وما تفعله من تطوير في حياة العاملين في شركة الخطوط السعودية لتنمية وتطوير العقار "سارد"، وما تمثله هذه الحوافز من دور إيجابي وفعال لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	شركة الخطوط السعودية لتنمية وتطوير العقار "سارد"	ماجستير	-أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل علي أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية

تابع/جدول رقم (٣/١) الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
				وتتبلور أهمية البحث في أنه قد يسهم في تطوير وتحسين جودة العمل المطبق في هذه الشركة والعمل علي تطويره وتحسينه ومن ضمن هذه الأهداف ما يلي: ١. التعرف علي ماهية الدوافع والحوافز ٢. التعرف علي أنواع الحوافز المطبقة في شركة الخطوط السعودية لتنمية وتطوير العقار "سارد" ٣. التعرف علي دور الدوافع والحوافز في رضا الموظف عن عمله في الشركة ٣. التعرف علي دور الحوافز في رفع كفاءة وتطوير أداء العاملين في الشركة			-الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين في الإدارة، وبالنسبة لباقي العاملين فهم موافقون علي أن هنالك حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين وتمثل أبرز هذه الحوافز في: (إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات – الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية – التكليف بعمل ما – الإحتفاء بالمرؤوسين)، كما أنهم موافقون علي أن هناك حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين وتمثل أبرز هذه الحوافز في: (الترقية الشرفية بدون زيادة راتب، امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل)
٣	٢٠١٦	المنتصر محمود إبراهيم بشير علي	أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية علي مستوى الأداء الوظيفي	١. التعرف علي نوعية الحوافز المطبقة حالياً بمجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية – محكمة شرق بني غازي ٢. التعرف علي مدي رضا العاملين عن نظم الحوافز المطبقة حالياً بمجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية – محكمة شرق بني غازي ٣. تحديد العلاقة الإرتباطية بين نظم الحوافز المعمول بالدولة الليبية – محكمة شرق بني غازي ٤. التوصل إلي أهم السبل والأساليب لتحسين نظم الحوافز المعمول بها وذلك لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بمجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية – محكمة شرق بني غازي ٥. الخروج بالتوصيات ومقترحات من أجل إيجاد حوافز متكاملة	مجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية – محكمة شرق بني غازي (٢٠٠٧-٢٠١٦)	ماجستير	-توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط قوية جدا بين الحوافز المادية ومستوي الأداء الوظيفي -كما توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إرتباط قوية جدا بين الحوافز المعنوية ومستوي الأداء الوظيفي -كما توصلت الدراسة أيضا إلي أن تأثير الحوافز المعنوية كان أكبر من تأثير الحوافز المادية مما يؤكد ذلك علي مدي أهمية الحوافز المعنوية ولما لها من أثر كبير علي الإستقرار النفسي للعاملين في المنظمة وأيضاً الإستقرار الوظيفي وبذل كل عامل قدر إستطاعته للإرتقاء بمستوي الأداء

تابع/جدول رقم (٣/١) الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
٤	٢٠١٧	محمد أبكر عمرو موسي	أثر الحوافز المعنوية علي أداء العاملين	١. معرفة أثر الحوافز المعنوية علي أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٢. معرفة مدى إهتمام الإدارة بالحوافز المعنوية في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٣. معرفة أنواع الحوافز المعنوية المقدمة في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٤. معرفة مدى فاعلية الحوافز المعنوية المقدمة في رفع أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٥. معرفة مستوى العدالة والوضوح في أنظمة الحوافز المعنوية المقدمة في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة	بالتطبيق علي مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة (٢٠١٠-٢٠١٦)	ماجستير	أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وأرتفاع مستوي أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية، كما أظهرت الدراسة إرتفاع نسبة تأثير الحوافز المعنوية علي أداء العاملين، وكذلك إرتفاع نسبة إهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المعنوية وتطوير أنظمة الأداء، كما أوضحت الدراسة إرتفاع نسبة رضا العاملين عن الحوافز المعنوية المقدمة، وأن مستوي أدائهم مرتفع من خلال إتجاهاتهم الإيجابية، وإعتزاز المنظمة بأدائهم، ورضا العملاء
٥	٢٠١٨	تسابيح عبدالشكور محمد الأمين	الحوافز ودورها في أداء العاملين	١. التعرف علي دور الحوافز المادية والمعنوية علي أداء العاملين بالجامعة وتحليلها والتوصية بمعالجة جوانب القصور فيها ٢. إكتشاف مدى رضا العاملين عن الحوافز والبدلات المقدمة إليهم ٣. معرفة مدى تناسب الحافز مع الجهد المبذول في العمل من قبل العاملين في جامعة النيلين ٤. التعرف علي مدى إهتمام الجامعة بعملية التحفيز ومراعاة الوضع الإقتصادي وغلاء المعيشة في الدولة	بالتطبيق علي الموظفين بجامعة النيلين	ماجستير	-توجد علاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين، توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، ومن المشاكل التي تواجه جامعة النيلين عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول مما يؤثر سلبي علي أداء العاملين، والتأخر في منح الحوافز إلي العاملين، وضعف الحوافز والبدلات المقدمة إلي العاملين وعدم تناسبها مع الأوضاع المعيشية في الدولة مما يؤثر سلبي علي الرضا الوظيفي للعاملين -كما أن تقديم شهادات تقديرية للمتميزين ساعد علي رفع الروح المعنوية لدي العاملين

تابع/جدول رقم (٣/١) الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
٦	٢٠١٨	سليم سالم سليم العسكري	العلاقة بين نوع الحوافز وأداء العاملين	الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في توضيح علاقة الحوافز وأنواعها المختلفة بالأداء الفردي للعاملين من خلال تحقيق الأهداف الآتية: -التعرف علي أهم الحوافز التي يتلقاها العاملين في وزارة العدل العمانية -توضيح وتحليل علاقة الحوافز المادية بتحسين أداء العاملين بوزارة العدل العمانية -توضيح وتحليل علاقة الحوافز المعنوية بتحسين أداء العاملين بوزارة العدل العمانية -إقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال البحث	دراسة حالة علي وزارة العدل العمانية	ماجستير	١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في وزارة العدل العمانية ٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في وزارة العدل العمانية، حيث أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي بينهما ٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على مستويات أداء العاملين من نظم الحوافز المادية في وزارة العدل العمانية، حيث أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي قوي وجيد جداً بينهما أكثر من أنواع الحوافز الأخرى
٧	٢٠١٨	محمد عبدالكريم الصخور	أثر إستراتيجية الحوافز علي أداء العاملين	تسعي هذه الدراسة إلي تحليل أثر إستراتيجية الحوافز علي أداء العاملين وينبثق عن هذا الهدف الأهداف التالية: ١. تقصي أثر إستراتيجية الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في شركة مناجم فوسفات الحسا ٢. التعرف علي آراء المبوهين حول أثر نظام الحوافز الإستراتيجي الفعال علي الأداء لدي العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (منجم فوسفات الحسا) وتحديد أبعاد إستراتيجية الحوافز (إستراتيجية المكافآت المالية، إستراتيجية الراتب، إستراتيجية العلاوات، إستراتيجية الحوافز المعنوية) ودرجة تأثير كل منها علي أداء العاملين	دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية - منجم فوسفات الحسا	دكتوراة	١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وجود نظام حوافز إستراتيجي فعال، إستراتيجية المكافآت المالية، إستراتيجية الراتب، إستراتيجية العلاوات) ومستوي أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (منجم فوسفات الحسا) ٢. من خلال الدراسة تبين أن إستراتيجية الحوافز المعنوية لها أثر كبير علي مستوي أداء العاملين في الشركة ٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين تعزي لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي)، حيث جاءت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية في متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ولم يتمكن الباحث من معرفة وتحديد أثر متغير النوع الإجتماعي (الجنس) علي المتغيرات التابعة والمستقلة بسبب عدم وجود ردود من الإناث العاملات في الشركة

تابع/جدول رقم (٣/١) الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين							
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	دكتوراة /ماجستير	أهم نتائج الدراسة
				<p>٣. التعرف علي أهم الحوافز التي تقدم للعاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (منجم فوسفات الحسا)</p> <p>٤. تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدي العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (منجم فوسفات الحسا)</p> <p>٥. التعرف علي ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفة</p> <p>٦. توفير إطار نظري يضاف إلي المعرفة العامة في المجال الإداري فيما يختص بالحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في المنظمات وتقديم التوصيات والإقتراحات بناء علي النتائج التي سيتم التوصل إليها للإستفادة منها من قبل الباحثين</p>			

٢/٢/١ المجموعة الثانية: مجموعة البحوث والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

جدول رقم (٤/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين						
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	أهم نتائج الدراسة
١	٢٠٠١	Morgan, J.P.	HR Practices for high-performance organizations	وقد هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين ممارسات الأداء المرتفع (الأمان الوظيفي، الإختيار الإنتقائي، فرق العمل، ذاتية الإدارة، اللامركزية في إتخاذ القرارات، ربط التعويضات بنتائج الأداء التنظيمي، نظم التدريب والتطوير، إتاحة المعلومات والمشاركة فيها عبر كل المستويات الوظيفية، التحسين المستمر لبرامج إدارة الموارد البشرية، تدعيم الثقة بين العاملين والإدارة عبر جميع المستويات التنظيمية، الإستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات الحديثة) -أهمية وجود نظم لتحفيز العاملين الموهوبين، حيث أنه بدون هذا النظام فإن المنظمة ستواجه بخطر فقد العمالة الماهرة والإستيلاء عليها من قبل المنظمات الأخرى المنافسة -تعتمد منظمات الأعمال في تحسين إنتاجيتها علي التكنولوجيا الصناعية المتقدمة ولكنها لا تكفي بمفردها، حيث تحتاج المنظمة إلي القوي العاملة الموهوبة المحفزة والتي تتميز بمستوي مهارتها المرتفع، ويقدرتها الإبتكارية، وبالترامها التنظيمي تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهكذا فإن التكنولوجيا المتقدمة بدون العمالة الموهوبة تمثل فرصة غير مستغلة	تم إجراء هذه الدراسة علي عدد الشركات الأسترالية	وقد خلصت هذه الدراسة إلي العديد من النتائج المهمة: إن الشركات الأسترالية تواجه عددا - من التحديات الخارجية فرضت عليها ضرورة تحول إدارة الموارد البشرية بهذه الشركات من الدور الإداري التقليدي الذي يتمثل في إدارة شؤون العاملين إلي دور جديد يحتم عليهم أن تصبح شريكا استراتيجيا في عملية الإدارة الإستراتيجية -هناك مجموعة من الممارسات تعتبر ضرورية من أجل الإستمرار إقتصاديا لفترة طويلة وتعد من بين ممارسات الأداء المرتفع، وتشمل (الأمان الوظيفي، الإختيار الدقيق من بين افضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، التوسع في إستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، ذاتية الإدارة، اللامركزية في إتخاذ القرارات، ربط التعويضات بنتائج الأداء التنظيمي، نظم التدريب والتطوير الرسمية المكثفة، تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة علي تباين المناصب والمراكز الوظيفية وإتاحة المعلومات والمشاركة فيها عبر كل المستويات الوظيفية، التحسين المستمر لبرامج إدارة الموارد البشرية، تدعيم الثقة بين العاملين والإدارة عبر جميع المستويات التنظيمية، الإستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات الحديثة) -أهمية وجود نظم لتحفيز العاملين الموهوبين، حيث أنه بدون هذا النظام فإن المنظمة ستواجه بخطر فقد العمالة الماهرة والإستيلاء عليها من قبل المنظمات الأخرى المنافسة -تعتمد منظمات الأعمال في تحسين إنتاجيتها علي التكنولوجيا الصناعية المتقدمة ولكنها لا تكفي بمفردها، حيث تحتاج المنظمة إلي القوي العاملة الموهوبة المحفزة والتي تتميز بمستوي مهارتها المرتفع، ويقدرتها الإبتكارية، وبالترامها التنظيمي تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهكذا فإن التكنولوجيا المتقدمة بدون العمالة الموهوبة تمثل فرصة غير مستغلة

تابع/جدول رقم (٤/١) الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين						
م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	أهم نتائج الدراسة
٢	٢٠١٠	Hayrol Azril	Can Quality Of Work Life Affect Work Performance Among Government Agriculture Extension Officer ? A Case From Malaysia "	تم جمع البيانات عن طريق الحصر الشامل حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة ١٨٠ مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة ٨٩٪، وقد استهدفت الدراسة:- -التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الإدارة محل الدراسة -التعرف علي نوع ومدى العلاقة ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم -التعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي أداء العاملين في الإدارة محل الدراسة	ضم مجتمع الدراسة العاملين الحكوميين في إدارة التنمية الزراعية الماليزية	وكان من أهم نتائج الدراسة:- -وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء وإنتاجية العاملين في الإدارة محل الدراسة -وجود علاقة طردية ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل -وجود تباين في تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث أوضحت الدراسة أن ترتيب هذا التأثير يتدرج من الأقوي إلي الأضعف كالتالي: أ. توازن الحياة الوظيفية والشخصية ب. خصائص الوظيفة ونظم الاتصالات التنظيمية ج. العلاقات مع الزملاء د. بيئة العمل المادية هـ. الأمان الوظيفي والسلامة المهنية و. نظم التعويض وارتباطها بالأداء ز. السياسات التنظيمية الساندة ح. نمط الإشراف
٣	٢٠١٣	Kazan, Halim	Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application	دراسة وقياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية في تركيا والتعرف إلي أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك	٥٠٠ موظف من العاملين في قطاع الخدمات بأحد البنوك الحكومية في تركيا	-يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك -أن السلوك القيادي والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك -إن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا إيجابيا في أداء العاملين في البنك -لا يوجد تأثير إيجابي لكل من : الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز، في الأداء الوظيفي للعاملين
٤	٢٠١٥	Rai,Rashmi & Tripathi, Shruti	Astudy on QWL and is its effects on job Performance	تكونت العينة من ٢٣٥ بمستوي الإدارة الوسطى، وقد هدفت إلي التعرف علي تأثير جودة الحياة الوظيفية علي الأداء الوظيفي	شركة NCR لتكنولوجيا المعلومات في ولاية دلهي بالهند	وجود علاقة إحصائية بين أبعاد الأداء الوظيفي وابعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أبعاد الدراسة علي الأداء الوظيفي قد لا تكون بنفس التأثير في الدرجات الإدارية الأدنى

جدول رقم (٥/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	أهم نتائج الدراسة
١	٢٠٠٦	Ryan E. Smerek & Marvin Peterson	EXAMINING HERZBERG'S THEORY: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University	تحاول الدراسة الإجابة علي ثلاثة أسئلة: -مدى تأثير الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي؟ -ما هو أهم عامل من ضمن العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي؟ -تطبيق نظرية العوامل الثنائية لهيرزبيرج علي موظفي التعليم العالي؟	عينة من الموظفين غير الأكاديميين في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية	-النساء أكثر رضا من الرجال عن طبيعة العمل -موظفين الشؤون الإدارية أقل رضا من موظفي إدارات المبيعات والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات -موظفي الموارد البشرية هم أعلى في الرضا الوظيفي من موظفي باقي الإدارات
٢	٢٠٠٧	Holtum, R	Linking Extrinsic and Intrinsic Motivation to Job Satisfaction and to Motivation Theory	هدفت هذه الدراسة إلي إيجاد العلاقة بين الدافعية الداخلية والخارجية والرضي الوظيفي والعوامل التي تؤثر علي هذه العلاقة، من خلال المقارنة بين القطاع العام الممثل بالمرمضين والقطاع الخاص الممثل بمراكز الإتصالات، وهدفت أيضا إلي البحث في العلاقة بين نظريات الدافعية المختلفة وكل من الدافعية الداخلية والخارجية، وأي من هذه النظريات تناسب كل مجموعة	المقارنة بين القطاع العام الممثل بالمرمضين والقطاع الخاص الممثل بمراكز الإتصالات	وجدت هذه الدراسة أن الدافعية الداخلية ارتبطت بشكل إيجابي مع الرضي الوظيفي بينما كان الترابط سلبي بين الدافعية الخارجية والرضي الوظيفي، وأن موظفين مراكز الإتصالات ذوي دافعية خارجية أكبر ودافعية داخلية ورضا أقل من الممرضين. وجدت هذه الدراسة أيضا أن معظم نظريات الدافعية كان لها علي الأقل علاقة بنوع واحد من الدافعية (الداخلية أو الخارجية)
٣	٢٠٠٩	Worthley, R& MacNab, B& Brislin, R& Ito, K& Rose, E	Workforce Motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions	هدفت هذه الدراسة إلي المقارنة بين الذكور والإناث من حيث توجهاتهم الدافعية، ومدى إمكانية تطبيق نموذج هرزبيرج ذو العاملين في الدافعية (الداخلية والخارجية) علي المجتمع الياباني	عينة من العاملين بدولة اليابان	اظهرت أن الذكور لديهم دافعية داخلية أعلى من الخارجية في حين أن الإناث أظهروا ميل أكبر نحو الدافعية الخارجية

تابع/جدول رقم (٥/١)
الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	أهم نتائج الدراسة
٤	٢٠١٠	Malka, A & Chatman, J	Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study	دراسة إحصائية أن تكون توجهات العمل الداخلية والخارجية عامل وسيطي لأثر الدخل الشهري علي كل من الرضا الوظيفي والرفاه الاجتماعي الشخصي، بعد ملاحظة أن هناك ترابط ضعيف بين الراتب مع كل من الرفاه الاجتماعي الشخصي والرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية	تكونت العينة من ١٢٤ من طلاب الماجستير في كلية إدارة الأعمال	قاموا بإتمام مقاييس تظهر توجهات العمل لديهم، وبعد ٤ - ٩ سنوات قاموا بتسجيل رواتبهم الحالية ومستوي الرفاه الاجتماعي والرضا الوظيفي لديهم، وقد أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي التوجه الخارجي العالي اختبروا رفاه اجتماعي ورضا وظيفي أعلى لدرجة أنهم كسبوا نقود أكثر، في حين أن الأفراد الذين حصلوا علي درجات أعلى علي التوجه الداخلي سجلوا درجات أقل علي مستوي الرفاه الاجتماعي عندما كانت رواتبهم مرتفعة
٥	٢٠١٤	Rohit Rajendra Ghanbahadur	test the effectiveness of Hygiene-Motivation factors on Irish Accountants and American Engineers in predicting Intrinsic-Extrinsic job satisfaction	يهدف هذا البحث إلى معرفة علي وجه التحديد ما يرضي الموظفين وبيبيهم متحمسين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، حيث أن المشكلة الكبرى التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر هي كيفية الحفاظ على الموظفين الموهوبين، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم	عينة من المحاسبين الأيرلنديين والمهندسين الأمريكيين	-بخصوص عوامل التحفيز جاءت "طبيعة العمل نفسه" علي رأس عوامل التحفيز سواء للمحاسبين أو المهندسين، تلاها "التقدير"، ثم "الإعتراف والإشادة بالإنجاز"، وأخيرا "النمو الشخصي" -وبخصوص العوامل الصحية جاءت "ظروف العمل" علي رأس عوامل الرضا الوظيفي سواء للمحاسبين أو المهندسين، تلاها "نوعية المشرفين"، ثم "ظروف العمل"، ثم "العلاقات مع الزملاء"، ثم "الدخل المادي"، وأخيرا "سياسات وقواعد العمل"

جدول رقم (٦/١)

الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الدوافع والحوافز بأداء العاملين

م	السنة	إسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم أهداف الدراسة	مجال التطبيق	أهم نتائج الدراسة
١	٢٠١٦	Linda Madora Kemoh	The Impact of Motivation on Employess Performance in an Organization: A Case of Unicef Somalia Support Centre	الإجابة علي التساؤلات التالية: -كيف تؤثر العوامل المادية علي اداء الموظفين؟ -كيف يؤثر تصميم الوظيفة علي أداء الموظفين؟ -كيف يؤثر تدريب وتطوير فريق العمل علي أداء الموظفين؟	١٢٢ من موظفي مركز دعم الصومال التابع لليونيسف في نيروبي	وكانت من اهم نتائج الدراسة: -لم يتم إستخدام المكافآت المالية لتحفيز الموظفين، وتم إستخدام المكافآت الغير مالية كالتقدير والإعتراف بالمجهود والمشاركة في إتخاذ القرارات والترقيات وساعات العمل المرنة لتحفيز الموظفين، كما أشار الموظفين إلي أن المال كان حافزا حاسما ودافع للعمل -لم يكن الموظفين راضين عن تصميم وظائفهم، ولم يشاركونهم المسؤولين عن المركز عند تصميم وظائفهم مما أدي إلي إحباطهم -موظفي المركز تلقوا تدريبا يهدف إلي تحسين معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم مما أدي إلي رفع معنوياتهم وثقتهم بالوظيفة
٢	٢٠١٦	Ofelia Robescu	The Effects of Motivation on Employees Performance in Organization	الإجابة علي التساؤل وهو ما إذا كانت الطرق المادية لتحفيز الناس أفضل من الطرق المعنوية. وإذا لم تكن كذلك، فما هي أفضل الطرق للتحفيز غير المادي؟	مدينة ترغوفيشيت، رومانيا	لا توجد إجابة واضحة على السؤال حول أي نوع من المحفزات هو الأفضل لزيادة أداء الأفراد. هناك دعم قوي للتصدي الذي تكون فيه الأموال لها الأولوية وتشكل عاملاً اقتصادياً يحفز الإنسان. من ناحية أخرى، هناك آراء لا تتفق تمامًا مع هذا النموذج تقول إن المال لا يؤثر بشكل كبير على دوافع الناس. أخيرًا، هناك آراء لا تركز على المال على الإطلاق. وبدلاً من ذلك وضعوا الإهتمام والجهد لتحليل الأسباب الأخرى. تبين النتائج أهمية أسلوب القيادة واللغة التي يستخدمها القادة في زيادة أداء المرؤوسين. كما أن تصميم الوظيفة له دور محوري في تحفيز الموظفين
٣	٢٠١٧	Friedman,A	When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance?	هدفت إلي تطوير منطقا تكامليا عن إنخراط المشرفين بإحترام وتشجيع ومساعدة زملاء العمل مما يؤدي إلي تحقيق مستويات أعلى من الأداء	شركات البرمجيات والأجهزة وشركات التصنيع وشركة خدمات المحاسبة بالضفة الشرقية بالقدس	كانت من اهم نتائج الدراسة هو أن المشاركة المحترمة تعزز السلوكيات المساعدة وخاصة عندما يبلغ الموظفون مستويات أقل من السلامة النفسية، وأن تلك السلوكيات المساعدة تعمل علي تحسين أداء الموظفين، وتم إستخدام النتائج لإقتراح كيف تعمل هذه العلاقات في مكان العمل علي دعم الموارد الذاتية للأفراد للإنخراط في العمل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي

٣/٢/١ التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات في البيئة العربية، تبين للباحث:

➤ سواء أكان موضوع الدراسة عن الدوافع فقط، أو الحوافز فقط سواء مادية أو معنوية، أو الدوافع والحوافز معاً، فقد تم إستخدام نفس مجموعة النظريات الآتية في الدراسة النظرية:

- نظرية الإحتياجات المتسلسلة (الهرمية) (Maslow) Need Hierarchy Theory

- نظرية إي آر جي (Clayton Alderfer) ERG Theory

- نظرية ذات العاملين (Herzberg) Two-factor Theory

- النظرية الكلاسيكية (Fredrick Taylor)

- نظرية العلاقات الإنسانية (Elton Mayo)

- نظرية التوقع (Vector Vroom)

- النظرية اليابانية (Z) (William Ouchi)

- نظرية الإنجاز (David C. McClelland)

- نظرية Y-X (Douglas McGregor)

- نظرية التوازن (Stephen R. Covey)

➤ وبالرغم من أنه أحيانا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع علي أنها شئ واحد في بعض الدراسات غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبيا، ففيما يعبر الدافع Motives عن القوي المحركة في داخل الفرد والتي تكون بإتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلي إثارة القوي الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب .

➤ أتفقت معظم الدراسات علي أن نظم الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا علي مستويات أداء العاملين من نظم الحوافز المادية.

➤ أظهرت النتائج أن الدراسات السابقة المتعلقة بأمن العمل والإهتمام الداخلي بالعمل من أهم العوامل تأثيرا في الدافعية للعمل، وأن أنظمة الإثابة بالمنظمات تفشل في إشباع الحاجات العليا مما يقلل من الدافعية للعمل، في حين تزداد الدافعية للعمل عند مشاركتهم بصنع القرار والقيام بعمل مثير للتحدي ومرضي ومشبع لحاجاتهم العليا، كالانتماء وتقدير الذات وتحقيقها.

➤ وفي دراسة أخرى (Robescu, 2016) كان الهدف منها الإجابة علي التساؤل وهو ما إذا كانت الطرق المادية لتحفيز الناس أفضل من الطرق المعنوية. وإذا لم تكن كذلك، فما هي أفضل الطرق للتحفيز غير المادي؟، أثبتت النتائج أنه لا توجد إجابة واضحة علي السؤال حول أي نوع من المحفزات هو الأفضل لزيادة أداء الأفراد. هناك دعم قوي للتصدي الذي تكون فيه الأموال لها الأولوية وتشكل عاملاً اقتصادياً يحفز الإنسان. من ناحية أخرى، هناك آراء لا تتفق تماماً مع هذا النموذج تقول إن المال لا يؤثر بشكل كبير على دوافع الناس. أخيراً، هناك آراء لا تركز على

المال على الإطلاق. وبدلاً من ذلك وضعوا الإهتمام والجهد لتحليل الأسباب الأخرى. تبين النتائج أهمية أسلوب القيادة واللغة التي يستخدمها القادة في زيادة أداء المرؤوسين. كما أن تصميم الوظيفة له دور محوري في تحفيز الموظفين، وذلك خلافاً للدراسات العربية التي أكدت معظمها على أن نظم الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على مستويات أداء العاملين من نظم الحوافز المادية.

٤/٢/١ الفجوة البحثية:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة (العوامل الصحية وعوامل التحفيز، أداء العاملين)، حيث جاءت نظرية ذات العاملين ل Herzberg في معرض الحديث عن نظريات التحفيز، وندر دراستها بشكل منفصل.
- التركيز على دراسة أثر العوامل الصحية من خلال الأبعاد التالية: (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل) على أداء العاملين.
- التركيز على دراسة أثر عوامل التحفيز من خلال الأبعاد التالية: (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي) على أداء العاملين.
- يركز الجانب الميداني للدراسة على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، إحدى المؤسسات العاملة في قطاع تمويل المشروعات متناهية الصغر في جمهورية مصر العربية، وهو القطاع الذي لم تطرق إليه الدراسات السابقة في نفس موضوع الدراسة على حد علم الباحث.

٣/١ الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٣٠ فرداً من العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية، والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وكذلك تحديد أهداف وفروض الدراسة، وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية ومحادثات تليفونية معهم بهدف معرفة مدى تواجد العوامل الصحية وعوامل التحفيز وتأثيرهما على أداء العاملين لديهم، وتمثلت نتائج الدراسة الإستطلاعية فيما يلي:

١/٣/١ الدراسة الإستطلاعية بالنسبة للمتغير التابع (أداء العاملين):

تمثل الجزء الأول من الدراسة الإستطلاعية، وذلك لمعرفة إلى أي مدى تتواجد عوامل أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الأسئلة التي يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٧/١)

الدراسة الإستطلاعية للمتغير التابع (أداء العاملين)

العوامل	م	العبارات	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
أداء العاملين				
الكفاءة	١	وظيفتي تتماشى مع اهتماماتي ومهاراتي وسلوكي	٤٣,٨%	٥٦,٢%
الجودة	٢	لقد تحسن أدائي باستمرار	٩١,٧%	٨,٣%
الإنتاجية	٣	يتم قياس أدائي مقابل الإنتاجية	٨٣,٣%	١٦,٧%
الالتزام بالوقت المحدد	٤	أنا أعمل ساعات إضافية لإكمال المهام الخاصة بي	٨٨,٥%	١١,٥%

المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يلي توضيح للردود التي حصل عليها الباحث نتيجة لهذه الدراسة للمتغير التابع (أداء العاملين):

- لم توافق نسبة (٥٦,٢%) من عينة الدراسة على السؤال الخاص ببعد الكفاءة، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين يشعرون أن وظيفتهم لا تتماشى مع إهتماماتهم ومهاراتهم وسلوكهم.
- لم توافق نسبة (١١,٥%) من عينة الدراسة على السؤال الخاص ببعد الالتزام بالوقت المحدد، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين (٨٨,٥%) يضطرون للعمل ساعات عمل إضافية لإكمال المهام الخاصة بهم.

٢/٣/١ الدراسة الإستطلاعية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (العوامل الصحية وعوامل التحفيز):

وتمثل الجزء الثاني من الدراسة الإستطلاعية، وذلك لمعرفة إلى أي مدى تتواجد العوامل الصحية وعوامل التحفيز في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الأسئلة التي يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٨/١)

الدراسة الإستطلاعية للمتغيرات المستقلة (العوامل الصحية وعوامل التحفيز)

نسبة عدم الموافقة	نسبة الموافقة	العبارات	م	العوامل
العوامل الصحية				
١٣,٥%	٨٦,٥%	أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة لأن سياسة الشركة ملائمة لموظفيها	١	سياسات وقواعد العمل
١٠,٤%	٨٩,٦%	من السهل التواصل مع زملائي	٢	العلاقة مع الزملاء
٦٢,٥%	٣٧,٥%	يقع نطاق عملي في موقع جغرافي أشعر فيها بالراحة	٣	أمن العمل
١٩,٨%	٨٠,٢%	أشعر أن أدائي قد تحسن بسبب الدعم من مشرفي	٤	العلاقة مع المشرفين
٥٣,١%	٤٦,٩%	مرتبي يشجعني على العمل بجدية أكبر	٥	الدخل المادي
٣٠,٢%	٦٩,٨%	أشعر بالرضا بسبب التسهيلات التي يتم توفيرها لي في العمل	٦	ظروف العمل
عوامل التحفيز				
٥٧,٣%	٤٢,٧%	أشعر بالرضا عن عملي لأنه يمنحني الشعور بالإنجاز	١	الإعتراف والإشادة بالإنجاز
١٧,٧%	٨٢,٣%	وظيفتي تسمح لي بتعلم مهارات جديدة للتقدم الوظيفي	٢	فرص التقدم والتطور
١٠,٤%	٨٩,٦%	عملي مثير ولدي الكثير من المهام المتنوعة التي أقوم بها	٣	طبيعة الوظيفة نفسها
٥٨,٣%	٤١,٧%	يشكرني مديري دائماً على العمل الجيد الذي قمت به	٤	التقدير
١٤,٦%	٨٥,٤%	وظيفتي تسمح لي بتطوير خبراتي ومهاراتي وأدائي	٥	النمو الشخصي

المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يلي توضيح للردود التي حصل عليها الباحث نتيجة لهذه الدراسة للمتغيرات المستقلة (العوامل الصحية وعوامل التحفيز):

- كانت نسبة عدم الموافقة أكبر من نسبة الموافقة على بعدين من أبعاد العوامل الصحية، وهما: - لم توافق نسبة (٦٢,٥%) من عينة الدراسة على السؤال الخاص بأمن العمل، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين لا يشعرون بالراحة في نطاق الموقع الجغرافي الذي يعملون فيه.

- لم توافق نسبة (٥٣,١٪) من عينة الدراسة بالإجابة على السؤال الخاص بالدخل المادي، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين يشعرون أن الراتب الذي يتقاضونه حالياً لا يشجعهم على العمل بجدية أكبر.

• كانت نسبة عدم الموافقة أكبر من نسبة الموافقة على بعدين من أبعاد **عوامل التحفيز**، وهما:

- لم توافق نسبة (٥٧,٣٪) من عينة الدراسة على السؤال الخاص بالإعتراف والإشادة بالإنجاز، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين لا يشعرون بالرضا عن عملهم لأنه لا يمنحهم الشعور بالإنجاز.

- لم توافق نسبة (٥٨,٣٪) من عينة الدراسة على السؤال الخاص بالتقدير، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين لا يتم تقديرهم من المدير المباشر على العمل الجيد الذي يقومون به.

وقد أسفرت الدراسة الإستطلاعية عن النتائج الآتية:

أ. احتياج مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر إلى إعادة تقييم بعض أبعاد العوامل الصحية وعوامل التحفيز.
ب. يمكن تحسين أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر بالتركيز على بعض أبعاد الأداء المنخفضة.

٤/١ مشكلة الدراسة:

بناء على الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر يمكن تحديد المشكلة فيما يلي:

يلعب التحفيز دوراً هاماً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توافر عوامل التحفيز قصور في أداء العاملين وخصوصاً المجتهدين وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المبحوثة، وقد تبين من الدراسة الإستطلاعية أنه لا يتم تحفيز العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم، ومن ثم وجد الباحث ضرورة اكتشاف أهم عوامل التحفيز الموجودة بدرجة منخفضة والتي إذا ما تم إدراكها والعمل على تحسينها سوف يتبعه بالضرورة تحسين في أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

"هناك حاجة لإدراك العلاقة بين العوامل الصحية وعوامل التحفيز وأثرهما على أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر"

وينبثق من مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتوافر العوامل الصحية في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- إلى أي مدى تتوافر عوامل التحفيز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- إلى أي مدى تتوافر أبعاد أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- هل تؤثر العوامل الصحية على أبعاد أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- هل تؤثر عوامل التحفيز على أبعاد أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟

٥/١ فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد سعت هذه الدراسة إلى إختبار مدي صحة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأول:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة

الفرض الرئيسي الثاني:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة

٦/١ أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز علي أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- درجة توافر العوامل الصحية في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.
- درجة توافر عوامل التحفيز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.
- دراسة تأثير كل من العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.
- إقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة لمساعدة متخذ القرار في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر علي تصميم نظام حوافز فعال.

٧/١ أهمية الدراسة:**أولاً - الأهمية علي المستوي الأكاديمي:**

- تركز هذه الدراسة علي دراسة التحفيز وأثره علي أداء العاملين.
- تحاول هذه الدراسة أن تلفت نظر الباحثين إلى ضرورة التركيز على نظرية ذات العاملين ل (Herzberg) عند تصميم نظام الحوافز.

ثانياً - الأهمية العملية:

تحاول هذه الدراسة تقديم مقترحات في مجال المساهمة في إيجاد حلول لبعض مشاكل تحفيز العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

٨/١ متغيرات ونموذج الدراسة:

يوضح الباحث فيما يلي كل من متغيرات ونموذج الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٦/١ **متغيرات الدراسة:** تقوم الدراسة على متغيرين أساسيين وهما:

- المتغير المستقل وهو الحوافز
- المتغير التابع وهو أداء العاملين

المتغير المستقل: الحوافز

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالعامل والتي يمكن إستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه، والحوافز عادة ما تكون مادية أو معنوية، فالحوافز المادية تتمثل في: (الراتب، المكافآت، البدلات، المميزات المادية الأخرى).

أما الحوافز المعنوية فتتمثل في: (فرص الترقى، تقدير الجهد، الإثراء الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، فرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والإقتراحات) (العسكري، ٢٠١٨).

وقد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية فالمكافآت التي تعطي للموظفين تعتبر حافزا إيجابيا ماديا، كما أن خطاب الشكر يعتبر حافزا إيجابيا معنويا، أما منع المكافآت فهو حافز سلبي مادي، كما أن التهديد بفقدان العمل إذا كان العمل مهما فهو حافز سلبي معنوي (على، ٢٠١٦).

ويمكن أيضا تعريف الحوافز علي أنها عوامل خارجية تشير إلي المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، فالحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدي الفرد من أدائه لعمل معين، كما تتوقف فاعلية الحوافز علي توافرها مع أهداف الفرد وحاجاته ورغباته (السعودي، ٢٠١٣).

وأحيانا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع علي أنهما شئ واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبيا، ففيما يعبر الدافع Motive عن القوي المحركة في داخل الفرد والتي تكون بإتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلي إثارة القوي الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب (على، ٢٠١٦).

وسوف تركز هذه الدراسة علي دراسة الحوافز إستنادا إلي نظرية ذات العاملين ل (Herzberg) ، وفي تحديد متغيرات الدراسة المستقلة، وهي:

أ. العوامل (الصحية) وهي مجموعة العوامل التي مهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمر أو شكوي في بيئة العمل وهي عوامل غير محفزة للأداء مثل: طبيعة العلاقات، ظروف العمل، طبيعة ونمط الإشراف وهي عوامل خارجية تتعلق ببيئة العمل.

ب. عوامل (التحفيز) أو العوامل الدافعة وهي مجموعة العوامل التي تحفز الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وأن الإدارة لابد أن توفرها للعاملين بالدرجة الملائمة حتي تحقق إشباع حاجاتهم النفسية والذهنية مثل: الإنجاز، الترقية، والمسؤولية وهي عوامل داخلية تتعلق بالعمل (موسى، ٢٠١٧).

الأبعاد التي يتكون منها متغير العوامل الصحية (Ghanbahadur, 2014) :

- سياسات وقواعد العمل
- العلاقة مع الزملاء
- أمن العمل
- العلاقة مع المشرفين
- الدخل المادي
- ظروف العمل

الأبعاد التي يتكون منها متغير عوامل التحفيز (Ghanbahadur, 2014) :

- الإعراف والإشادة بالإنجاز
- فرص التقدم والتطور
- طبيعة الوظيفة نفسها
- التقدير
- النمو الشخصي

المتغير التابع: أداء العاملين

يعد الموظف العامل الأساسي لنجاح أي منظمة، من خلال ما يؤدي من عمل ومقدار الجهد الذي يبذله بإعتباره الشخص الممثل عن أداء الأعمال الموكولة إليه.

ويعرف أداء العاملين على أنه نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله (الشعلاني، ٢٠١٩).

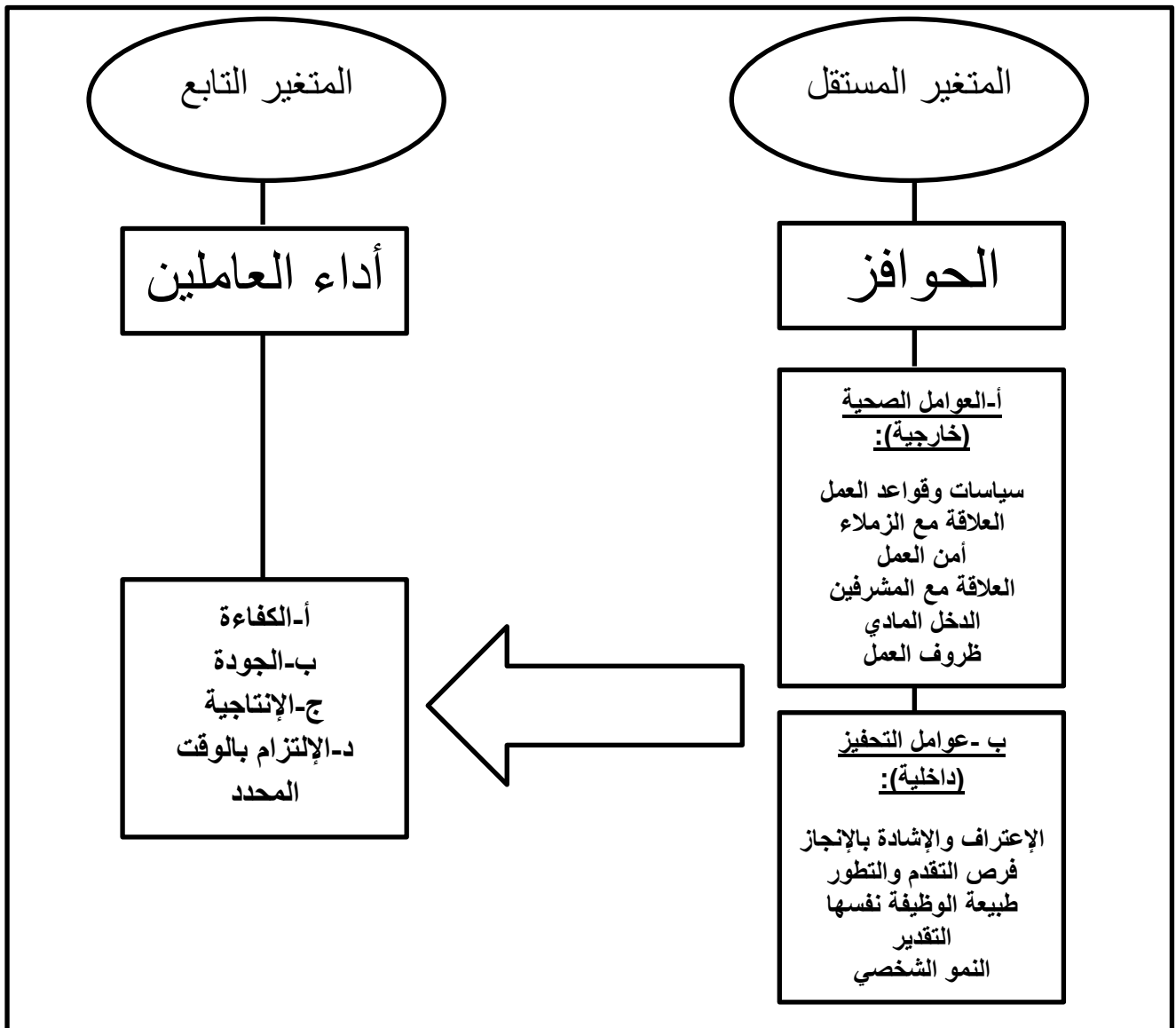
كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة (المولى، ٢٠١٨).

أبعاد أداء العاملين (Arinanye, 2015) :

- الكفاءة
- الجودة
- الإنتاجية
- الإلتزام بالوقت المحدد

شكل رقم (١/١)

أبعاد متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٩/١ منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كميا بإعطائها وصفا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعداه إلى التحليل والتفسير والربط للتوصل إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه (عبدالمنعم، ٢٠١٨).

وطبقا لهذا المنهج سوف يتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

أ. **المصادر الثانوية:** تتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الدوريات والتقارير والأبحاث والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

ب. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي للدراسة سوف يتم جمع البيانات المطلوبة عن طريق استمارة إستقصاء باعتبارها أداة رئيسية سوف تصمم خصيصا لهذا الغرض.

ج. وبخصوص المقياس الذي سوف يعتمد عليه الباحث في قياس المتغيرات:

- المتغير المستقل (الحوافز: العوامل الصحية وعوامل التحفيز) على المقياس المستخدم في دراسة (Ghanbahadur, 2014).

- المتغير التابع (أداء العاملين) على المقياس المستخدم في دراسة (Arinanye, 2015).

١٠/١ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر والبالغ عددهم ١٥١٠ موظف.

وقد إعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادلة

الإحصائية التالية (حميدة، ٢٠١٦):

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}}$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين ١٥١٠) مفردة.

n حجم العينة.

Z ١,٩٦ عند مستوي ثقة ٩٥٪ (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

p نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠٪ للحصول علي أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E ٠,٠٥ الخطأ المسموح به.

وبالتعويض في المعادلة اتضح أن حجم العينة n = ٣٠٧ مفردة

والجدول التالي يوضح الفئات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٩/١)

م	المستوي الإداري لأفراد العينة	عدد العاملين			العينة	
		ذكور	إناث	إجمالي	نسبة	عدد
١	إدارة عليا	٧	٣	١٠	٠,٧٪	٢
٢	إدارة وسطي	٦٢	١٦	٧٨	٥,٢٪	١٦
٣	مستوى إشرافي	٩٤	١٥٢	٢٤٦	١٦,٣٪	٥٠
٤	وظائف تخصصية (موظفين وعمال)	٤٠٣	٧٧٣	١١٧٦	٧٧,٨٪	٢٣٩
	الإجمالي	٥٦٦	٩٤٤	١٥١٠	١٠٠٪	٣٠٧

المصدر: مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، نظام المعلومات، إدارة الموارد البشرية، طبقاً لآخر إحصائية تم إجراؤها في أكتوبر ٢٠١٩.

١١/١ حدود الدراسة:

١. حدود موضوعية:

سوف يركز الباحث علي نظرية ذات العاملين ل (Herzberg)، بشقيها العوامل الصحية وعوامل التحفيز وأثرها علي أداء العاملين.

٢. الحدود التطبيقية:

سوف يركز البحث في الدراسة الميدانية علي العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر ويشمل العاملين في الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة الدنيا وذلك خلال الفترة من عام ٢٠١٩م - ٢٠٢١م.

١٢/١ الخاتمة Conclusion:

لقد إستهل الباحث في هذا الفصل مقدمة لأهمية التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف مؤسساتهم، ثم تناول مجموعة حديثة من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث وتحليلها، وتنفيذ دراسة إستطلاعية والتي من خلالها إستطاع الباحث استعراض مشكلة الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة الدراسة، وكذلك تحديد أهداف وأهمية الدراسة، وتم عرض شكل يوضح نموذج لأبعاد متغيرات الدراسة، ثم تناول الباحث فروض الدراسة بشكل مختصر، والتي سوف يتم تناولها بشكل تفصيلي بعد ذلك في الفصل الرابع، وأخيراً تم عرض منهجية ومجتمع وعينة وحدود الدراسة.

الفصل الثاني: أداء العاملين

١/٢ مقدمة

٢/٢ مفهوم أداء العاملين

٣/٢ أهمية الأداء الوظيفي

٤/٢ محددات الأداء الوظيفي

٥/٢ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

٦/٢ تقييم أداء العاملين

٧/٢ أبعاد أداء العاملين

٨/٢ العلاقة بين الحوافز والأداء

٩/٢ نظام تقييم الأداء في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

١٠/٢ الخاتمة

١/٢ مقدمة:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذلك نال ولا يزال الإهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والإستدامة، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية بسبب تغير ظروف وعوامل بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة كما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها (أوبكر، ٢٠١٧).

إن نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة أداء العاملين فيها، فالمؤسسات تسعى دائماً إلى الإرتقاء بأداء العاملين فيها بإستمرار للوصول إلى أهدافها، ويعد الموظف العامل الأساس لنجاح أي مؤسسة، من خلال ما يؤدي من عمل ومقدار الجهد الذي يبذله بإعتباره الشخص المسئول عن أداء الأعمال الموكولة إليه، الأمر الذي استلزم الإهتمام به ومتابعته ومستوى أدائه في العمل، والحاجة إلى تطوير وتحسين أدائه الوظيفي، الذي يؤدي وبما لا شك فيها إلى ارتفاع مستوى أداء المؤسسة (بني خالد، ٢٠١٩).

٢/٢ مفهوم أداء العاملين:

ويعرف أداء العاملين بشكل عام في معجم المصطلحات الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العمل الكفاء المدرب.

ويقصد بمفهوم أداء العاملين نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وبالإستخدام المعقول للموارد (علي، ٢٠١٦).

ويعرف أداء العاملين أيضاً على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي التي يحققها الموظف في المنظمة (العسكري، ٢٠١٨).

وهو أيضاً العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمينية)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل (عبدالسميع، ٢٠١٧).

ويعتبر أداء العاملين والأداء الوظيفي مصطلحان مترادفان حيث يعرف الأداء الوظيفي على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (زكي، ٢٠١٧).

ويعرف أداء العاملين أيضاً بالأداء الوظيفي. حيث أن أداء الموظف يمكن تعريفه بشكل عام على أنه جميع سلوكيات الموظفين أثناء العمل، ويعرف أيضاً على أنه نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله، كما يمكن وصف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الأفراد لتحقيق أهداف العمل الخاصة بهم، ثم تلبية توقعاتهم، وتحقيقاً لمعايير أو تحقيق أهدافها التنظيمية (الشعلاني، ٢٠١٩).

٣/٢ أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، أي أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، وفي ظل الظروف الاقتصادية المعاصرة التي تتميز بالتغيير المستمر والمتسارع، يمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، ولذلك يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً، وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساساً على رفع كفاءة الأداء.

وتتبلور أهمية دراسة أداء العاملين بما يلي (بني خالد، ٢٠١٩):

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأداءه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

٤/٢ محددات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي نتيجة محصلة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي (إسماعيل، ٢٠١٩):

- الدافعية: وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- مناخ أو بيئة العمل: ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعة نحو العمل.
- قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوافر لدى الفرد على أداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية هي الشعور العام بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه.

ويتطلب تحقيق هذا المحددات ضرورة توافر المقاييس المناسبة، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد.

وتتكون محددات الأداء الوظيفي من عناصر الأداء البشري القادر والراغب في تحقيق الإنتاجية المرغوبة، وتتضمن (السيد، ٢٠١٣):

١- القدرة على العمل :

تعني أن يستطيع الفرد تحقيق الأداء بالدرجة المطلوبة من الجودة والإتقان، مع مراعاة المعدلات الكمية والزمينية، وتتشكل القدرة على العمل من عنصرين متفاعلين معاً، هما:

أ- المعرفة :

تعني مدى فهم الفرد لمهام ومسئوليات وظيفته، ومدى توافرها مع الهدف من الوظيفة، ودرجة إلمام الفرد بأساليب وقواعد وإجراءات العمل.

ب - المهارة :

تعني القدرة على استخدام المعلومات المتاحة وأساليب العمل لإنجاز مهمة فنية محددة، وهي ترتبط بطبيعة العمل التخصصية (إنتاجية - تسويقية - مالية - موارد بشرية).

٢- الرغبة في العمل:

تعني درجة حماس الفرد وإستعداده لإنجاز العمل، ومدى إخلاصه واهتمامه بوظيفته وإنتمائه للمنظمة، وتتشكل الرغبة في العمل من عنصرين متفاعلين معاً، هما :

أ- الإتجاهات :

تعنى ميل عاطفي للإستجابة بطريقة معينة لشيء معين (عمل - شخص - مكان - مبدأ إلخ)، وعلى ذلك تتداخل العوامل العاطفية في التأثير على أداء الفرد لعمله إيجابا أو سلبا.

فإذا أحب الفرد وظيفة ما، كان سلوكه سوف يكون مساند للوظيفه، فيرى فيها دائما جوانبها الحسنة، ويقبل على أدائها ويبدع فيها، وإذا كانت إتجاهاته سلبية نحو وظيفته، فلن يرى إلا مساوئها ويتحيز الفرص لنقدها، ويؤديها بفتور ولايعطى فيها إلا الحد الأدنى من الأداء.

ب- المواقف :

تمثل المواقف أحداث وظروف يواجهها الفرد في مكان وزمان معينين، وتملى عليه سلوكا وتصرفا معين، وتعزز المواقف الإيجابية التي تقدمها المنظمة من اتجاهات الفرد وتعديلها، من خلال ما يلي :

- ظروف عمل ملاءمة.

- أسلوب إشراف سليم.

- حوافز ومكافآت مرتبطة بالأداء المرغوب.

- علاقات عمل منسجمة .

- فرص الترقى.

- الأمان والضمان الوظيفي.

- البرامج التدريبية.

ويمكن التعبير عن محددات الأداء الوظيفي بالمعادلات التالية :

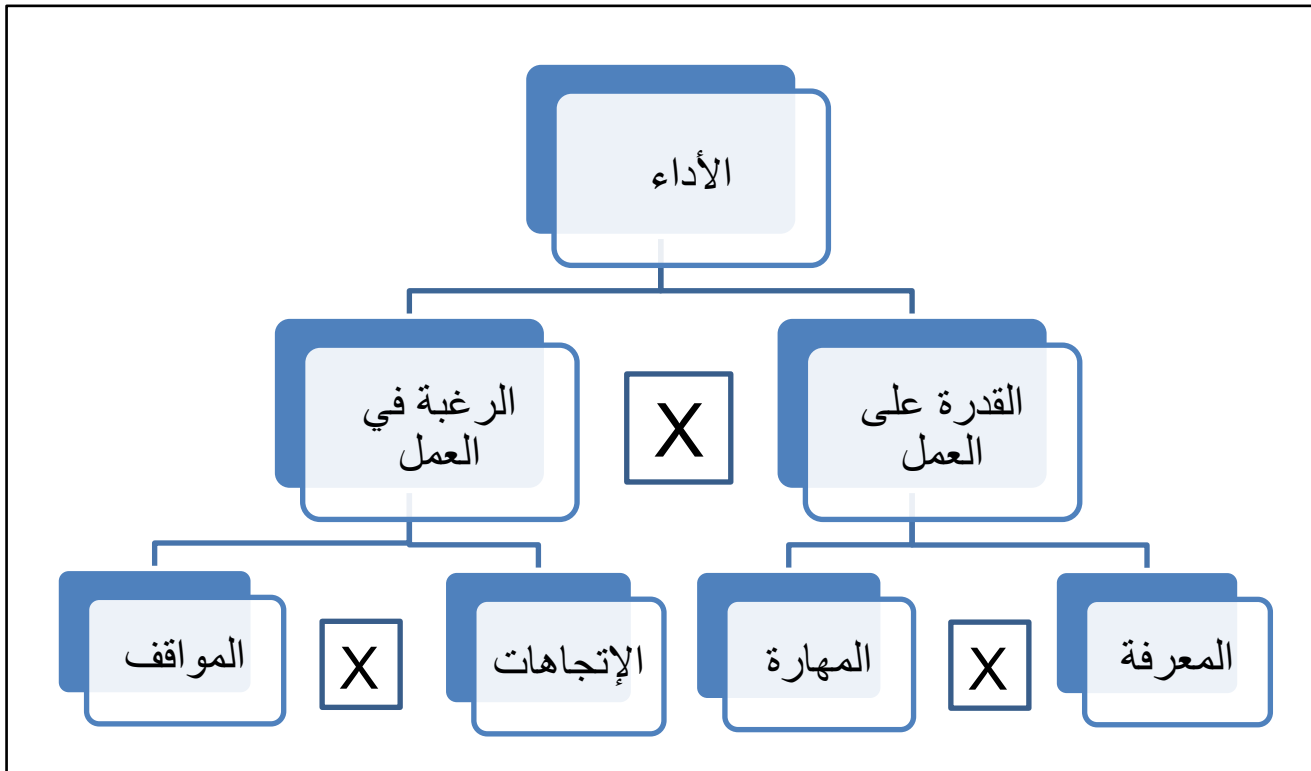
- الأداء = القدرة على العمل X الرغبة في العمل

- القدرة على العمل = المعرفة X المهارة

- الرغبة في العمل = الإتجاهات X المواقف

شكل رقم (١/٢)

محددات الأداء الوظيفي (السيد، ٢٠١٣)



٥/٢ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تتلخص في النقاط التالية (عبدالسميع، ٢٠١٧):

أ- عوامل إدارية تنظيمية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة.
- عدم مشاركة العاملين في القرارات الإدارية.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبين الموظفين أنفسهم.
- عدم تحديد مهام وواجبات الموظفين بدقة.
- الإشراف السيء.
- النقص في التدريب.
- نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.
- الحوافز.

ب- عوامل بيئية خارجية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

ج- عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.

٦/٢ تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم أداء العاملين لم تعد تقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق لتقييم أداء العاملين تتسم بالموضوعية والدقة (الشريف، ٢٠١٣).

١/٦/٢ مفهوم عملية تقييم أداء العاملين:

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين في تعريف مفهوم تقييم أداء العاملين، حيث يعرف على أنه: الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز، والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب (إسماعيل، ٢٠١٩).

ويعرف أيضاً على أنه: نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها (السقا، ٢٠١٣).

ويعرفه (الأمين، ٢٠١٨) على أنه: الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم، ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم وكذلك التعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة.

٢/٦/٢ أهداف قياس أداء العاملين (العسكري، ٢٠١٨):

يمكن أن نحدد بعض أهداف قياس أداء العاملين، وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذلك الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، وزيادة الأجور .. الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز.
- تشخيص الحاجة إلى تدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

٣/٦/٢ أهمية تقييم أداء العاملين (موسي، ٢٠١٧):

ويمكن بيان أهمية تقييم أداء العاملين بما يأتي:

- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تحقيق العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي.
- يفيد في معرفة ومعالجة السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وغيرها.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات والقدرات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لإستخدام الموضوعية والعدالة مع التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين إذا إتسم بالشفافية والعدالة.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يسهم في تعديل معايير الأداء، وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة.

٤/٦/٢ طرق قياس الأداء الوظيفي (عبدالسميع، ٢٠١٧):

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لقياس أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد، وتنقسم تلك الطرق إلى طرق تقليدية جرى العمل على استعمالها في فترات ماضية وإن لم يمنع ذلك من استمرار بعض المنظمات استعمالها حتى الآن - بالرغم من ذلك - سواء لسهولتها أو لوجود عنصر التحيز الشخصي فيها والذي يرسخ لتحكم المشرفين في مرؤوسيه مما يتناسب مع الثقافة السائدة في هذه المنظمات، وأخرى حديثة يجري استعمالها من خلال العديد من المنظمات الأخرى.

١/٤/٦/٢ الطرق التقليدية:

أ. طريقة التصنيف التبادلي أو الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على فكرة إنسانية عامة وقديمة مؤداها أن الشخص يقيم الأشخاص الآخرين الذي يتعامل معهم في حياته اليومية عن طريق تفضيل شخص على آخر، وتقضي هذه الطريقة بأن يقوم الرئيس بترتيب الأفراد ترتيباً عاماً حسب أفضليتهم فيوضع على رأس القائمة الأفضل فالأقل أفضلية، وهكذا حتى نصل إلى أسوأ الأفراد الذي يوضع في نهاية القائمة، وذلك بناء على مجموعة من السمات، وطبقاً للمستوى العام لأدائهم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية وسلوكه وتعاونه مع زملائه، وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة، وعدم تطلبها مهارة خاصة أو إجراءات معقدة لاستخدامها إلا أنه

يعاب عليها صعوبة استخدامها إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً، وكذلك فإن الفروق في الكفاءة بين الأفراد لا تستبين دائماً من هذه الطريقة، وأن أخطاء التحيز والتأثر بالشخص القائم بالوظيفة كثيراً ما تحدث في هذه الطريقة.

كما أنه في أحياناً كثيرة تكون الفروق بين المراتب غير منتظمة فقد يكون الفرق بين الأول والثاني في الترتيب ضئيلاً بينما يكون عظيماً بين الثاني والثالث، وكما أن تلك الطريقة تفترض أن هناك بالضرورة فرد في أدنى الترتيب، قد يكون هو في نفس الوقت أعلى من أفراداً آخرين إذا تم وضعه معهم في مجموعة أخرى.

شكل رقم (٢/٢)

نموذج يوضح طريقة التصنيف التبادلي أو الترتيب (البط، ٢٠١١)

التصنيف التبادلي او الترتيب	
بالنسبة لخاصية :	
<p>بالنسبة للخاصية التي يتم قياسها، سجل كل موظف المراد تقييمهم. قم بوضع اسم الموظف الذي حصل على رتبة أفضل موظف، جانب الرقم واحد وكذلك اسم الموظف الذي حصل على الرتبة الأسوأ بجوار الرقم عشرين. ثم قم بوضع من يستحق الترتيب الثاني كأفضل موظف بجوار الرقم الثاني وكذلك من يستحق رتبة ما قبل الأخير بجوار الرقم ١٩ وهكذا حتى تمتلأ القائمة.</p>	
الموظفين الأعلى رتبة:	
_____ ١١	_____ ١
_____ ١٢	_____ ٢
_____ ١٣	_____ ٣
_____ ١٤	_____ ٤
_____ ١٥	_____ ٥
_____ ١٦	_____ ٦
_____ ١٧	_____ ٧
_____ ١٨	_____ ٨
_____ ١٩	_____ ٩
_____ ٢٠	_____ ١٠
الموظفين الأسوأ او الأدنى رتبة	

ب. طريقة القوائم:

تتمثل هذه الطريقة في إعداد قائمة تحتوي على جمل أو أسئلة متنوعة، تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقيم أدائه، أو يجيب المشرف على الأسئلة المتعلقة بأداء الفرد بنعم أو لا، وقد يفيد استخدام هذه الطريقة أكثر إذا أمكن وضع جمل أو أسئلة مختلفة لكل نوع من الوظائف تختلف في خصائصها ومضمونها عن الأنواع الأخرى من الوظائف.

ولتحقيق درجة عالية من الدقة في استخدام هذه الطريقة يفضل اختيار هذه الجمل والأسئلة للتأكد من صحتها ودقتها، وسلامة لغتها، ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المشرفين القائمين على التقييم، ويحسن أن يستعان بخبرة هؤلاء المشرفين في وضع هذه الجمل.

ولكن ما يؤخذ على القوائم أنها لا تعطي نتائج دقيقة، إذ أن الفرد قد تتوفر لديه الصفة التي يسأل عنها المشرف إلى حد ما، ولا يكون أمام المشرف إلا أن يجيب بنعم أو لا فقد تتوفر مثلاً صفة التعاون في الفرد بدرجة متوسطة، الأمر الذي يمكن التغلب عليه بجعل القائمة أكثر وضوحاً، بوضع عدة إجابات بالنسبة للسؤال الواحد، وعلى المشرف أن يختار الإجابة التي تصف أداء الفرد بأكثر دقة، وتعطي النتائج هنا درجة أكبر من الدقة أو الموضوعية، وبصفة خاصة إذا اعتمد المقيم على سرد الحقيقة دون تدخل حكمه الشخصي، إلا أنها تتطلب جهداً كبيراً في تصميم القائمة.

ج. طريقة نموذج تقرير أداء العاملين:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التقييم انتشاراً، وتتم هذه الطريقة باستخدام نموذج تقييم أداء العاملين الذي يتم تزويد المشرف بنموذج تقييم لكل فرد يتم تقييمه يحتوي على عدد من بنود التقييم يعطي المشرف فيها للفرد الدرجة التي يستحقها عن كل بند، ومن الطبيعي أن تختلف عناصر التقييم في هذا النموذج من منظمة لأخرى حسب طبيعة أنشطتها والأعمال المرتبطة بها وكذلك الأهداف التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، بمعنى أن يكون تقدير تقييم أداء العاملين نابعاً من طبيعة العمل وظروفه، فالنماذج المطلوبة للتقييم في شركة صناعية تختلف عن تلك النماذج المستخدمة في بنك أو شركة تجارية أو سياحية أو مستشفى مثلاً، والأكثر من ذلك فإن النماذج المستخدمة في تقييم كفاءة الأفراد في إدارات معينة تقوم على الوظائف الإنتاجية من المنظمة قد لا تصلح لقياس أداء العاملين في إدارات أخرى تقوم على الوظائف الخدمية في المنظمة ذاتها، وقد يكون من المفضل أيضاً استخدام نماذج تختلف حسب نوع الوظائف من حيث كونها وظائف تنفيذية (مسئولة عن نتائج أعمالها فقط) أو وظائف قيادية إشرافية (مسئولة عن نتائج أعمال الوظائف الأخرى).

وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة تطبيقها، كما تظهر جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد في نموذج واحد، فضلاً عن أنه يتم تقييم جميع الأفراد على أسس موحدة ولكن يؤخذ عليها أن كثيراً من أخطاء التقييم مثل أخطاء التحيز والتعميم والتأثر بالجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد، تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة.

٢/٤/٦/٢ الطرق الحديثة:

أ. طريقة التوزيع الإجباري:

ويتبع في هذه الطريقة التوزيع الطبيعي أو المنحنى الجرسى، الذي يقوم على أن أي مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز دائماً حول الوسط، ويقل تركزها عند الأطراف، فلو أخذنا أي ظاهرة كالذكاء أو التحصيل أو الشراء نجد أن غالبية النتائج تتقارب عند وسط المنحنى بينما نجد أن النتائج المتطرفة تقع عند الأطراف بنسب ضئيلة جداً، مما يعني أنه سيتم تقسيم الأفراد وفقاً لنسب التوزيع، وليس على أساس مجموعة من العناصر المختلفة للتقييم، وبالتالي ستكون النسبة الأقل من العاملين هي ممتازة أو ضعيفة، أما النسبة الأكبر من العاملين فهي المتوسطة في مستوى الأداء والسلوك.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة، إلا أنها تفترض أن كل العاملين ينقسمون إلى هذه الفئات: ممتاز، جيد جداً، جيد.. إلخ، وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد مجموعة من الباحثين أو رجال البيع أو محلي بيانات مثلاً يتصفون جميعاً أو معظمهم بحسن الأداء والامتياز في العمل، وليس من العدل أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى هذه الفئات، الأمر الذي يقتل روح المنافسة بينهم أو يشجع المنافسة غير الصحيحة بأن يحاول الفرد أن يكون مجرد أحسن من غيره، أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه.

كما أنه من الشائع أن يمثل غالبية الأفراد الذين يتم تصنيفهم في أعلى درجات الأداء من ٦٠ - ٧٠٪ من إجمالي الأفراد، تلك النسبة التي قد تعكس ارتفاع شديد في أداء الأفراد في منظمة ما، إلا أنها في نفس الوقت قد تعكس التساهل الشديد في التقييم.

وفي الحقيقة أن طريقة التوزيع الإجباري تصلح لمجتمع عدد مفرداته كبيرة، وبالتالي قد لا تناسب الرئيس الذي يشرف على عدد محدود من المرؤوسين إذ ليس من الضروري أن يكون توزيع مهاراتهم متناسباً مع التوزيع الطبيعي.

وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد نسبة مئوية مسبقاً لكل طبقة أو فئة من فئات الأداء على سبيل المثال يمكن توزيع العاملين كالاتي:

- المجموعة الأولى: ١٠٪ من العاملين.
- المجموعة الثانية: ٢٠٪ من العاملين.
- المجموعة الثالثة: ٤٠٪ من العاملين.
- المجموعة الرابعة: ٢٠٪ من العاملين.
- المجموعة الخامسة: ١٠٪ من العاملين.

ب. طريقة الاختيار الإلزامي:

تتكون استمارة تقييم أداء العاملين في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تصف أنماط معينة من أداء الفرد، كل مجموعة تتضمن أربع جمل منها اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، ويقوم المشرف في كل مجموعة باختيار جملتين فقط أحدهما تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة.

أما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هي التي تقصد بها الإدارة وتعبر عن الأداء المرغوبة فيه، وجملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تختصان بالصفات غير المرغوبة هي التي تقصدها الإدارة وتعبر عن الأداء غير المرغوب فيه، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها، لا يدري أيهما سيحسب في صالح الموظف أو ضده، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة، وهي التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس أن واحدة منهما تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يعلم ما هي الدرجة أو القيمة المعطاة لكل منها، وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو تحيزه.

وهي بذلك تعتبر أكثر من الطرق السابقة موضوعية، لكن في مقابل ذلك هي طريقة مكلفة جداً، لأنه من اللازم إنشاء جمل لكل وظيفة على حدة، فضلاً عن أنه إذا كان هناك عدد كبير من الأفراد في كل وظيفة، تصبح تكاليف استخدامها كبيرة جداً، بجانب أن تصميم تلك الجمل تتطلب خبرة كبيرة قد لا تتوفر في العاملين بالمنظمة.

كما أن الاختلاف بين المشرفين فهم لعبارات يؤدي في كثير من الأحيان إلى أخطاء في عملية التقييم نفسها.

ج. طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة مثلاً ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية، ثم يطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من ٥ أو ٧ درجات، قد تبدأ بغير مرضي وحتى فائقة، ثم يقوم المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها بالنسبة لكل خاصية، ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى تقييم بعض المهام المحددة بدلاً من مجرد تقييم سمات أو خصائص عامة.

شكل رقم (٣/٢)

نموذج يوضح طريقة المقاييس المتدرجة البيانية (البط، ٢٠١١)

نموذج تقييم الأداء		
التاريخ: / /	إسم الموظف:	الدرجة الوظيفية:
القسم:	الرقم الوظيفي:	تاريخ بدء الموظف في الوظيفة الحالية: / /
تاريخ آخر تقييم: / /		
سبب التقييم: () سنوي () الترقية () أداء غير مرضي () نهاية فترة اختبار () أخرى		
<p>إرشادات: قيم أداء الموظف بحرص فيما يخص متطلبات الوظيفة الحالية وافحص صندوق التقييم لتوضيح مستوى أداء الموظف بدقة. حدد النقاط الخاصة بتقييم كل سمة من سمات المقياس في صندوق العلامات المقابل لكل سمة. وسيتم جمع هذه النقاط وحساب متوسطها. من أجل بيان الدرجة الكلية للأداء.</p> <p>مستويات التقييم:</p> <p>O – متميز V – جيد جداً G – جيد – يحتاج إلى تحسين U – غير مرضي</p> <p>العوامل العامة:</p>		
1- الجودة : الدقة	الحرص بشكل مثالي وتقبل العمل الذي تم تأكيته	() O ٩٠-١٠٠ () V ٨٠-٩٠ () G ٧٠-٨٠ () I ٦٠-٧٠ () U أقل من ٦٠
2- الإنتاجية: كم وكيفية ماتم انتاجه خلال فترة زمنية معينة.		() O ٩٠-١٠٠ () V ٨٠-٩٠ () G ٧٠-٨٠ () I ٦٠-٧٠ () U أقل من ٦٠
3- المعرفة الوظيفية: المهارات التطبيقية والفنية للمعلومات التي يتم استخدامها في العمل		() O ٩٠-١٠٠ () V ٨٠-٩٠ () G ٧٠-٨٠ () I ٦٠-٧٠ () U أقل من ٦٠
4- الاجتهاد: المدى الذي يمكن من خلاله الاعتماد على الموظف في العمل والمتابعة		() O ٩٠-١٠٠ () V ٨٠-٩٠ () G ٧٠-٨٠ () I ٦٠-٧٠ () U أقل من ٦٠
5- التواجد: الحد الذي يكون من خلاله الموظف دقيقاً ومهتماً بنقرات الراحة والعمل ومعدل الحضور بشكل عام		() O ٩٠-١٠٠ () V ٨٠-٩٠ () G ٧٠-٨٠ () I ٦٠-٧٠ () U أقل من ٦٠
6- الإستقلالية: مدى العمل الذي تم إنجازه بإشراف بسيط او بدونه		() O ٩٠-١٠٠ () V ٨٠-٩٠ () G ٧٠-٨٠ () I ٦٠-٧٠ () U أقل من ٦٠

د. طريقة الأحداث الحرجة (أو الجوهرية):

ويقصد بالحدث الحرج أو الجوهرى هو ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أداءه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث ذاته، وإنما على سلوك الفرد فيه، وقدرته على مواجهة الموقف والتصرف فيه بأكبر قدر ممكن من الدقة والسلامة، والكشف سواء عن قدرته على أحداث ردود أفعال سريعة ومتوافقة مع الأحداث التي يواجهها، أو سلوكه مسلكاً إنسحابياً أو اضطرابياً.

وفي هذه الطريقة يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للإحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه ويشير إلى كفاءته، والقسم الآخر للإحداث السلبية وتشير إلى عدم كفاءته وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة وليس فقط ما يندكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

ويفضل تقسيم هذه القائمة إلى عدد من العوامل يركز عليها المشرف في تقييمه للفرد مثل: المبادأة - تقبل المسؤولية - العقل الواعي - الحكم - الدقة - القدرة على مواجهة الضغوط - التعاون مع الآخرين.

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة بادئ الأمر، إلا أنه بمجرد أن يعتاد المشرف عليها، وتصبح من أعباءه الإشرافية، فإنها تكون أكثر سهولة في الاستخدام والتطبيق، ولعل ما تمتاز به هذه الطريقة يهون الكثير من صعوبتها فهي بمثابة مقياس موضوعي لأداء الفرد، يركز على الحقائق، ويتجنب الكثير من أخطاء التعميم وتأثير الأحداث القريبة على أداء الفرد، فضلاً عن أنها تبرز نواحي القصور ونواحي الضعف في أداء المرؤوس، مما يساعد المشرف على مناقشة تلك النواحي مع الفرد بغرض تحسين الأداء في المستقبل.

ويعيب هذه الطريقة شعور العاملين بالضيق نظراً لإحساسهم بأنهم مراقبون باستمرار من قبل المشرف الذي يقوم برصد كل حركاتهم وتصرفاتهم، كما يؤخذ عليها كذلك أنه ليس هناك اتفاق عام بين المشرفين على اختلافهم حول الأحداث التي تدرج تحت بند حرج أو جوهرى من عدمه، فما يعده أحد المشرفين حرجاً بالنسبة، قد لا يعده آخر كذلك.

هـ. طريقة قائمة المراجعة:

وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منها ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

و. طريقة المراجعة الميدانية:

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.

إلا أنه يؤخذ على تلك الطريقة أن المشرفين قد يعدوا مساهمة الموارد البشرية معهم تدخلاً في سلطتهم على مرؤوسيه، كما أنها تحتاج إلى وقت كبير في تنفيذها قد لا يناسب المنظمات كبيرة العدد.

ز. طريقة اختبارات الأداء:

وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه وتهتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

ح. طريقة المقارنة المزدوجة:

وتعتمد على مقارنة كل اثنين من العاملين، وتفضيل أحدهما على الآخر ويتم مقارنة كل فرد بالآخرين كل على حدة، ثم ترتيب كل اثنين حسب الأفضلية.

هذه الطريقة تزيد من دقة عملية التصنيف أو التقييم بالنسبة لكل سمة (كمية العمل، جودة العمل وهكذا..). يتم عقد تزاوج ومقارنة لكل مرؤوس بباقي المرؤوسين وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد جدول لكل سمة مراد تقييمها ويضم هذا الجدول كل أزواج العاملين الممكنة (العاملين المتشابهين أو المتماثلين) وتتم إجراء مقارنة بين المرؤوس مع باقي المرؤوسين بوضع علامة (+) بمعنى أنه (يتميز أو أفضل من) أو علامة (-) بمعنى (أقل أو أسوأ من). وفي النهاية يتم إجراء عملية جمع لكل عمود ومن يحصل على أعلى عدد من علامات (+) يعتبر هو الأفضل. وفيما يلي مثال لتوضيح هذه الطريقة:

ترمز الحروف أ، ب، ج، د، هـ إلى أسماء الموظفين ويلاحظ من الجدول أنه عند تقييم كل موظف تتم مقارنته بباقي الموظفين. وفي حالة تميز الموظف عن يقارن به يحصل على علامة (+) وفي الحالة العكسية يحصل على علامة (-) وبالنظر إلى الجدول وبعد إجراء عملية جمع لكل عمود، يتضح أن الموظف "ب" قد حصل على أعلى عدد من علامات (+) وبالتالي يعتبر هو الأفضل من حيث جودة العمل. ويتم عمل مثل هذا الجدول بالنسبة لكل سمة ووفقاً لهذه الطريقة لا يعني حصول موظف على التقييم الأفضل بالنسبة لسمة من السمات أن يكون الأفضل في كل السمات فحصول الموظف "ب" على أفضل تقييم بالنسبة لجودة العمل لا يعني بالضرورة أن يكون الأفضل في باقي السمات كالإبداعية مثلاً.

شكل رقم (٤/٢)

نموذج يوضح طريقة المقارنة المزدوجة (البط، ٢٠١١)

بالنسبة لسمة الجودة في العمل					
تقييم الموظف:					
(هـ)	(د)	(ج)	(ب)	(أ)	عند مقارنته بالموظف
-	-	+	+		(أ)
-	-	-		-	(ب)
-	+		+	-	(ج)
+		-	+	+	(د)
	-	+	+	+	(هـ)

ط. طريقة التقرير المكتوب:

وفيها يقوم المشرف في نهاية فترة التقييم بتقديم تقرير عن أداء مرؤوسيه وتقوم الإدارة باستخدام هذا التقرير وتصنيف ما جاء به حسب دلالاته على خصائص أو عوامل معينة، الأمر الذي يتطلب يقظة المشرف وقدرته على التحليل، ويعيب هذه الطريقة أن المشرف قد لا يستطيع التعبير عن حكمه بطريقة تنقل معناه الحقيقي، بالإضافة إلى طول الوقت المستخدم في كتابة التقرير، وبالرغم من مرونة تلك الطريقة إلا أنه غالباً ما يتم الجمع بينها وبين الطرق الأخرى عند إجراء عملية التقييم.

ي. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات وعلى الرغم من صعوبة تحديدها، فإنها تعد من أنسب الطرق لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

ك. مقاييس التصنيف المرتكزة على السلوك Behaviorally anchored rating scales

تتميز هذه الطريقة بأنها تقوم بدمج أكثر من أسلوب من أساليب تقييم الأداء وهي أسلوب السرد Narratives forms (أي أسلوب عرض خطة التحسين التي توضع في ضوء نتائج التقييم وتكون في صورة أشبه بعملية سرد لقصة التقييم بدءاً من الهدف من إجراء التقييم وانتهاءً بنتائج التقييم والقرارات المترتبة على هذه النتائج) وأسلوب الأحداث الحرجة أو الجوهرية Critical incidents (والتي تشير إلى قيام المشرف المباشر بالاحتفاظ بسجل خاص بكل فرد يحتوي على الأحداث الإيجابية والسلبية المرتبطة بسلوكيات المرؤوس في العمل ويتم عقد اجتماع كل ستة أشهر يضم المشرف والمرؤوس لمناقشة أداء الأخير باستخدام هذه الأحداث كنقاط للتداول بشأنها) وكذلك أسلوب المقاييس البيانية السابق شرحها وتتطلب هذه الطريق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى - تحديد الأحداث الحرجة: وذلك من خلال سؤال أشخاص على علم بالوظيفة (صاحب الوظيفة و/ أو المشرفين) وذلك لإعطاء وصف محدد أو تفسيرات إيضاحية (للأحداث الحرجة) حول ما الأداء الفعال وما الغير فعال.

الخطوة الثانية - وضع أبعاد للأداء: يطلب من هؤلاء الأشخاص تجميع كل مجموعة أحداث متشابهة من الأحداث الحرجة تحت بند معين (كل بند يضم من ٥ إلى ١٠ أحداث) ثم إعطاء تعريف أو عنوان لكل بند على سبيل المثال الإلتقان Conscientiousness.

الخطوة الثالثة - إعادة توزيع (تخصيص) الأحداث: يتطلب من مجموعة أخرى من الأشخاص تكون أيضاً على علم بالوظيفة إعادة توزيع الأحداث الأصلية (السابق تحديدها في الخطوة الأولى) حيث يتم إعطائهم التعريف أو العنوان الخاص وكذلك الأحداث الحرجة، ثم يتعين عليهم إعادة تخصيص كل حدث ووضعه تحت بعد أكثر تماشياً معه ويتم الاحتفاظ بالحدث الحرج الذي تتفق عليه المجموعة (بنسبة تتراوح من ٥٠ إلى ٨٠٪) والذي قامت بتخصيصه تحت نفس البند مثلما فعلت المجموعة الأولى.

الخطوة الرابعة - وضع مقياس للأحداث: حيث تقوم المجموعة الثانية بإعطاء تصنيف للسلوك الذي يصف الحدث بمعنى تحديد إلى أي مدى هذا السلوك يشكل أداء فعال أو غير فعال (يتراوح المقياس من ٧ إلى ٩ نقاط).

الخطوة الخامسة - وضع الوثيقة النهائية: اختيار ٦ أو ٧ أحداث والتي سيستند عليها البعد السلوكي.

ومن مميزات هذه الطريقة:

➤ وضع مقياس أكثر دقة: الأفراد الملمين أو من هم على دراية ومعرفة بالوظيفة ومتطلباتها أكثر من أي شخص وهم الذين يضعون هذا المقياس.

- وضوح المعايير: الأحداث الحرجة على مدار المقياس، توضح ما الذي يتم البحث عنه فيما يتعلق بأداء أعلى أو أداء متوسط وهكذا.
- استقلالية الأبعاد: تصنيف الأحداث الحرجة ووضعها تحت خمس أو ست أبعاد يزيد من استقلالية الأبعاد على سبيل المثال، من غير المحتمل أن يقبل القائم بالتقييم على إعطاء العامل درجات مرتفعة في كل الأبعاد لمجرد حصوله على درجة مرتفعة في بند الإتقان.
- الاتساق: يتميز هذا المقياس نسبياً بالاتساق والاعتمادية، بسبب تشابه التقييم الذي يحصل عليه نفس الأشخاص حتى مع اختلاف من يقوم بإجراء التقييم.

ل. طريقة الإدارة بالأهداف:

وتعني وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تنحو بأداء الفرد نحو أهداف ونتائج مطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش، وتتطلب هذه الطريق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى - وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.

الخطوة الثانية - وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.

الخطوة الثالثة - تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل.

الخطوة الرابعة - مراجعة للأداء بقياس النتائج.

الخطوة الخامسة - تقديم التغذية العكسية

وتمتاز تلك الطريقة بالموضوعية التامة في تقييم أداء العاملين، إلا أنه هناك بعض المشكلات تعترض تطبيق منهج الإدارة بالأهداف وهي:

➤ أن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين بالإضافة إلى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.

➤ أحياناً يظهر صراع بين الرئيس والمرؤوسين في عملية وضع الأهداف، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة أما المرؤوس فيرغب في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.

٥/٦/٢ مشاكل عملية تقييم أداء العاملين (الصخور، ٢٠١٨):

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها:

١/٥/٦/٢ المشاكل الذاتية، تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية، وأن يكون قادراً على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المنشود.
- النزعة المركزية: وفيها يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ الأولى لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورته عن أحدث مستوى للأداء وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه، بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

٢/٥/٦/٢ المشاكل الموضوعية، تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل في:

- عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء، يعطي نوعاً من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

٦/٦/٢ نظام إدارة الأداء الوظيفي:

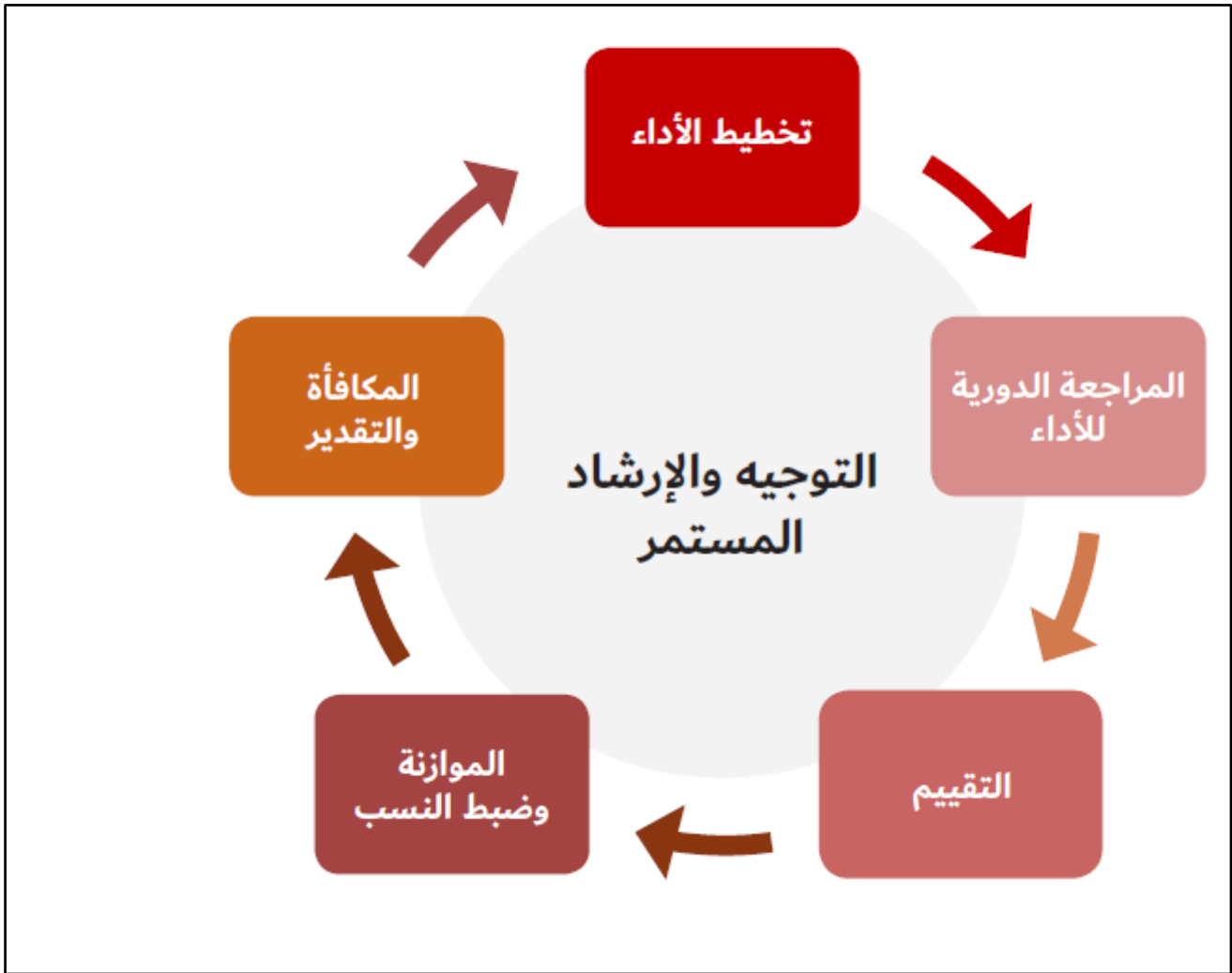
في السنوات الأخيرة، قررت العديد من الشركات أن تقنيات تقييم الأداء سواء التقليدية منها أو الحديثة، لم تعد الطريقة الأكثر فعالية لتقييم أداء الموظف. بدلاً من ذلك، تقوم بعض المنظمات بل وحكومات بعض الدول بتنفيذ ممارسة إدارة الأداء Performance Management.

إدارة الأداء هي عملية إنشاء والحفاظ على بيئة عمل منتجة وفعالة حيث يمكن للموظفين تحقيق إمكاناتهم الكاملة. تبدأ إدارة الأداء عند تعيين الموظف ولا تنتهي حتى يغادر الشركة أو المنظمة. على عكس طرق تقييم الأداء المتبعة، فإن إدارة الأداء هي ممارسة مستمرة تتغير وتتطور مع نمو الفريق وتطوره (Khan, 2021).

سلط (Zhang, 2012)، الضوء على الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الأداء لضمان أن "العمل الذي يؤديه الموظفون ينجز عمل الشركة، أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لنوعية وكمية العمل المتوقع منهم، يتلقى الموظفون معلومات مستمرة حول مدى فعالية أدائهم بالنسبة للتوقعات، يتم توزيع المكافآت والزيادات في الرواتب على أساس أداء الموظف وفقاً لذلك، تحديد فرص تطوير الموظفين، وأداء الموظف الذي لا يفي بالتوقعات".

شكل رقم (٥/٢)

دورة إدارة الأداء



المصدر: الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة – يناير ٢٠١٩.

شكل رقم (٦/٢)

مراحل تخطيط الأداء الوظيفي



المصدر: نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، ملحق تعليمات الخدمة المدنية رقم (٦)، مملكة البحرين - ٢٠١٧.

وكما يتضح من الشكلين السابقين (٥/٣)، (٦/٣)، فإن نظام إدارة الأداء هو نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين، وهو عبارة عن عملية إتصال مستمرة أساسها الشراكة وتشجيع التواصل والحوار المنتظم بين الموظف ومديره المباشر يتم من خلالها تحديد الأهداف المرتبطة بالوظيفة والكفاءات السلوكية ومن ثم تقدير التوقعات حول أداء المهام المناطة بالموظف ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم ربط الأهداف الفردية للموظف بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل، فتقوم المؤسسة قبل بداية العام بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل، ومن ثم يقوم مدير كل إدارة بتحديد الأهداف السنوية لإدارته بناء على أهداف المؤسسة الاستراتيجية ككل، ومن ثم يقوم مدير كل قسم أو وحدة تنظيمية بتحديد أهداف قسمه أو وحدته السنوية، ثم يقوم كل مدير أو مشرف مع موظفيه بتحديد أهداف كل موظف، وعلى ذلك تكون أهداف الموظفين متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل.

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء الوظيفي، وعلى عكس عملية تقييم الأداء التي تتم مرة أو مرتين في العام، فإن نظام إدارة الأداء يشجع التواصل والحوار المنتظم والبناء بين المدراء والموظفين، ويركز على الإرشاد والتوجيه المستمر وتطوير الموظف طوال العام، ويُمكن من تحديد وتصحيح الأداء الذي يحتاج إلى تحسين في مرحلة مبكرة.

٧/٢ أبعاد أداء العاملين:

تم الإعتماد في تحديد الأبعاد التي يتكون منها متغير أداء العاملين على دراسة (Arinanye, 2015)، وهي :

➤ الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى الحصول على أقصى درجة ممكنة من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، بمعنى التشغيل الإقتصادي لهذه الموارد وعدم إهدارها أو تعطيلها بالشكل الذي يعطي أكبر عائد ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة.

وتركز الكفاءة على عمل الأشياء عملاً صحيحاً أو متقناً، أى إنجاز العمل بالصورة الصحيحة (أقل الموارد وبأقل تكلفة وطبقاً للنظم والإجراءات المُتبعة)، **Doing Things Right**.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{أي أن الكفاءة}$$

➤ الجودة Quality:

وهي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين،

وهي أيضاً مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكلٍ صريح أو بشكلٍ مضمون.

➤ الإنتاجية Productivity:

وهي الإستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، ورأس المال، وتتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

ويكمن أن تعرف على أنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمات وإستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق للموارد.

➤ الإلتزام بالوقت Timeliness:

حيث يتم قياس أداء الموظف من حيث النتائج التي إستطاع تحقيقها بناء على الأهداف التي وضعتها له المؤسسة في الوقت المحدد لذلك.

٨/٢ العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين (العسكري، ٢٠١٨):

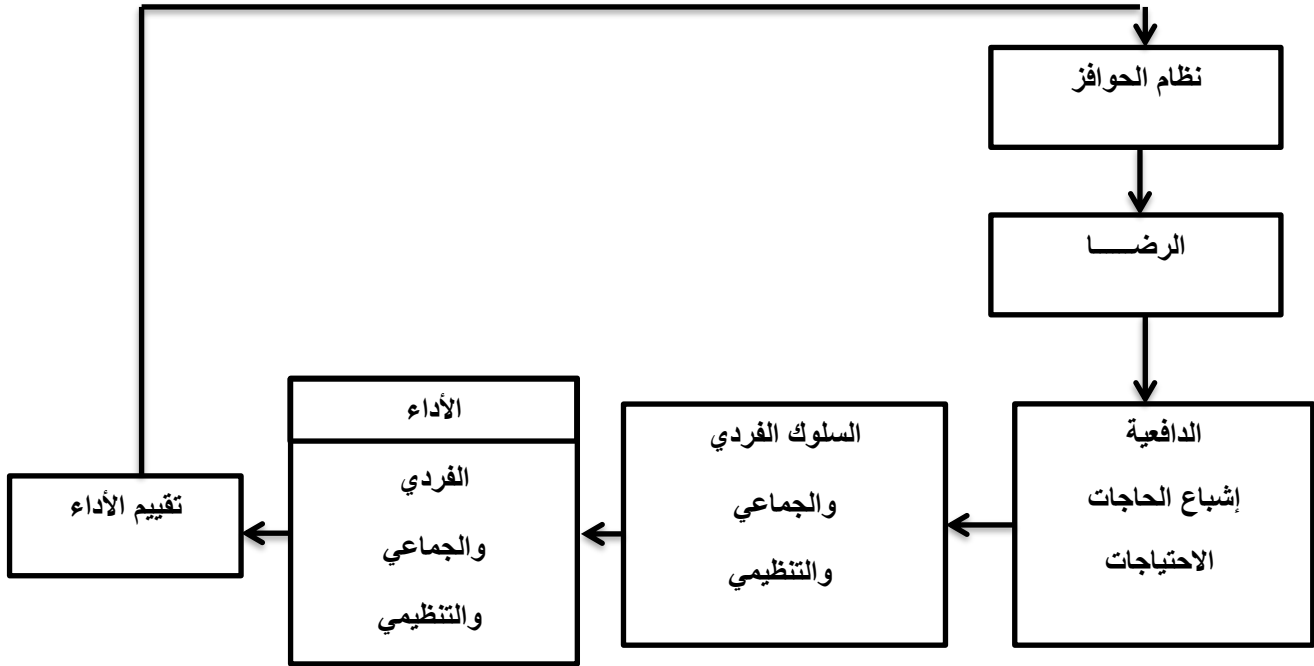
حيث أن الإدارة تهتم برفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم والحصول منهم على أقصى ما يستطيعون بذله من طاقات وجهود لخدمة أهداف الإنتاج فإن أمامها سبيلين لذلك:

الأول: زيادة قدرات ومهارات الأفراد عن طريق حسن الإختيار والتدريب والإشراف المستمر.

الثاني: خلق المناخ المناسب للعمل والإنتاج الذي يحفز الأفراد على تحسين الأداء وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف الإدارة.

شكل رقم (٧/٢)

علاقة الحوافز بالأداء (العسكري، ٢٠١٨)



وقد تبينت الإدارة أن من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في محاولة دفع العاملين إلى مزيد من الجهد والإنتاج هو تطبيق نظام للحوافز، والتي تعتبر مجموعة المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين في مقابل بذل المزيد من الجهد وإعطاء المزيد من الطاقة الإنتاجية.

حيث يقوم الإعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء وتقلل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

ويمكننا القول بوجه عام إن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

٩/٢ نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر:

تتبع مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر منهج الإدارة بالأهداف لتقييم موظفيها، حيث يجتمع كل مدير ومشرف مع الموظفين التابعين له مرتين في العام، المرة الأولى في شهر يناير من كل عام لتقييم نتائج العام السابق ووضع أهداف العام الحالي، ويكرر الإجتماع في شهر يوليو من كل عام لمتابعة ما تم تحقيقه وما إذا كانت بعض الأهداف تحتاج إلى تعديل، أو لتنبية الموظف في حالة ما إذا كانت النتائج غير مرضية، وتحفيز الموظفين ذوي الأداء المرضي نحو المضي قدما في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

وتنقسم إستمارة التقييم في مؤسسة التضامن إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: خاص بتقييم تنفيذ المهام والمسئوليات كما هي في الوصف الوظيفي الخاص بكل موظف، وتكون درجة تقييم هذا الجزء ٢٠٪ من إجمالي درجة التقييم العام.

الجزء الثاني: خاص بتنفيذ أهداف العمل التي قام المدير أو المشرف بوضعها مع الموظف في بداية العام، وتكون درجة تقييم هذا الجزء ٦٠٪ من إجمالي درجة التقييم العام.

الجزء الثالث: خاص ببعض القدرات والخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على العمل، مثل: تحمل المسؤولية والحرص على إتمام العمل تحت كل الظروف، السعي للتعلم التطوير الذاتي، تقديم مبادرات خارج نطاق الوظيفة، وضع الأولويات وإنجاز العمل في مواعيده، وهكذا، وتكون درجة تقييم هذا الجزء ٢٠٪ من إجمالي درجة التقييم العام.

ثم يقوم المدير بعد تقييم الموظف بتعبئة تقرير بأبرز نقاط القوة ونقاط الضعف عند الموظف، وكذلك مجالات التطوير والتدريب المقترحة.

وفي النهاية يضع المدير أو المشرف الدرجة النهائية التي يستحقها الموظف والتي يتم تصنيفها طبقاً للمقياس التالي:

أداء متميز	جيد جداً	جيد	متوسط	غير مقبول
(٩١-١٠٠)	(٨١-٩٠)	(٧١-٨٠)	(٦١-٧٠)	(أقل من ٦١)

ويتم تقدير المكافأة السنوية طبقاً للدرجة النهائية للموظف.

ويرى الباحث أن نظام تقييم أداء العاملين الذي يتبع منهج الإدارة بالأهداف، يحقق المشاركة، حيث يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يتم إنجازها آخر العام، كما أنه يحدث قدر من الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس حول الأهداف والنتائج المطلوبة.

إلا أنه توجد بعض الملاحظات التي يجدر الإشارة إليها:

- يتم تقييم أداء العاملين مرتين في العام، مرة في شهر يناير ومرة أخرى في شهر يوليو، مما يستغرق وقت طویل في توفير التغذية العكسية عن مستويات أداء العاملين، كذلك يكون هناك صعوبة في تعديل الأهداف للموظف إذا ما اقتضت الحاجة إلى ذلك في الوقت المناسب.

- توزيع الدرجات بين الثلاثة أجزاء الرئيسية التي تشكل إستمارة تقييم أداء العاملين واحد بين جميع المستويات الإدارية، وطبقاً لما إطلع عليه الباحث من أنظمة إدارة الأداء الوظيفي، فإنه كلما صعّدنا في الهيكل الوظيفي وإرتفع المستوى الإداري كلما إرتفعت درجة تقييم الجزء الخاص بأهداف العمل من إجمالي درجة التقييم العام.

- قد يضطر المدير إلى وضع أهداف نوعية والتي يصبح من الصعب معرفة متى تم تحقيق الهدف أم لا، مما يترك مجالاً واسعاً للتحيز الشخصي عند تقدير الدرجات، ولذلك على الرئيس والمرؤوس أن يكونوا مدربين ومتمكنين من أسلوب وضع الأهداف بطريقة ذكية (SMART Goals)، حيث أنه من الضروري أن تتوافر في الأهداف الموضوعه خمسة صفات ضرورية للتأكد من سلامة صياغة الهدف، وهي:

- أن تكون محددة (Specific)
- قابلة للقياس (Measurable)
- قابلة للتحقق (Achievable)
- ذو صلة (Relevant)
- ومحكومة بموعد زمني محدد (Timely)

١٠ / ٢ الخاتمة Conclusion:

لقد إستهل الباحث في هذا الفصل مقدمة لبيان أهمية مفهوم الأداء، ثم تناول شرح مفهوم أداء العاملين، وأهمية ومحددات الأداء الوظيفي، وتم توضيح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ثم تم عرض عملية تقييم الأداء بشكل تفصيلي من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وطرق تقييم الأداء سواء التقليدية أو الحديثة والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء، ثم تم عرض نظام إدارة الأداء الوظيفي Performance Management بشكل مختصر، ثم تلى ذلك تناول العلاقة بين الحوافز والأداء، وعرض أبعاد أداء العاملين، وأخيراً عرض لنظام تقييم الأداء في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

الفصل الثالث: العوامل الصحية وعوامل التحفيز

١/٣ مقدمة

٢/٣ الفرق بين الدوافع والحوافز

٣/٣ النموذج الأساسي للتحفيز

٤/٣ نظريات التحفيز

٥/٣ نظرية ذات العاملين ل Herzberg

٦/٣ المقابلة بين النظريتين Herzberg و Maslow

٧/٣ الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين ل Herzberg

٨/٣ أهمية نظرية ذات العاملين ل Herzberg

٩/٣ أبعاد العوامل الصحية

١٠/٣ أبعاد عوامل التحفيز

١١/٣ نظام الحوافز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

١٢/٣ الخاتمة

١/٣ مقدمة:

يتميز السلوك الإنساني بأنه سلوك مسبب، أي أنه سلوك ناجم عن بواعث نفسية داخلية خاصة بالفرد تمثل في واقعها محصلة للحاجات والرغبات الإنسانية، وعليه فإن فهم السلوك الفردي أو الجماعي يتطلب بالضرورة منا فهم تلك الحاجات والرغبات تمهيداً نحو تلبيتها بإعتماد وسائل الإشباع المختلفة (السقا، ٢٠١٣).

إن للسلوك الإنساني هدفاً يسعى الأفراد إلى تحقيقه بإعتبار أن الفرد له مجموعة من الحاجات، ويتوجه إلى المنظمة ولديه رغبات محددة، ويرغب في أن يمدّه التنظيم بالأدوات والوسائل الدافعة التي تحرك سلوكه تجاه أهداف معينة لتحقيقها، واحدة من أهم وظائف الإدارة هو خلق الرغبة بين الموظفين لحثهم عند أداء وظائفهم على إخراج أفضل قدراتهم. لذا فإن دور المؤسسات هو إثارة الإهتمام لدي الموظفين لأداء وظائفهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقداً، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والإحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المؤسسات.

كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى زمن آخر نتيجة الإختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم، وتعمل الحوافز في استثارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المؤسسة وأهدافها (عباس وحمادي، ٢٠٠٩).

٢/٣ الفرق بين الدوافع والحوافز:

أحيانا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع علي أنه شئ واحد غير أنه في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً، ففيما يعبر الدافع Motive عن القوي المحركة في داخل الفرد والتي تكون باتّباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلي إثارة القوي الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

وهناك من يرى بأن الحوافز هي قوة خارجية تجذب إليها العامل لا لغرض الاحتفاظ به فقط، إنما أيضاً لتكيف سلوكه بما يتلاءم مع هدفها، وأما الدوافع فهي مؤثرات داخلية كامنة في ذاتية الفرد تحدد سلوكه وفلسفته واتجاهه فتثير لديه الرغبة في عمل ما لا يفترض الاعتقاد بأهميته (علي، ٢٠١٦).

١/٢/٣ المقصود بالدوافع motives :

يستخدم لفظ الدافع للتعبير عن القوى الدافعة داخل الفرد والتي تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك، وتعرف الدوافع بأنها ترجمة للحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع وهي تمثل قوة داخلية محرّكة دافعة للفرد تؤثر على تفكيره وإدراكه، ومن ثم على سلوكه لتوجهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة (عثمان، ٢٠٠٩)، وعرفت أيضاً على أنها: قوة ناتجة عن التوتر التي تحدثه الحاجة غير المشبعة لدى الفرد، فتدفعه وتوجهه نحو القيام بسلوك معين (السقا، ٢٠١٣)، فالدوافع هي القوى الداخلية التي تدفع الفرد لبذل المزيد من الجهد.

وتعرف أيضاً بأنها: "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به" (علي، ٢٠١٦).

٢/٢/٣ المقصود بالحوافز Incentives :

تعددت تعريفات الحوافز، إلا أنها تتفق على أهمية الحوافز في دفع وتحريك طاقات الأفراد ودفعهم لبذل قدراتهم لإظهار ما يمتلكونه من مهارات في العمل.

فتعرف على أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز ويؤدي إلى جذب العاملين إلى المنظمة بسبب تحسن صورتها الذهنية في مجتمع الأعمال (ماهر، ٢٠٠٩).

وهي أيضاً مجموعة العوامل التي تشبع النقص في حاجات الأفراد وهي عبارة عن ما يحصل عليه الفرد من المنظمة لقاء عمله المنتج فيها (عبد الحميد، ٢٠٠٥).

كما يمكن تعريفها على أنها تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل الجماعي وتحقيق النتائج المطلوبة منهم (الموسي، ٢٠٠٣).

ويرى (السلمي، ٢٠٠١) أنها المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين.

ويوضح الجدول التالي (١/٢) مقارنة بين الدوافع والحوافز:

جدول رقم (١/٣)

الفرق بين الدوافع والحوافز

الحوافز		الدوافع		وجه المقارنة
مؤثرات من البيئة الخارجية المحيطة بالفرد		ناבעة من داخل الفرد نفسه		المصدر
تتعدد تقسيمات وأنواع الدوافع والحوافز ومن أفضل التقسيمات التي يمكن الإستناد إليها في التفريق بينهما ويخدم موضوع الدراسة:				
من حيث طبيعتها أو قيمتها (مصطفى، ٢٠٠٥)		من حيث المنشأ (السقا، ٢٠١٣)		التقسيمات/الأنواع
حوافز معنوية	حوافز مادية	الدوافع المكتسبة	الدوافع الفطرية	
هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل. وتتمثل أهم هذه الحوافز في:	تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما يلي: - الحوافز المادية المباشرة: تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل: الأجر الإضافي- حوافز الإنتاج- العلاوات الدورية- المكافآت بأنواعها (تشجيعية، عن اقتراحات مفيدة، في المناسبات) - البدلات - الاشتراك في أرباح المنظمة في الحالات التي تسمح بذلك، وتشكل الحوافز المادية - بشكل عام- القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية.	هي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد من خلال عملية التطبيع الإجتماعي، وتساعد على استمرار العلاقات الإنسانية والاجتماعية، فهي التي تضبط سلوكنا الإجتماعي، مثل دافع الانتماء إلى الجماعة ودافع المشاركة الوجدانية ودافع الأمن، وعدم إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى الشعور بالقلق والإغتراب واحتقار الذات، ولا تنشأ الدوافع المكتسبة من عدم بل تستند أساساً إلى الدوافع والإستعدادات الفطرية التي تثبت في ثناياها تحت تأثير العوامل البيئية والاجتماعية.	ويطلق عليها كذلك إسم العضوية أو البيولوجية أو الأولية ويقصد بالفطري ما يوجد لدى الإنسان ولا يحتاج إلى تعلمه، لأنه ينتقل عن طريق الوراثة. ويذهب أغلب العلماء إلى أن الدافع الفطري هو كل دافع يدفع الفرد إلى التماس أهداف طبيعية موروثه بالرغم من تغيير السلوك. والدوافع الفطرية هي دوافع عامة مشتركة بين أفراد النوع الواحد مهما اختلفت بيئتهم وثقافتهم، ويتم بها المحافظة على بقاء الكائن الحي مثل الحاجة إلى الطعام والنوم والراحة والدافع الجنسي.	

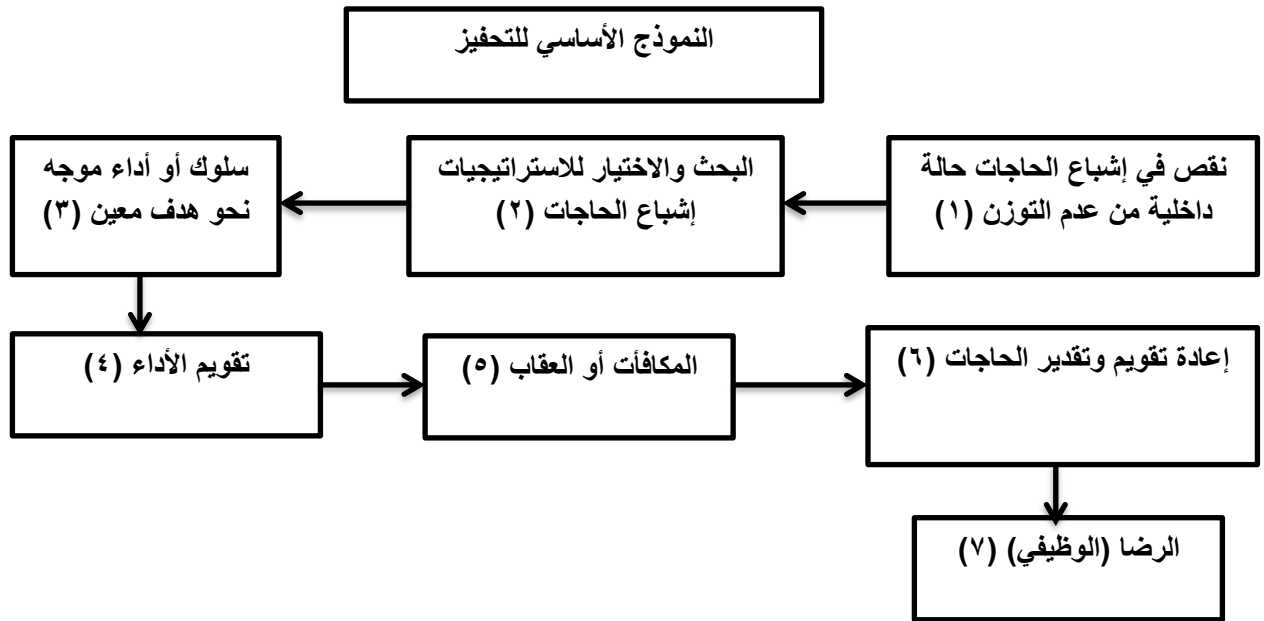
تابع/جدول رقم (١/٣)
الفرق بين الدوافع والحوافز

التقسيمات/الأنواع	الدوافع الفطرية	الدوافع المكتسبة	حوافز مادية	حوافز معنوية
	ومن خصائص الدافع الفطري ما يلي: -ظهور الدافع منذ الميلاد أو سن مبكرة أي قبل أن يستفيد الفرد من الخبرة والتعلم. -إشترك النوع كله في هذا النوع من الدوافع مهما اختلفت ظروفهم ومواقعهم ومحيطهم وتركيبية شخصياتهم.		- الحوافز المادية غير المباشرة: تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل: التغذية - الإسكان- المواصلات- التثقيف والتعليم- الترويح والرياضة- خدمات مالية- خدمات طبية- دور الحضانة للموظفات- خدمات شرائية.	- حوافز متعلقة بالعمل، مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية، والمشاركة في الإدارة. وقد شهد الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو التصميم الفعال للعمل، وهي: تبسيط العمل job simplification تكبير العمل job Enlargement تناوب العمل job rotation إثراء العمل job Enrichment - حوافز متعلقة ببيئة العمل، مثل جماعات العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفعال، ونظم الإقتراحات، والعلاقات الصحية مع الزملاء و/أو الزميلات، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

٣/٣ النموذج الأساسي للتحفيز:

نستطيع أن نقدم نموذجاً أساسياً يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع، والأهداف والحوافز، وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير النموذج الأساسي للتحفيز في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح بالشكل التالي (عبدالباقي، ٢٠٠٢):

شكل رقم (١/٣)
نموذج التحفيز (عبدالباقي، ٢٠٠٢)



يعرض هذا النموذج التحفيز كعملية متعددة الخطوات كالآتي:

- تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.
- يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.
- ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة. وتتدخل القدرة، وهي خاصية فردية هامة، بين اختيار السلوك، والسلوك الفعلي، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد أو قد لا يكون لهم الخلفية اللازمة (أي القدرة أو المهارات أو التجربة أو الأساس المعرفي) لتحقيق هدف مختار محدد.
- يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف. وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالإعتراز بالعمل من قبل الشخص نفسه. أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة)، من جهة أخرى، فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر (المشرف مثلاً).

- تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتماداً على نوعية تقويم الأداء. وأخيراً، يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية فإذا أشبعت دورة التحفيز هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة. أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع، يتم تكرار دورة التحفيز ربما مع اختيار سلوك مغاير. ويصلح هذا النموذج كإطار للمناقشة المبدئية لنظريات التحفيز.

٤/٣ نظريات التحفيز:

سنقوم بمناقشة نظريات التحفيز المختلفة بشكل مختصر مع عرض نظرية ذات العاملين ل Herzberg بشكل مفصل حيث أنها الأساس الذي بنيت عليه فروض الدراسة.

ويمكن تصنيف نظريات التحفيز إلى مجموعتين (عبدالباقي، ٢٠٠٢):

جدول رقم (٢/٣)

نظريات التحفيز

المجموعة الثانية: النظريات الحديثة للتحفيز	المجموعة الأولى: النظريات المبكرة للتحفيز
نظريات العملية (أو النسق) process theories	نظريات المحتوي content theories
تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع، وكذلك العوامل التي تحدد الإتجاه للسلوك المدفوع، وتشمل:	تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع، وتشمل:
أ. نظرية التوقع "Vector Vroom" ب. نظرية العدالة "J. Stacey Adams" ج. نظرية الهدف "Edwin Locke"	أ. نظرية التدرج الهرمي للحاجات "Maslow" ب. النظريتين (x) و (y) "Douglas McGregor" ج. نظرية ذات العاملين "Herzberg"

المصدر: من إعداد الباحث

المجموعة الأولى - النظريات المبكرة للتحفيز - نظريات المحتوي content theories:
تركز نظريات المحتوى لتحفيز الفرد على السؤال التالي: ما الذي يثير أو يحرك أو يطلق السلوك؟، إن نظريات المحتوى الثلاث الأوسع انتشاراً والتي تم بحثها كثيراً هي نظرية Maslow لتدرج الحاجات، والنظريتين (x) و (y)، ونظرية ذات العاملين ل Herzberg، وقد حظيت هذه النظريات الثلاث باهتمام كبير في البحوث والدراسات والتطبيق الإداري.

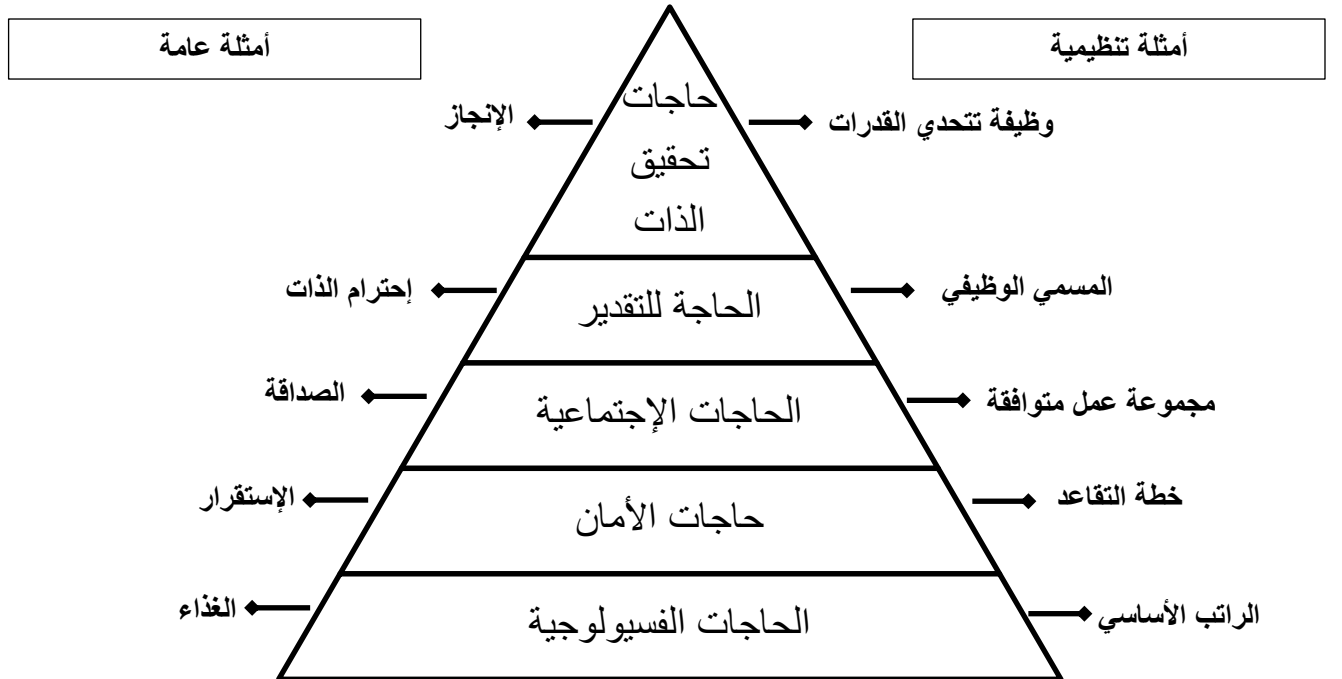
أ. نظرية التدرج الهرمي للحاجات Maslow:

تفترض نظرية Maslow للتدرج الهرمي للحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند إطار Maslow على ثلاثة افتراضات أساسية:

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
 - ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرمياً، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى المركبة (مثل الذات والإنجاز).
 - يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، أي أن الشخص العامل يركز أولاً على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.
- اقترح Maslow خمس فئات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد.
- وقد تم تحديدها على هذا النحو:
- الفسيولوجية (الطعام والشراب والمأوى).
 - حاجات السلامة والأمن (الوقاية من الخطر والحوادث).
 - الحاجات الإجتماعية والانتماء (الإشراف المهتم بالعاملين، والقبول من زملاء العمل).
 - حاجات الذات والمركز والاحترام (تقدير الآخرين لمهارات وقدرات الفرد في أداء عمل مثير للإعجاب، واستخدام الألقاب البراقة مثل: مدير، كبير المحاسبين).
 - تأكيد الذات (مهام تتحدى القدرات والمهارات وتسمح بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وإبتكارية وتوفر فرص التقدم العام والنمو الذاتي).
- كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (٢/٣)

التسلسل الهرمي للإحتياجات



Source: Ricky & Gregory, 2007, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, U.S.A, Chapter 4, p 89.

ب. النظريتين (x) و (y) "Douglas McGregor" :

وضع Douglas McGregor نظريته في الدافعية والتحفيز بناءً على اتجاهات الإدارة نحو العاملين، والجدول التالي يعرض مجموعتين من المعتقدات حول السلوك الإنساني توجد عند المديرين من خلال النظريتين (x) و (y):

جدول رقم (٣/٣)

نظرية (x) ونظرية (y)

نظرية (y)	نظرية (x)
أما نظرية (y) فإنها تستند على افتراضات مختلفة تماماً:	وتمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة وتتميز بالافتراضات الأساسية التالية حول الإنسان:
- إن بذل الجهد الجسماني والعقلي أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة.	- للإنسان العادي كراهية متأصلة فيه للعمل ويتجنبه بقدر الإمكان.
- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجذب الجهد نحو الأهداف التنظيمية. وسوف يمارس الناس التوجيه الذاتي، وضبط النفس في خدمة الأهداف التي التزموا بها.	- بسبب هذه الحالة، يلزم أن يرغم معظم الناس ويضبطوا ويوجهوا أو يهددوا بالعقاب، ليبدلوا الجهد المناسب لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- يتعلم الإنسان العادي، تحت الظروف المناسبة، ليس فقط قبول المسؤولية بل البحث عنها.	- يفضل الإنسان العادي أن يتم توجيهه، وينبغي تجنب المسؤولية، ولديه طموح محدود نسبياً ويطلب الأمن فوق كل شيء.
- إن المقدرة على التخيل والإبداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية موزعة بصورة شاملة على كل السكان.	
- إن الإمكانيات الفكرية للإنسان العادي لا تستغل إلا بصورة جزئية في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة.	

المصدر: من إعداد الباحث

ج. نظرية ذات العاملين ل Herzberg :

قام Frederick Herzberg، وهو عالم نفس أمريكي، وبالإستناد إلى نظرية Maslow للتسلسل الهرمي للإحتياجات، بإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة بلغ عددهم ٢٠٣ من المحاسبين والمهندسين. وبناء على نتائج المقابلات أخرج نظريته الشهيرة Herzberg's 2-factor Theory "نظرية ذات العاملين للإثراء الوظيفي".

في نتائج نظريته وجد أن هناك مجموعتين من العوامل، العوامل الصحية (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل) والعوامل التحفيزية (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي)، التي قال إنها المكونات الرئيسية لرضا الموظفين في مكان العمل (Herzberg, 1959).

وسوف يتم تناول هذه النظرية بالتفصيل في النقطة ٥/٢ من هذا المبحث حيث أنها الأساس الذي بنيت عليه فروض الدراسة.

المجموعة الثانية - النظريات الحديثة للتحفيز - نظريات العملية (أو النسق) process :theories

توفر نظريات المحتوى، معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة والتي تدفع العاملين للسلوك المدفوع. على أن هذه النظريات، من جهة ثانية، توفر قدراً محدوداً من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل.

ويمثل جانب الاختيار في التحفيز محور ما أطلقنا عليه نظريات النسق للتحفيز وقد تم اختيار ثلاث نظريات لمناقشتها هنا تخدم موضوع الدراسة، وهي: نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية الهدف، وكما سنلاحظ فإن هذه النظريات تختلف عن بعضها في عدة أوجه، إلا أن العامل المشترك فيما بينها يتمثل في أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة، أو غرضاً، هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه.

أ. نظرية التوقع ل Vector Vroom :

ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية بسلوك الاختيار وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد يقيمون الإستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل يوم في مقابل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ثم يختارون استراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة في الراتب). فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك. إن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحوافز المستلم مقابل الأداء.

ب. نظرية العدالة ل J.Stacey Adams :

يطلق على ثاني نظريات النسق للتحفيز مصطلح نظرية العدالة أو الإنصاف، وهي تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت. إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها بإسم Adams الذي عرّف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي. وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضواً في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

وتشير المدخلات، في نظرية العدالة، إلى عوامل مثل: الجهد، والمهارات، والمعرفة، وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز.

يفترض Adams أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريباً. فإذا لم تكن النسب متساوية ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت.

وهناك عدد من الأنماط السلوكية التي يستتبع الفرد اتباعها للعدول من وضع مححف:

- حينما تكون حالة الإحباط ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادي مثلاً)، فقد يسعى هذا الشخص إلى تحسين الناتج. فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعتقد أنه يتقاضى راتباً أقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة، يمكنه أن يطالب بتعديل في دخله، مثل: التعديل في علاوة غلاء المعيشة، أو في مقدار الراتب الأساسي.
 - وأسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله بخفض إنتاجيته أو بزيادة الفترات التي يقضيها بعيداً عن عمله.
 - والأسلوب الثالث الذي يمكن اتباعه لتعديل حالة الإحباط: حالة تقاضي راتب أقل من المألوف هو أن يستبدل الشخص المرجعي بأخر بحيث تكون المقارنة أكثر واقعية أما في الحالة التي تكون نسبة
- نتائج/مدخلات الشخص موضوع المقارنة هي السبب في حالة اللامساواة لأنها أكبر من نسبة الشخص المرجعي (كأن يكون الراتب أكثر مما يجب)، فإن الشخص يتجه (مدفوعاً) إلى إزالة حالة اللامساواة بخفض النتيجة أو على الأرجح، زيادة المدخلات (الجهود).
- وقد ركزت أغلب الدراسات التي تمت حول نظرية العدالة على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، وعلى الجهد أو الأداء باعتباره العامل الرئيسي في المدخلات.

ج. نظرية الهدف ل Edwin Locke:

هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأي برنامج للتحفيز هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل. فالهدف، ببساطة، هو ما يحاول الفرد واعياً أن يحققه.

وقد قدم الإطار الأساسي لتحديد الأهداف Locke الذي طرح نظرية لتحديد الأهداف تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام. والإفترض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل، وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة، وأن الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم مثل "ابدل ما في وسعك".

وبعبارة عملية، يتحسن مستوى التحفيز والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحدٍ لقدراته.

٥/٣ نظرية ذات العاملين Herzberg's 2-factor Theory:

قام Frederick Herzberg، وهو عالم نفس أمريكي، وبالإستناد إلى نظرية Maslow للتسلسل الهرمي للإحتياجات، بإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة بلغ عددهم ٢٠٣ من المحاسبين والمهندسين.

قبل Herzberg كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي بإعتباره ذا بعد واحد فقط، فكان الباحثون ينظرون إلى أن الرضا الوظيفي يقع علي طرف من خط متصل بينما يقع عدم الإرتياح في الوظيفة علي الطرف المعاكس. أي أنهم كانوا يعتقدون أن هناك مجموعة من العوامل إذا لم تتوافر للعامل فسيكون غير راضي وغير محفز، وبالتالي إذا توافرت فسيكون العامل راضي ومحفز (السقا، ٢٠١٣).

وبناء على نتائج المقابلات أخرج نظريته الشهيرة Herzberg's 2-factor Theory "نظرية ذات العاملين للإثراء الوظيفي". في نتائج نظريته وجد أن هناك مجموعتين من العوامل، العوامل الصحية (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل) والعوامل التحفيزية (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي)، التي قال إنها المكونات الرئيسية لرضا الموظفين في مكان العمل (Ghanbahadur, 2014).

إستخدم Herzberg إجابات المقابلات لأسئلة مثل: "هل يمكنك أن تصف بالتفصيل (حالتك) عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك؟" و"هل يمكنك أن تصف، بالتفصيل، شعورك بعدم الرضا بوظيفتك؟".

وقد انعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة في التطبيقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء عمل جيد أو شعور بالإنجاز والتحدي)، فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أي تلك العوامل المحيطة، وليس تلك التي تدخل في الوظيفة مباشرة (مثل الراتب وظروف العمل)، وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما: عوامل الرضا، وعوامل عدم الرضا وقد تمخضت عن أبحاث Herzberg نتيجتان محددتان (عبدالباقي، ٢٠٠٢):

النتيجة الأولى: أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج، في حالة عدم وجودها، عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود تحفيز لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا **disantifiers** وتشمل:

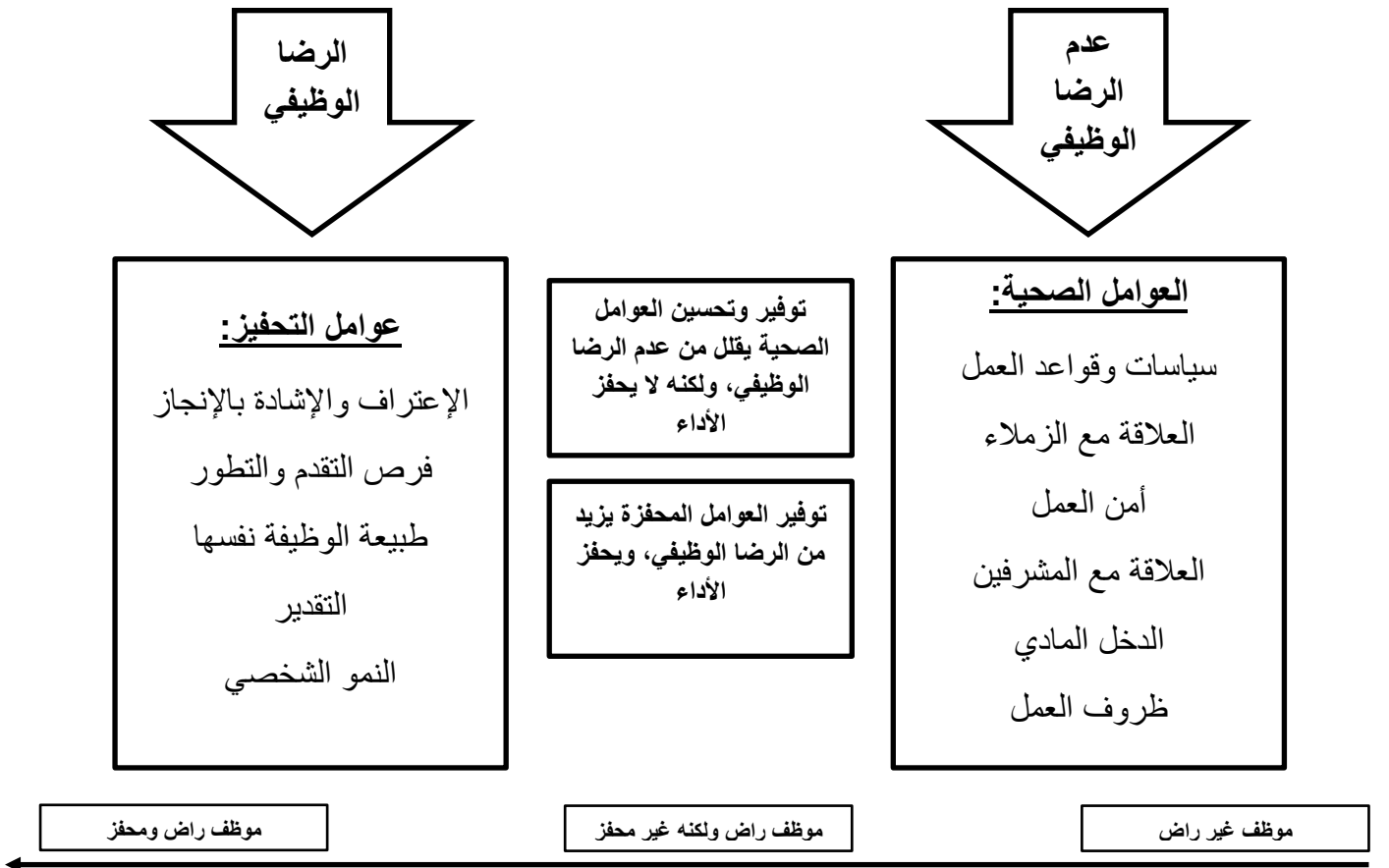
- سياسات وقواعد العمل
- العلاقة مع المشرفين
- العلاقة مع الزملاء
- الدخل المادي
- أمن العمل
- ظروف العمل

النتيجة الثانية: هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من التحفيز يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء. وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

- الإعراف والإشادة بالإنجاز
- فرص التقدم والتطور
- طبيعة الوظيفة نفسها
- التقدير
- النمو الشخصي

شكل رقم (٣/٣)

مضمون مبادئ نظرية Herzberg (موسي، ٢٠١٧)



٦/٣ المقابلة بين النظريتين Herzberg و Maslow (المسّاد، ٢٠٠٥):

قام Herzberg بتقليص مستويات Maslow الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند Maslow (مثل الحاجات المادية، وحاجات السلامة، والحاجات الإجتماعية) وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا. فإذا غابت العوامل الصحية عن مكان العمل، فستكون النتيجة وجود مستويات عالية من عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً Zero Dissatisfaction أو درجة الحياد، فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تحفز الأفراد إلى أداء أفضل في حد ذاتها.

وتعادل عوامل التحفيز أو عوامل الرضا Satisfiers المستويات الأعلى للحاجات عند Maslow وهي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي تدفع وتحفز الأفراد إلى الأداء.

وطبقاً ل Herzberg، فإن جوانب معينة فقط مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد، وتوفير فرص الترقى والنمو والتطور، هي التي تعمل على ترعرع السلوك المدفوع.

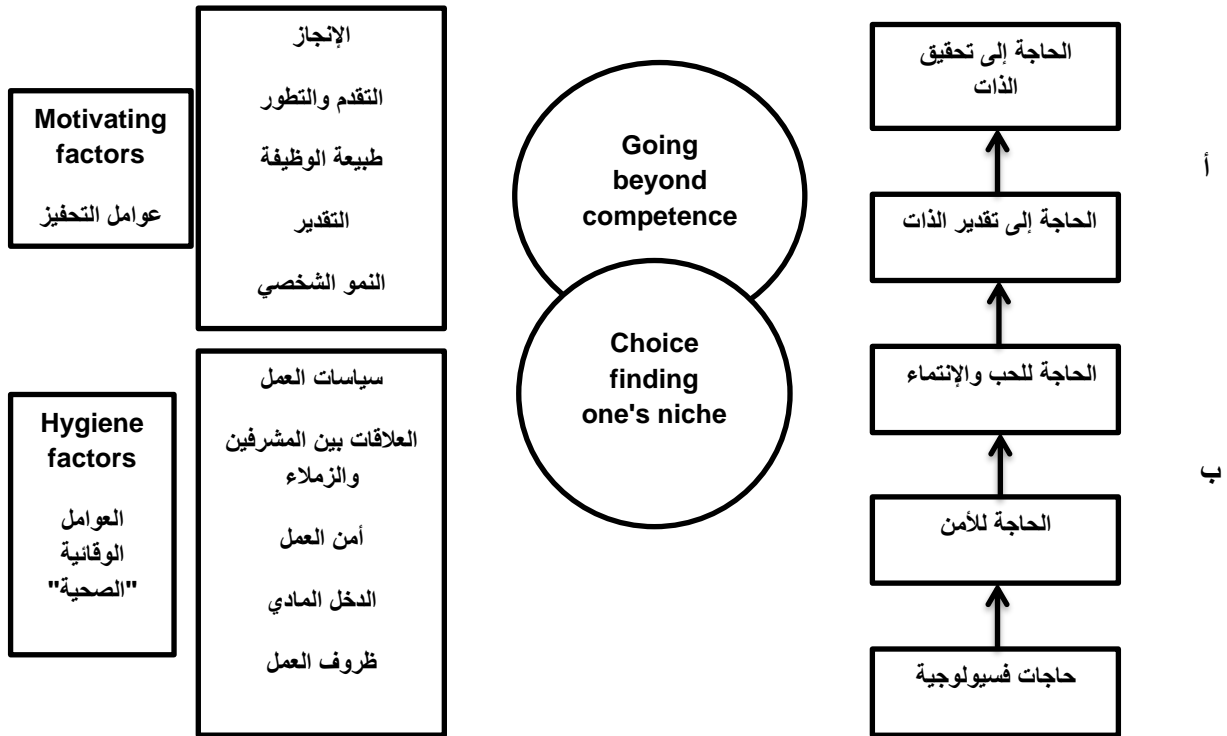
وبالنظر إلى شكل رقم (٤/٢) الذي يوضح عملية المقابلة بين النظريتين: نظرية سلم الحاجات Maslow ونظرية العاملين Herzberg يتبين ما يلي:

- إن الأمر الذي توصل إليه Herzberg حول إستمرار مستوى الأداء على حاله، بمعنى إن كان متوسطاً أو ضعيفاً سيبقى كذلك على الرغم من إقصاء عوامل عدم الرضا أو تصويب البيئة المادية في العمل. فقد وجد في ضوء الدراسات أن إستبعاد ما يبعث على الإستياء وعدم الرضا لن يُحسن في إنجاز الفرد (العامل). وهذا الذي أكد له أن العوامل الصحية (الوقائية) المتمثلة بشروط العمل وبيئته وظروفه وتسهيلات لا تقود إلى الإشباع. وهذا ما توصل إليه Maslow أيضاً حيث نجد في التدرج في هرم الحاجات (في المراحل الثلاث الأولى) ما يقابل العوامل الصحية الوقائية لدى Herzberg إلى حد كبير. ولا نعني أنها لدى Maslow لا تحقق الإشباع للحاجات الفسيولوجية، الأمن والحب والانتماء، بل إنها لا تحقق الإشباع لدى الفرد في إنجاز ما يعود عليه بالرضا والإقتناع والتميز، لذلك كان الأمر في كلتا النظريتين هو البحث فقط عن مكان شاغر أو مكان ملائم له بين العاملين لا يلام عليه من المسؤولين ولا يثير الإنتباه to find his or her niche.

- أن العوامل الحافزة لدى Herzberg تشبه إلى حد كبير أيضاً مراحل Maslow العليا. وهذا التفاعل التقابلي بينهما يحدد المكانة التي يسعى إليها الأفراد في منطقتي كل من النظريتين إلى ما يلي التميز الفردي إستناداً إلى الكفايات الشخصية، بحيث يعرف الفرد بل ويلمس أن إنجازَه مقبول، وأنه بدأ يناضل ويكافح من أجل التميز.

شكل رقم (٤/٣)

مناطق التفاعل بين نظرية ذات العاملين ل Herzberg ومراحل Maslow للحاجات (المستاد، ٢٠٠٥)



- أن المنطقة التي تقع بين مجالي (أ و ب) والموضحة بالشكل رقم (٤/٢) تحت الاختيار Choice تعتبر منطقة حرجة يختار فيها الفرد أن يبقى في مجال الكفاءة المحدودة أو أن ينمو بطريقة جديدة متفردة، أن يرضى في العيش بين المجموعة ومثلها أو أن يحقق ذاته المتطلعة للتميز بما يجعل الآخرين يشيرون إليه بالفاعلية والتميز.

٧/٣ الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين ل Herzberg:

وبالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه Herzberg، إلا أن نظرية ذات العاملين قد لاقت إنتقاداً لعدد من الأسباب:

- يتعلق الإنتقاد الأساسي بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية، فإستخدام طريقة الأحداث الجوهرية، والتي تتطلب أن ينظر الأفراد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لا تعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها). كما أن هناك ميلاً لذكر آخر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد في هذه المنهجية، وبالتالي، فهي تتجه إلى تجاهل أو إضعاف أثر الأحداث الماضية والتي يمكن أن تكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة (عبدالباقي، ٢٠٠٢).

- ليس بالضرورة أن تكون اتجاهات الفرد نحو عمله إما رضا تام أو استياء شديد، فقد يكون لديه كذلك شعور بالرضا النسبي أو الاستياء النسبي، وقد دفع هرزبرج الأفراد المبحوثين إلى سرد قصص مرت بهم وأدت بهم إلى الشعور بالرضا التام أو الاستياء الشديد فقط (محمد، ٢٠٠٩).
 - لقد تم التركيز على المحاسبين والمهندسين بدلاً من العاملين في المستويات الدنيا وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون لهاتين الفئتين أو لذوي المهارات والأعمال العليا وليس للأفراد العاملين في المستويات الدنيا، فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة لمجموعتي الدراسة عن مجموعات أخرى، مثل الممرضات أو مندوبي البيع أو السكرتيرات (عباس وعلي، ١٩٩٩).
 - إن الأفراد كبشر لا يمكن أن يعتمد عليهم في اكتشاف الأحداث المساهمة بالاتجاهات السلبية أو الإيجابية نحو أعمالهم، فالفرد الذي لا يستطيع أن يظهر جوانب النقص لديه ربما يضع اللوم على المدير عندما لا يرقبه هذا الأخير إلى الموقع الذي يرغب فيه (عباس وعلي، ١٩٩٩).
 - أخيراً، وربما يكون الأهم، تعجز نظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد. ويفترض مدخل Herzberg أساساً أن العاملين يتمثلون في إستجاباتهم لبيئة العمل، فيما يكشف التفصي الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم، على وجه العموم، يتفاعل أو يستحث بواسطة الوظائف التي تضمن التحدي، وتتيح فرصاً للإنجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساوي من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفي. وغالباً ما تنتهي محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئي فقط في هذا الإتجاه (عبدالباقي، ٢٠٠٢).
- وبالرغم من تزايد الإنتقادات حول جوانب أساسية في النظرية، إلا أنه يتعين على القارئ ألا يقلل من قيمة النظرية أو أثرها فنظرية Herzberg، كما لمدخل الترتيب الهرمي للحاجات، جاذبيتها بالنسبة للمديرين المهتمين ببيئة العمل.

٨/٣ أهمية نظرية ذات العاملين ل Herzberg:

كانت لنظرية Herzberg مساهمة في تفسير التحفيز، كما أنه كان من نتيجة ظهور نظرية Herzberg تطبيق فكرة الإثراء الوظيفي وضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعل شاغل الوظيفة يحس بأنه ينمو ويتقدم في عمله، وأنه يحصل على احترام الآخرين، وأنه يقدم أعمال ذات أهمية لنفسه وللمنظمة (محمد، ٢٠٠٩).

كما توضح هذه النظرية أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعاً للعاملين فيعطيهام مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات، ومن الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه. فحسب ما وضحته النظرية فإن ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون (داناش، ٢٠١٤).

٩/٣ أبعاد العوامل الصحية **Hygiene factors**:

تم الإعتماد في تحديد الأبعاد التي يتكون منها متغير العوامل الصحية Hygiene factors على دراسة (Ghanbahadur, 2014)، وهي :

➤ سياسات وقواعد العمل Company Policy:

هي مجموعة موثقة من التعليمات العامة، وضعت بعد تحليل كافة العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة وعملياتها وخططها. ويتم وضعها من قبل مجلس الإدارة وتحدد طريقة إستجابة الشركة للحالات والظروف المعروفة والتي يمكن معرفتها. كما تحدد أيضاً وضع وتنفيذ الإستراتيجية، وتوجه وتقيد الخطط والقرارات والإجراءات المتخذة من قبل موظفي الشركة لتحقيق أهدافها، وتتضمن سياسات شؤون الموظفين في المقام الأول.

➤ العلاقة مع الزملاء Relationship with Peers:

وهو التفاعل اللفظي الذي يحدث بشكل مستمر في بيئة العمل نتيجة العلاقة بين الموظفين وقرنائه في العمل، ونعني بالعلاقة هنا سواء أكانت بسبب العمل أو العلاقات الشخصية.

➤ أمن العمل Work Security:

يتعلق أمن العمل بظروف العمل الآمنة والتي تعزز رفاهية الموظفين. لا يتعلق الأمر فقط بآليات حماية الموظفين من الأخطار المهنية والأمراض والإصابات، إنه يتعلق أيضاً بالإجهاد والإفراط في العمل. ويمتد إلى العنف في العمل ومنع التحرش بمختلف أشكاله.

➤ العلاقة مع المشرفين Relationship with Supervisor:

وهو التفاعل اللفظي الذي يحدث بشكل مستمر في بيئة العمل نتيجة العلاقة بين الموظفين والمشرفين، ونعني بالعلاقة هنا سواء أكانت بسبب العمل أو العلاقات الشخصية.

➤ الدخل المادي Money:

ويتضمن جميع المزايا المادية التي يحصل عليها الموظف.

➤ ظروف العمل Working Conditions:

وتتضمن الظروف المادية في العمل، وكمية المجهود المطلوب لإنجاز العمل، والتسهيلات المتاحة للقيام بهذا العمل.

١٠/٣ أبعاد عوامل التحفيز Motivation factors:

تم الإعتماد في تحديد الأبعاد التي يتكون منها متغير عوامل التحفيز Motivation factors على دراسة (Ghanbahadur, 2014)، وهي :

➤ الإعتراف والإشادة بالإنجاز Achievement:

ويعني النتائج الملموسة التي يحققها الموظف وقدرته على حل المشاكل والمعوقات التي يواجهها بفاعلية.

➤ فرص التقدم والتطور Advancement:

ويستخدم هذا المصطلح فقط عندما يكون هناك تغير فعلي في حالة أو وضع الشخص في المنظمة.

➤ طبيعة الوظيفة نفسها Work Itself:

وتعني أن تكون الوظيفة أو المهام المكونة لها هي أما تكون مصدر للمشاعر الجيدة أو السيئة حيالها.

➤ التقدير Recognition:

ويعني الإعتراف أو الإشعارات التي يتلقي فيها الموظف الثناء أو اللوم، وقد يكون مصدر هذا الثناء أو اللوم أي شخص في العمل (مشرف أو مدير، زميل... الخ).

➤ النمو الشخصي Growth:

ويعني قدرة الفرد على التحرك لأعلى داخل المنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى تطوير مهاراته الشخصية والفنية والمهنية.

١١/٣ نظام الحوافز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر:

تقدم مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر إلى موظفيها بالإضافة إلى الراتب الشهري الثابت حوافز مادية شهرية وربع سنوية، كما تقوم بالتأمين على جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة، وذلك بغرض تغطية كافة المخاطر (تأمين الشيخوخة والعجز، الوفاة، إصابة العمل، المرض، الرعاية الإجتماعية لأصحاب المعاشات، مصاريف الجنازة في حالة الوفاة)، كذلك تقدم مكافأة نهاية الخدمة لجميع العاملين بالمؤسسة تحدد حسب مدة سنوات الخدمة.

كما تقدم المؤسسة مكافآت مالية حسب سنوات الخدمة (٥ سنوات، ١٠ سنوات، ١٥ سنة، ٢٠ سنة)، وجائزة مالية لموظف العام حيث يتم ترشيح موظف من إدارات المؤسسة المختلفة واختيار موظف من بينهم ليكون موظف العام طبقاً لمعايير موحدة.

وتشجع المؤسسة موظفيها على التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتقدم مجموعة من البرامج التدريبية المختلفة لموظفيها، وتقدم عدد من المنح التعليمية لبرنامج التعليم المدمج في الجامعات المصرية، والشهادات المهنية بمختلف مجالاتها.

ويرى الباحث أنه لتحسين أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر فإن نظام الحوافز يحتاج إلى إضافة وتطوير مجموعة من العوامل الصحية وعوامل التحفيز، وسوف يقوم الباحث بتناول ذلك بالتفصيل في الجزء الخاص بالنتائج والتوصيات في الفصل الرابع.

١٢ /٣ الخاتمة Conclusion:

لقد إستهل الباحث في هذا الفصل مقدمة لتفسير السلوك الإنساني وحاجاته ورغباته وضرورة التحفيز، ثم تناول شرح مفهوم التحفيز والفرق بين الدوافع والحوافز، وبعد ذلك تم عرض النموذج الأساسي للتحفيز ونظريات التحفيز مع شرح نظرية العاملين Herzberg's 2-factor Theory، وقام الباحث بالمقابلة بين النظريتين Maslow و Herzberg، مع بيان الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية العاملين Herzberg وأهميتها، ثم تلى ذلك تناول أبعاد النظرية، وأخيراً عرض لنظام الحوافز المطبق في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إختبارات الفروض

١/١/٤ مقدمة

٢/١/٤ منهجية الدراسة

٣/١/٤ مجتمع وعينة الدراسة

٤/١/٤ أداة الدراسة

٥/١/٤ التحليل الأولي للبيانات

٦/١/٤ إستكشاف خصائص عينة الدراسة

٧/١/٤ إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

٨/١/٤ إجراء التحليلات الإحصائية لإختبار فروض الدراسة

١/١/٤ مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى وصف للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعداده وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة البحث وتقنينها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات البحث، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وإستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

٢/١/٤ منهجية الدراسة:

بناء علي طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها، فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كميأ بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعداه إلي التحليل والتفسير والربط للتوصل إلي نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

وطبقاً لهذا المنهج إستخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات وهما:

ت. **المصادر الثانوية:** تتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الدوريات والتقارير والأبحاث والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك إستخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

ث. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي للدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية المطلوبة عن طريق استمارة إستقصاء بإعتبارها أداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٣/١/٤ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، وظائف تخصصية) بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر والبالغ عددهم ١٥١٠ موظف.

وقام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٣٠ فرداً من العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية، لإختبار الإتساق الداخلي

لقائمة الإستقصاء، وتم بعد ذلك توزيع عدد (٣٥٠) مفردة على مجتمع البحث، حيث تم إستردادهم جميعاً، وبعد فحص القوائم تم إستبعاد (٤٠) قائمة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم إستكمال شروط التحليل.

جدول رقم (١/٤)

جدول يوضح مجتمع الدراسة والقوائم الصالحة للتحليل

م	المستوي الإداري لأفراد العينة	العينة	
		القوائم الصالحة للتحليل	نسبة
١	إدارة عليا	٢	٠,٧%
٢	إدارة وسطي	١٨	٥,٨%
٣	مستوى إشرافي	٤٨	١٥,٥%
٤	وظائف تخصصية (موظفين وعمال)	٢٤٢	٧٨%
	الإجمالي	٣١٠	١٠٠%

٤/١/٤ أداة الدراسة:

تم إعداد إستقصاء حول " أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين"، من خلال الإطلاع على مجموعة من قوائم الإستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة، وقد إستقر الباحث على المقاييس التالية في قياس المتغيرات:

- المتغير المستقل (الحوافز: العوامل الصحية وعوامل التحفيز) علي المقياس المستخدم في دراسة (Ghanbahadur, 2014).

- المتغير التابع (أداء العاملين) علي المقياس المستخدم في دراسة (Arinanye, 2015).

وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات قائمة الإستقصاء وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٢/٤)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	الآراء
1	معارض تماماً
2	معارض
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماماً

٥/١/٤ التحليل الأولي للبيانات:

عند جمع البيانات الأولية من قوائم الاستقصاء (الاستبيان) فإن تجهيز البيانات أو ما يُعرف بالتحليل الأولي للبيانات (*Preliminary data analysis*) يعتبر خطوة أساسية ومطلوبة قبل إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. حيث إن التحليل الأولي للبيانات يُعد أمراً بالغ الأهمية للتأكد من أن التحليلات الإحصائية اللاحقة سوف تتم بشكل صحيح. وقد تأسست عملية التحليل الأولي للبيانات من المراحل التالية:

١/٥/١/٤ إجراء التحليل العاملي التأكيدي (*Confirmatory Factor Analysis*).

٢/٥/١/٤ إجراء إختباري الثبات والصدق (*Reliability and Validity tests*).

٣/٥/١/٤ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

١/٥/١/٤ التحليل العاملي التأكيدي (*Confirmatory Factor Analysis*)

يستخدم التحليل العاملي التأكيدي (*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) لفحص المعلومات المسبقة عن هيكل البيانات المتوفر لدى الباحث اعتماداً على نتائج الأبحاث السابقة واختبار مدى تمثيلها للهيكل المتوقع (النموذج المقترح). وهناك مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تستخدم لتحديد مدى جودة النموذج المقترح باستخدام التحليل العاملي التأكيدي، وهذه المؤشرات تُسمى مؤشرات جودة التوفيق *Goodness-of-Fit- Indices*، والجدول (٣/٤) يعطي توصيفاً لتلك المؤشرات بما يشمل نوع المؤشر وحدود القبول:

جدول رقم (٣/٤)
مؤشرات جودة التوفيق

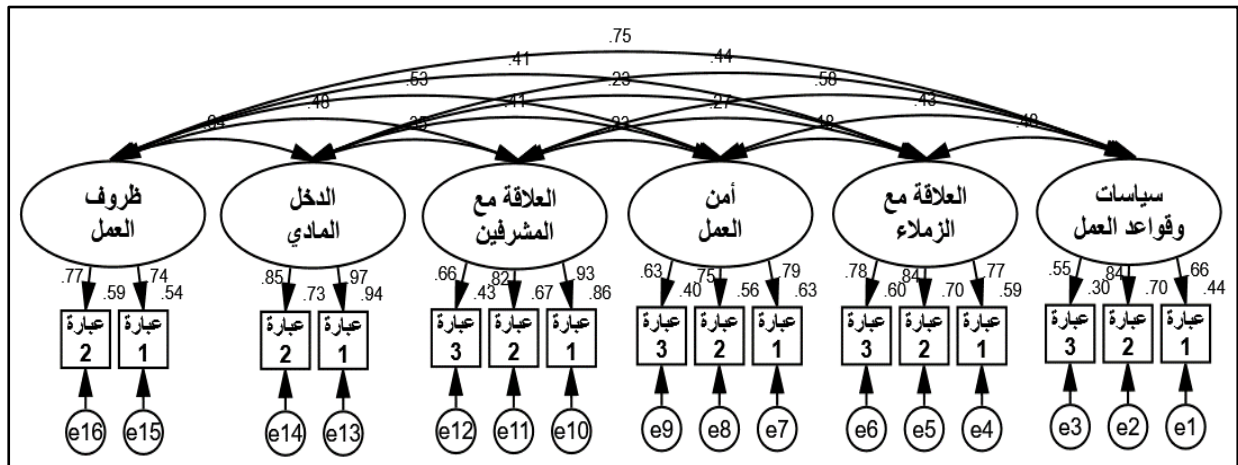
المؤشرات	شرط القبول
test χ^2	$p\text{-value} < \alpha = 0.05$
χ^2/df	$\chi^2/df < 3$
مؤشر جودة التوفيق Goodness Of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90
مؤشر التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90
مؤشر التوفيق المقارن Normed Fit Index (NFI)	NFI > 0.90
مؤشر التوفيق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	IFI > 0.90
مؤشر توكر لويس Tucker Lewis Index (TLI)	TLI > 0.90
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

وبالنهاية فإنه لا يتم تحديد النموذج المقدر الأفضل من حيث جودة توافق البيانات في ضوء مؤشر واحد دون غيره من مؤشرات جودة التوفيق، وإنما طبقاً لتحقيق أكبر عدد من المؤشرات. وقد تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكد على أن المتغيرات محل الدراسة يمكن قياسها باستخدام الأبعاد المكونة لها. وفيما يلي التحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة:

١/١/٥/١/٤ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العوامل الصحية

شكل رقم (١/٤)

نتيجة نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي لمتغير العوامل الصحية



لكن وقبل الاعتماد الكامل على النموذج السابق، فإنه لابد من التأكد من صلاحيته من خلال تطبيق مؤشرات جودة التوفيق *Model Fit Indices* الموضحة بالجدول (٤/٤).

جدول رقم (٤/٤)

مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العوامل الصحية

١٨٩,٠٥٥	قيمة الاختبار χ^2	اختبار χ^2
٨٩	درجات الحرية df	
٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية $p-value$	
٢,١٢٤	χ^2 / df	
٠,٩٢٩	GFI	
٠,٩٥٥	CFI	
٠,٩١٩	NFI	
٠,٩٥٥	IFI	
٠,٩٣٩	TLI	
٠,٠٦٠	RMSEA	

يتضح من الجدول (٤/٤) أن هناك تمثيل غير مرتفع للعلاقة بين العبارات بمستوى معنوية ٥٪، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار χ^2 تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α :
 $(\chi^2(89) = 189.055, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05)$. وقد يكون السبب في ذلك أن الدلالة الإحصائية لاختبار χ^2 تكون أقل استقراراً مع احجام العينات التي تزيد عن ٢٠٠ وفي الدراسة الحالية بلغ حجم العينة ٣١٠ مفردة. وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات السابقة أنه إذا كان حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات حريته تساوي ٣ فأقل دل ذلك على جودة النموذج، ومن واقع النتائج الموضحة بالجدول (٤/٤) نجد أن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات حريته أقل من ٣ ($\frac{\chi^2}{df} = 2.124 < 3$)، أي أن النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه. وجدير بالذكر أن اختبار χ^2 ليس الاختبار الوحيد الذي يستخدم في اختبار جودة توفيق النموذج، ولكن هناك مؤشرات أخرى يجب أن تأخذ في الحسبان. وبالنظر إلى الجدول (٤/٤) نجد أن جميع مؤشرات جودة التوفيق (GFI, CFI, NFI, RFI, IFI,) (TLI) تقع ضمن حدود القبول (أي جميعها تزيد عن 0.90)، كما أن $RMSEA = 0.060 < 0.08$ ، مما يشير إلى التوفيق الجيد للنموذج لتحقق شروط مؤشرات جودة التوفيق. ويوضح الجدول (٥/٤) مسارات النموذج *Paths*، ومعاملات النموذج *Coefficients* والمعاملات المعيارية *Standardized Coefficients* والخطأ المعياري *Standard Error (S.E.)* وقيمة اختبار *t test (C.R.)* ومستوى معنويتها *p-value*.

جدول رقم (٥/٤)
معاملات التحليل العاملي التأكيدي لمتغير العوامل الصحية

القيمة الاحتمالية p-value	اختبار t C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات Coefficients	المسارات Paths
----	----	----	٠,٦٦٥	١,٠٠٠	سياسات وقواعد العمل → عبارة ١ → عبارة ٢ → عبارة ٣
***	١٠,٩٥٥	٠,١٠٣	٠,٨٣٧	١,١٢٨	
***	٨,٢٦٠	٠,٠٦٨	٠,٥٤٩	٠,٥٦٠	
----	----	----	٠,٧٦٩	١,٠٠٠	العلاقة مع الزملاء → عبارة ١ → عبارة ٢ → عبارة ٣
***	١٣,٣٠	٠,١١٢	٠,٨٧٣٧	١,٤٨٦	
***	١٢,٨٥١	٠,٠٨٦	٠,٧٧٧	١,٠٦	
----	----	----	٠,٧٩٥	١,٠٠٠	أمن العمل → عبارة ١ → عبارة ٢ → عبارة ٣
***	١٠,٦٧٥	٠,٠٨٤	٠,٧٤٨	٠,٨٩١	
***	٩,٦٨٣	٠,٠٧٩	٠,٦٣٣	٠,٧٦٩	
----	----	----	٠,٩٢٨	١,٠٠٠	العلاقة مع المشرفين → عبارة ١ → عبارة ٢ → عبارة ٣
***	١٦,١٣٣	٠,٠٥٢	٠,٨١٧	٠,٨٤٠	
***	١٢,٥٤٠	٠,٠٥٤	٠,٦٥٩	٠,٦٨١	
----	----	----	٠,٩٧١	١,٠٠٠	الدخل المادي → عبارة ١ → عبارة ٢
***	١٥,٤٨٦	٠,٠٥٩	٠,٨٥٣	٠,٩٠٩	
----	----	----	٠,٧٣٦	١,٠٠٠	ظروف العمل → عبارة ١ → عبارة ٢
***	١١,٤١٢	٠,٠٩٧	٠,٧٧٠	١,١١٢	

Note: *** < 0.001

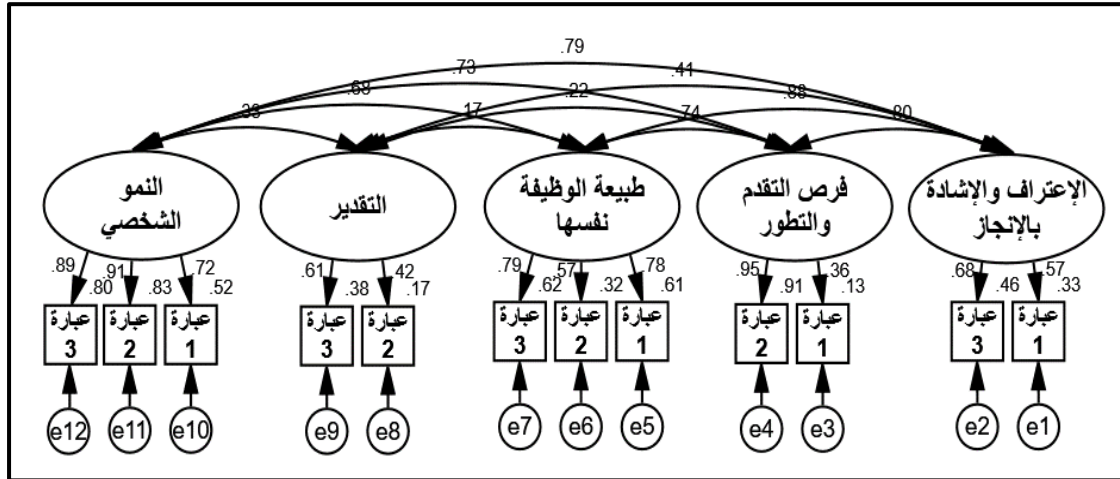
يتضح من الجدول (٥/٤) أن جميع معاملات نموذج التحليل العاملي التأكيدي المعيارية *Standardized Estimate* المقدره لعينة الدراسة الميدانية أكبر من ٠,٤ مما يدل على الاتساق الداخلي لمقياس البحث. كما أن تلك المعاملات ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة (عبارات الاستبيان) في قياس جميع أبعاد هذا المتغير.

٢/١/٥/١/٤ التحليل العاملي التأكيدي لمتغير عوامل التحفيز

يوضح الشكل (٢/٤) نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير عوامل التحفيز بعد استبعاد العبارة الثانية من بعد الإعراف والإشادة بالإنجاز، والعبارة الأولى من بعد التقدير، لعدم توافقها مع باقي العبارات المعبرة عن تلك الأبعاد.

شكل رقم (٢/٤)

نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير عوامل التحفيز



لكن وقبل الاعتماد الكامل على النموذج السابق، فإنه لا بد من التأكد من صلاحيته من خلال تطبيق مؤشرات جودة التوفيق *Model Fit Indices* الموضحة بالجدول (٦/٤).

جدول رقم (٦/٤)

مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التأكيدي لمتغير عوامل التحفيز

١١٢,٨٣٦	قيمة الاختبار χ^2	اختبار χ^2
٤٤	درجات الحرية <i>df</i>	
٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	
٢,٥٦٤	χ^2/df	
٠,٩٤٢	GFI	
٠,٩٥٤	CFI	
٠,٩٢٧	NFI	
٠,٩٥٤	IFI	
٠,٩٣٠	TLI	
٠,٠٧١	RMSEA	

يتضح من الجدول (٦/٤) أن هناك تمثيل غير مرتفع للعلاقة بين العبارات بمستوى معنوية ٥٪، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار χ^2 تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α :
 $(\chi^2(44) = 112.836, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05)$. وقد يكون السبب في ذلك أن الدلالة الإحصائية لاختبار χ^2 تكون أقل استقراراً مع أحجام العينات التي تزيد عن ٢٠٠ وفي الدراسة الحالية بلغ حجم العينة ٣١٠ مفردة. وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات السابقة أنه إذا كان حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات حريته تساوي ٣ فأقل دل ذلك على جودة النموذج، ومن واقع النتائج الموضحة بالجدول (٦/٤) نجد أن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات حريته أقل من ٣ ($\frac{\chi^2}{df} = 2.564 < 3$)، أي أن النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه. وجدير بالذكر أن اختبار χ^2 ليس الاختبار الوحيد الذي يستخدم في اختبار جودة توفيق النموذج، ولكن هناك مؤشرات أخرى يجب أن تأخذ في الحسبان. وبالنظر إلى الجدول (٦/٤) نجد أن جميع مؤشرات جودة التوفيق (GFI, CFI, NFI, RFI, IFI, TLI) تقع ضمن حدود القبول (أي جميعها تزيد عن 0.90)، كما أن $RMSEA = 0.071 < 0.08$ ، مما يشير إلى التوفيق الجيد للنموذج لتحقق شروط مؤشرات جودة التوفيق. ويوضح الجدول (٧/٤) مسارات النموذج *Paths*، ومعاملات النموذج *Coefficients* والمعاملات المعيارية *Standardized Coefficients* والخطأ المعياري *Standard Error (S.E.)* وقيمة اختبار *t test (C.R.)* ومستوى معنويتها *p-value*.

جدول رقم (٧/٤)
معاملات التحليل العاملي التأكيدي لمتغير عوامل التحفيز

القيمة الاحتمالية p-value	اختبار t C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات Coefficients	المسارات Paths	
----	----	----	٠,٥٧٣	١,٠٠٠	الاعتراف والإشادة	→ عبارة ١
***	٨,٧٤٧	٠,٠٩٥	٠,٦٧٦	٠,٨٣٠	بالإنجاز	→ عبارة ٣
----	----	----	٠,٣٦٥	١,٠٠٠	فرص التقدم والتطور	→ عبارة ١
***	٥,٣٠٤	٠,٤١٤	٠,٩٥٢	٢,١٩٤		→ عبارة ٢
----	----	----	٠,٧٨٠	١,٠٠٠	طبيعة الوظيفة نفسها	→ عبارة ١
***	٩,٣٤٨	٠,٠٦٣	٠,٥٦٥	٠,٥٨٥		→ عبارة ٢
***	١٢,٩٢٦	٠,٠٦٨	٠,٧٨٦	٠,٨٧٦		→ عبارة ٣
----	----	----	٠,٤١٦	١,٠٠٠	التقدير	→ عبارة ٢
***	٢,٥٤٣	٠,٥٥٥	٠,٦١٤	١,٤١٠		→ عبارة ٣
----	----	----	٠,٧٢٣	١,٠٠٠	النمو الشخصي	→ عبارة ١
***	١٥,٤٥٣	٠,٠٩٠	٠,٩١٣	١,٣٨٥		→ عبارة ٢
***	١٥,٢٠٩	٠,٠٩٢	٠,٨٩٢	١,٤٠١		→ عبارة ٣

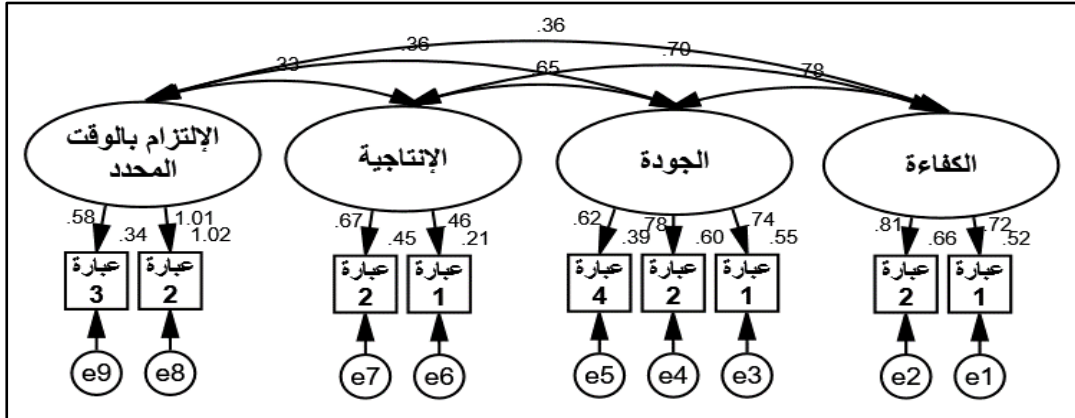
Note: *** < 0.001

يتضح من الجدول (٧/٤) أن جميع معاملات نموذج التحليل العاملي التأكيدي المعيارية *Standardized Estimate* المقدره لعينة الدراسة الميدانية أكبر من ٠,٤ مما يدل على الاتساق الداخلي لمقياس البحث. كما أن تلك المعاملات ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة (عبارات الاستبيان) في قياس جميع أبعاد هذا المتغير.

٣/١/٥/١/٤ التحليل العاملي التأكيدي لمتغير أداء العاملين

يوضح الشكل (٣/٤) نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير أداء العاملين بعد استبعاد العبارتين الثالثة والرابعة من بعد الكفاءة، والعبارتين الثالثة من بعد الجودة، والعبارتين الأولى من بعد الالتزام بالوقت المحدد لعدم توافقها مع باقي العبارات المعبرة عن تلك الأبعاد. شكل رقم (٣/٤)

نتيجة نموذج التحليل العاملي التأكيدي النهائي لمتغير أداء العاملين



لكن وقبل الاعتماد الكامل على النموذج السابق، فإنه لا بد من التأكد من صلاحيته من خلال تطبيق

مؤشرات جودة التوفيق *Model Fit Indices* الموضحة بالجدول (٨/٤).

جدول رقم (٨/٤)

مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التأكيدي لمتغير أداء العاملين

٥١,٤١٥	قيمة الاختبار χ^2	اختبار χ^2
٢١	درجات الحرية df	
٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية $p-value$	
٢,٤٤٨	χ^2 / df	
٠,٩٦٧	GFI	
٠,٩٦٢	CFI	
٠,٩٣٨	NFI	
٠,٩٦٢	IFI	
٠,٩٣٤	TLI	
٠,٠٦٨	RMSEA	

يتضح من الجدول (٨/٤) أن هناك تمثيل غير مرتفع للعلاقة بين العبارات بمستوى معنوية ٥٪، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار χ^2 تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α : ($\chi^2(21) = 51.415, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). وقد يكون السبب في ذلك أن الدلالة الإحصائية لاختبار χ^2 تكون أقل استقراراً مع احجام العينات التي تزيد عن ٢٠٠ وفي الدراسة الحالية بلغ حجم العينة ٣١٠ مفردة. وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات السابقة أنه إذا كان حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات حريته تساوي ٣ فأقل دل ذلك على جودة النموذج، ومن واقع النتائج الموضحة بالجدول (٨/٤) نجد أن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات حريته أقل من ٣ ($\frac{\chi^2}{df} = 2.448 < 3$)، أي أن النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه. وجدير بالذكر أن اختبار χ^2 ليس الاختبار الوحيد الذي يستخدم في اختبار جودة توفيق النموذج، ولكن هناك مؤشرات أخرى يجب أن تأخذ في الحسبان. وبالنظر إلى الجدول (٨/٤) نجد أن جميع مؤشرات جودة التوفيق (GFI, CFI, NFI, RFI, IFI, TLI) تقع ضمن حدود القبول (أي جميعها تزيد عن 0.90)، كما أن $RMSEA = 0.068 < 0.08$ ، مما يشير إلى التوفيق الجيد للنموذج لتحقيق شروط مؤشرات جودة التوفيق. ويوضح الجدول (٩/٤) مسارات النموذج *Paths*، ومعاملات النموذج *Coefficients* والمعاملات المعيارية *Standardized Coefficients* والخطأ المعياري *Standard Error (S.E.)* وقيمة اختبار *t test (C.R.)* ومستوى معنويتها *p-value*.

جدول رقم (٩/٤)
معاملات التحليل العائلي التأكيدي لمتغير أداء العاملين

القيمة الاحتمالية p-value	اختبار t C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات Coefficients	المسارات Paths	
----	----	----	٠,٧١٨	١,٠٠٠	الكفاءة	
***	١٠,٨٠٩	٠,١١٥	٠,٨١٣	١,٢٣٩		عبارة ١ → عبارة ٢ →
----	----	----	٠,٧٤٢	١,٠٠٠	الجودة	
***	١١,٥١٢	٠,٠٧٨	٠,٧٧٧	٠,٩٠١		عبارة ١ → عبارة ٢ →
***	٩,٦٨٩	٠,٠٩٣	٠,٦٢٢	٠,٨٩٨		عبارة ٤ →
----	----	----	٠,٤٥٧	١,٠٠٠	الإنتاجية	
***	٥,٢٤٠	٠,٢٦٥	٠,٦٧٣	١,٣٨٨		عبارة ١ → عبارة ٢ →
----	----	----	١,٠٠٨	١,٠٠٠	الالتزام بالوقت المحدد	
***	٤,٥٨٧	٠,١٤٥	٠,٥٨٣	٠,٦٦٤		عبارة ٢ → عبارة ٣ →

Note: *** < 0.001

يتضح من الجدول (٩/٤) أن جميع معاملات نموذج التحليل العاملي التأكيدي المعيارية *Standardized Estimate* المقدرة لعينة الدراسة الميدانية أكبر من ٠,٤ مما يدل على الاتساق الداخلي لمقياس البحث. كما أن تلك المعاملات ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة (عبارات الاستبيان) في قياس جميع أبعاد هذا المتغير.

٢/٥/١/٤ إجراء إختباري الثبات والصدق (*Reliability and Validity tests*)

يتم إجراء كلاً من إختباري الثبات *Reliability* والصدق *Validity* عادةً بهدف معرفة مدى صدق وصحة صلاحية قائمة الاستقصاء لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، والآتي توضيحاً لكلاً من معاملي الثبات والصدق.

١/٢/٥/١/٤ معامل الثبات *Reliability*

الثبات يُشير إلى مدى استقرار عبارات (بنود) قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تُعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أُعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء إختبار الثبات للعبارات الواردة بقوائم الاستقصاء تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* وهو معامل يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً، فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً في البيانات فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ واقترابها للواحد الصحيح تعني زيادة مستوى مصداقية البيانات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة لمعامل الثبات هي ٠,٧، وما يزيد عن ٠,٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على مدى ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951)، ومع ذلك فإن القيم التي تزيد عن ٠,٦ تعتبر قيم مقبولة هي أيضاً (Griethuijsen et al., 2015; Taber, 2018)، كما أن القيم التي تزيد عن ٠,٥ تُشير إلى وجود ثبات متوسط، وما يقل عن ٠,٥ يُشير إلى وجود ثبات منخفض (Hinton & McMurray, 2014). ويتم حساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة (١):

$$Alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_t} \right) \quad (1)$$

حيث إن:

Alpha ترمز إلى معامل ألفا كرونباخ.

n ترمز إلى عدد العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء.

V_i ترمز إلى تباين العبارة الواحدة.

V_t ترمز إلى تباين جميع العبارات بقائمة الاستقصاء.

٢/٢/٥/١/٤ معامل الصدق *Validity*

صدق قائمة الاستقصاء يعني أن العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء تُمثل المجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي يتم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت من أجلها العبارات (قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وليس نحو شيء أو موضوع آخر). ويتم قياس معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح بالمعادلة (2):

$$Validity = \sqrt{Alpha} \quad (2)$$

والجدول (١٠/٤) يوضح نتائج تطبيق كلاً من اختباري الثبات والصدق على مستوى متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٠/٤)
نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق

معاملي الصدق	معاملي الثبات	عدد العبارات	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	المتغيرات
٠,٨٤١	٠,٧٠٨	٣	سياسات وقواعد العمل (X1.1)	العوامل الصحية (X1)
٠,٩١٠	٠,٨٢٨	٣	العلاقة مع الزملاء (X1.2)	
٠,٨٧٩	٠,٧٧٢	٣	أمن العمل (X1.3)	
٠,٩١٣	٠,٨٣٤	٣	العلاقة مع المشرفين (X1.4)	
٠,٩٥١	٠,٩٠٥	٢	الدخل المادي (X1.5)	
٠,٨٥٠	٠,٧٢٣	٢	ظروف العمل (X1.6)	
٠,٩٢٤	٠,٨٥٤	١٦	المتغير ككل	
٠,٧٣١	٠,٥٣٤	٢	الاعتراف والإشادة بالإنجاز (X2.1)	عوامل التحفيز (X2)
٠,٧١٤	٠,٥١٠	٢	فرص التقدم والتطور (X2.2)	
٠,٨٦٧	٠,٧٥١	٣	طبيعة الوظيفة نفسها (X2.3)	
٠,٦٣٨	٠,٤٠٧	٢	التقدير (X2.4)	
٠,٩٣٦	٠,٨٧٧	٣	النمو الشخصي (X2.5)	
٠,٩٠٢	٠,٨١٣	١٢	المتغير ككل	
٠,٨٥٨	٠,٧٣٦	٢	الكفاءة (Y1)	أداء العاملين (Y)
٠,٨٦٤	٠,٧٤٦	٣	الجودة (Y2)	
٠,٦٨٦	٠,٤٧٠	٢	الإنتاجية (Y3)	
٠,٨٥٧	٠,٧٣٥	٢	الالتزام بالوقت المحدد (Y4)	
٠,٨٧٩	٠,٧٧٣	٩	المتغير ككل	
٠,٩٠٢	٠,٨١٣	٣٧	الإجمالي	

تبيين من الجدول (١٠/٤) أن درجة الثبات للدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ بلغت (٠,٨١٣)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يعني أن القائمة تتسم بالثبات، وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة، وبلغت درجة الصدق (٠,٩٠٢) وهي درجة ممتازة، وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق، وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة، هذا بشكل عام ، وعند استعراض قيمة كلاً من معاملي الثبات والصدق لكل مجموعة الأسئلة نجدها مرتفعة على مستوى جميع الأبعاد لأنها تزيد عن ٠,٧ (باستثناء أبعاد: الاعتراف والإشادة بالإنجاز، وفرص التقدم والتطور ذات ثبات متوسط لأنها تزيد عن ٠,٥، التقدير، والإنتاجية ذات ثبات منخفض لأنها تقل عن ٠,٥)، مما يُشير اجمالاً إلى أن هناك استقرار في العبارات المُعبّرة عن كل بعد، كما أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه.

٣/٥/١/٤ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

١/٣/٥/١/٤ إجراء الاحصاء الوصفي *Descriptive Statistics* عن طريق حساب الوسط الحسابي *Mean* لقياس متوسط آراء المستقضي منهم وحساب الانحراف المعياري *Standard Deviation (SD)* لقياس التشتت.

٢/٣/٥/١/٤ تطبيق اختبار *t-test* لعينة واحدة للتأكيد على الاتجاه السائد لآراء عينة الدراسة.

٣/٣/٥/١/٤ حساب معامل ارتباط بيرسون *Pearson correlation coefficient* لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أم لا. علماً بأن معامل الارتباط يرمز له بالرمز *r*، وتنحصر قيمته بين -١ و +١. فكلما كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة قريبة من الواحد الصحيح (بغض النظر عن الإشارة) كلما دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرات، وكلما ابتعدت قيمة معامل الارتباط عن الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات. من ناحية أخرى فإن إشارة معامل الارتباط تصف ما إذا كانت العلاقة طردية أم عكسية، فإذا كانت الإشارة سالبة (-) دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى انخفاض الآخر، وإذا كانت الإشارة موجبة (+) دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى زيادة الآخر (المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه).

٤/٣/٥/١/٤ تطبيق الانحدار الخطي البسيط *Simple Linear Regression* والمتعدد *Multiple Linear Regression* باستخدام طريقة الانحدار المتدرج *Stepwise Regression* لدراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تقوم طريقة الانحدار المتدرج بالإبقاء فقط على أبعاد المتغير المستقل التي لها تأثير على المتغير التابع وحذف الأبعاد التي ليس لها تأثير.

٦/١/٤ استكشاف خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية والبيانات الأساسية المعبرة عن عينة الدراسة البالغة ٣١٠ مفردة، بهدف استكشاف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول (١١/٤):

جدول رقم (١١/٤)
التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية

المتغيرات	العناصر	التكرارات	النسبة المئوية (%)
الإدارة / القسم	الشئون الإدارية والمشتريات	٢	٠,٦
	العمليات	٢٨٥	٩١,٩
	المالية	٥	١,٦
	الموارد البشرية	١	٠,٣
	نظم المعلومات	١٧	٥,٥
الوظيفة الحالية	مدير إدارة	١	٠,٣
	مدير إقليمي	٣	١
	مدير الموارد البشرية	١	٠,٣
	مدير محافظة	٥	١,٦
	مدير منطقة	١٠	٣,٢
	مدير فرع	٢٩	٩,٤
	منسقة أولى	١٩	٦,١
	مساعد إداري عمليات	٩	٢,٩
	مساعد إداري مدخل بيانات	١٧	٥,٥
	مساعد مالي وإداري	٥	١,٦
	منسقة ميدانية	٢٠٩	٦٧,٤
	مساعد مكتب	٢	٠,٦
النوع	ذكر	٥٦	١٨,١
	أنثى	٢٥٤	٨١,٩

تابع/جدول رقم (١١/٤)
التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية

المتغيرات	العناصر	التكرارات	النسبة المئوية (%)
السن	أقل من ٣٠ سنة	١٧٧	٥٧,١
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	١١٥	٣٧,١
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١٦	٥,٢
	من ٥١ سنة فأكثر	٢	٠,٦
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٢٠	٣٨,٧
	متزوج/ة	١٦٣	٥٢,٦
	مطلق/ة	٢٤	٧,٧
	أرمل/ة	٣	١
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	٨٢	٢٦,٥
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	١٤٨	٤٧,٧
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٣,٥
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢٤	٧,٧
	من ١٥ سنة فأكثر	١٤	٤,٥
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	٦٣	٢٠,٣
	مؤهل فوق المتوسط	٢٧	٨,٧
	مؤهل جامعي	٢٠٧	٦٦,٨
	دراسات عليا	١٣	٤,٢
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٢	٠,٦
	إدارة وسطى	١٨	٥,٨
	إدارة إشرافية	٤٨	١٥,٥
	وظيفة تخصصية	٢٤٢	٧٨,١
النطاق الجغرافي للعمل	إقليم القاهرة الكبرى	٧٢	٢٣,٢
	إقليم جنوب الدلتا	٥٨	١٨,٧
	إقليم شمال الدلتا	٦٦	٢١,٣
	إقليم شمال ووسط الصعيد	٦٧	٢١,٦
	إقليم الإسكندري	٤٧	١٥,٢

وتشير بيانات الجدول السابق (١١/٤) إلى أن:

- أغلبية عينة الدراسة من العاملين بإدارة العمليات بعدد (٢٨٥) مفردة بنسبة ٩١,٩٪، وجاء بعد ذلك العاملين بإدارة نظم المعلومات بعدد (١٧) مفردة بنسبة ٥,٥٪، ثم جاء بعد ذلك العاملين بالإدارة المالية بعدد (٥) مفردة بنسبة ١,٦٪، ثم جاء بعد ذلك العاملين بإدارة الشؤون الإدارية والمشتريات بعدد (٢) مفردة بنسبة ٠,٦٪، وأخيراً العاملين بإدارة الموارد البشرية بعدد (١) مفردة بنسبة ٠,٣٪.
- أغلبية عينة الدراسة من العاملين بعدد (١٤٨) مفردة بنسبة ٤٧,٧٪ ينتمون لفئة (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات)، وجاء بعد ذلك فئة (أقل من سنة) بعدد (٨٢) مفردة بنسبة ٢٦,٥٪، ثم جاء بعد ذلك فئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) بعدد (٤٢) مفردة بنسبة ١٣,٥٪، ثم جاء بعد ذلك (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بعدد (٢٤) مفردة بنسبة ٧,٧٪، وأخيراً فئة (من ١٥ سنة فأكثر) بعدد (١٤) مفردة بنسبة ٤,٥٪.
- أغلبية عينة الدراسة من العاملين بعدد (٢٠٧) مفردة بنسبة ٦٦,٨٪ حاصلون على (جامعي)، وجاء بعد ذلك الحاصلون على مؤهل (متوسط) بعدد (٦٣) مفردة بنسبة ٢٠,٣٪، ثم جاء بعد ذلك الحاصلون على مؤهل (فوق المتوسط) بعدد (٢٧) مفردة بنسبة ٨,٧٪، وأخيراً الحاصلون على مؤهل (دراسات عليا) بعدد ١٣ مفردة بنسبة ٤,٢٪.
- أغلبية عينة الدراسة من العاملين بعدد (٢٤٢) مفردة بنسبة ٧٨٪ ينتمون لوظائف تخصصية (منسقة ميدانية، مساعد مالي وإداري، مساعد إداري مدخل بيانات، مساعد إداري عمليات، مساعد مكتب)، ثم جاء بعد ذلك العاملين بالوظائف الإدارية (إدارة عليا، وسطى، إشرافية) بعدد (٦٨) مفردة بنسبة ٢٢٪.

٧/١/٤ إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والجدول التالي يعرض المؤشرات الكلية للأبعاد لمتغيرات الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة مدى توافر تلك الأبعاد وترتيب هذه الأبعاد والاتجاه العام للآراء ومدى إدراك المستقضي منهم لتلك المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك تم تطبيق اختبار t -test للتأكيد على الاتجاه العام لتلك الآراء، والجدول (١٢/٤) يعرض قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونتيجة إختبار t -test على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٢/٤)
الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار <i>t</i> -test		الإحصاء الوصفي		المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	المتغيرات
القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة اختبار <i>t</i>	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,٠٠٠٠	٣٧,٨٥٩	٠,٥٧٧	٤,٢٤	سياسات وقواعد العمل (X1.1)	العوامل الصحية (X1)
٠,٠٠٠٠	٤١,٧٤٠	٠,٦١١	٤,٤٥	العلاقة مع الزملاء (X1.2)	
٠,٠٠٠٠	٥,٢١١	٠,٩٦٦	٣,٢٩	أمن العمل (X1.3)	
٠,٠٠٠٠	٣٣,٠٧٨	٠,٦٧٨	٤,٢٧	العلاقة مع المشرفين (X1.4)	
٠,٤٥٥	٠,٧٤٨	٠,٩٨٧	٣,٠٤	الدخل المادي (X1.5)	
٠,٠٠٠٠	١٩,١٢٦	٠,٧٣٦	٣,٨٠	ظروف العمل (X1.6)	
٠,٠٠٠٠	٢٩,٢٩١	٠,٥١٠	٣,٨٥	المتغير ككل	
٠,٠٠٠٠	٣٥,١٦٣	٠,٦١٥	٤,٢٣	الإعتراف والإشادة بالإنجاز (X2.1)	عوامل التحفيز (X2)
٠,٠٠٠٠	٣٢,٠٠٧	٠,٦٩٧	٤,٢٧	فرص التقدم والتطور (X2.2)	
٠,٠٠٠٠	٤٥,٣٢٩	٠,٥٤٩	٤,٤١	طبيعة الوظيفة نفسها (X2.3)	
٠,٥٠٨	٠,٦٦٣	٠,٩٤٣	٣,٠٤	التقدير (X2.4)	
٠,٠٠٠٠	٣٧,٥٣١	٠,٦٤٨	٤,٣٨	النمو الشخصي (X2.5)	
٠,٠٠٠٠	٣٩,١٤٤	٠,٤٧٩	٤,٠٧	المتغير ككل	
٠,٠٠٠٠	٤٨,٣٦٩	٠,٥٢٨	٤,٤٥	الكفاءة (Y1)	أداء العاملين (Y)
٠,٠٠٠٠	٤٤,٩٤٠	٠,٥٣٢	٤,٣٦	الجودة (Y2)	
٠,٠٠٠٠	٢٦,٤٢٨	٠,٧٠١	٤,٠٥	الإنتاجية (Y3)	
٠,٠٠٠٠	٢٥,٨٨٦	٠,٨٧٧	٤,٢٩	الالتزام بالوقت المحدد (Y4)	
٠,٠٠٠٠	٤٨,١٥٠	٠,٤٧١	٤,٢٩	المتغير ككل	

من الجدول (١٢/٤) يتضح أن:

- أكثر الأبعاد توافراً لمتغير العوامل الصحية هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بُعد (العلاقة مع الزملاء) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٤٥)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد (العلاقة مع المشرفين) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٧)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد (سياسات وقواعد العمل) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٤)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد (ظروف العمل) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٣,٨٠)، وفي الترتيب الخامس جاء بُعد (أمن العمل) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٣,٢٩)، بينما يميل بُعد (الدخل المادي) إلى الحياد بوسط حسابي قدره (٣,٠٤).

وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد العوامل الصحية، ويميل الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد العوامل الصحية - بإستثناء بُعد الدخل المادي يميل إلى الحياد - حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣,٨٥)، حيث تزيد قيمة الوسط الحسابي لجميع أبعاد متغير العوامل الصحية عن القيمة ٣ عدا بُعد الدخل المادي يساوي ٣، وقد جاءت نتيجة اختبار t -test لتؤكد ذلك، حيث تقل القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α (p -value = 0.000 < α = 0.05)، عدا بُعد الدخل المادي حيث تزيد القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α (p -value = 0.455 > α = 0.05).

- أكثر الأبعاد توافراً لمتغير عوامل التحفيز هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بُعد (طبيعة الوظيفة نفسها) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٤١)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد (النمو الشخصي) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٣٨)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد (فرص التقدم والتطور) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٧)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد (الإعتراف والإشادة بالإنجاز) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٣)، بينما يميل بُعد (التقدير) إلى الحياد بوسط حسابي قدره (٣,٠٤).

وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد عوامل التحفيز، ويميل الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد عوامل التحفيز - بإستثناء بُعد التقدير يميل إلى الحياد - حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٤,٠٧)، حيث تزيد قيمة الوسط الحسابي لجميع أبعاد متغير العوامل الصحية عن القيمة ٣ عدا بُعد التقدير يساوي ٣، وقد جاءت نتيجة اختبار t -test لتؤكد ذلك، حيث تقل القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α (p -value = 0.000 < α = 0.05)، عدا بُعد التقدير حيث تزيد القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α (p -value = 0.508 > α = 0.05).

- أكثر الأبعاد توافراً لمتغير أداء العاملين هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بُعد (الكفاءة) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٤٥)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد (الجودة) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، وفي الترتيب الثالث جاء

بُعد (الالتزام بالوقت المحدد) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤, ٢٩)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد (الإنتاجية) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤, ٠٥). وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد أداء العاملين، ويميل الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد أداء العاملين حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٤, ٢٩)، حيث تزيد قيمة الوسط الحسابي لجميع أبعاد متغير أداء العاملين عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبار t -test لتؤكد ذلك، حيث تقل القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α (p -value = **0.000** < α = 0.05).

٨/١/٤ إجراء التحليلات الإحصائية لإختبار فروض الدراسة:

في هذا الجزء تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية لإختبار فروض الدراسة الرئيسية الآتية:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.
الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.

وفيما يلي التحليلات الإحصائية التي تمت لإختبار مدى صحة أو عدم صحة فروض الدراسة:

١/٨/١/٤ التحليلات الإحصائية لإختبار الفرض الرئيسي الأول:

في هذا القسم تم إجراء بعض التحليلات الإحصائية لإختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الأول القائل "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة"، وقد تم الإعتماد في إختبار هذا الفرض على:

- حساب معامل إرتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (إرتباط) بين العوامل الصحية بأبعادها وأداء العاملين بأبعاده أم لا، [(من ٠,١ لأقل من ٠,٥ إرتباط قليل/علاقة ضعيفة)، (من ٠,٥ لإقل من ٠,٨ إرتباط متوسط/علاقة متوسطة)، (من ٠,٨ حتى ١ إرتباط كبير/علاقة قوية)].
- تطبيق تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد العوامل الصحية ككل (المتغير المستقل) على أبعاد أداء العاملين ككل (المتغير التابع).
- تطبيق تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بإستخدام طريقة الإنحدار المتدرج لدراسة تأثير أبعاد العوامل الصحية (المتغير المستقل) على كل بعد من أبعاد أداء العاملين (المتغير التابع).

أولاً: حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات
يوضح الجدول (١٣/٤) قيم معاملات الارتباط بين العوامل الصحية وأداء العاملين.

جدول رقم (١٣/٤)
قيم معاملات الارتباط بين العوامل الصحية وأداء العاملين

أداء العاملين (Y)	الالتزام بالوقت المحدد (Y4)	الإنتاجية (Y3)	الجودة (Y2)	الكفاءة (Y1)	المتغيرات	
٠,٤١٠	٠,٠٥١	٠,٣٨٩	٠,٤٦٧	٠,٣٩٢	الارتباط	سياسات وقواعد العمل (X1.1)
٠,٠٠٠	٠,٣٧٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value	
٠,٢٩٥	٠,١٢٣	٠,١٧١	٠,٣٦١	٠,٢٥٦	الارتباط	العلاقة مع الزملاء (X1.2)
٠,٠٠٠	٠,٠٣٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value	
٠,٢١٠	٠,١٣٥	٠,٠٧١	٠,٢٠٢	٠,٢٢٦	الارتباط	أمن العمل (X1.3)
٠,٠٠٠	٠,٠١٧	٠,٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value	
٠,٣٤١	٠,٠٨٦	٠,٣٤٢	٠,٣٥٩	٠,٢٥٨	الارتباط	العلاقة مع المشرفين (X1.4)
٠,٠٠٠	٠,١٣١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value	
٠,١٤٤	٠,٠١٧	٠,١٣٦	٠,١٦١	٠,١٤٤	الارتباط	الدخل المادي (X1.5)
٠,٠١١	٠,٧٦٨	٠,٠١٦	٠,٠٠٤	٠,٠١١	p-value	
٠,٣٨٣	٠,٠٣٠	٠,٣٤٠	٠,٤٥٢	٠,٤١٢	الارتباط	ظروف العمل (X1.6)
٠,٠٠٠	٠,٦٠٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value	
٠,٤١٧	٠,١٠٨	٠,٣٣٢	٠,٤٦٤	٠,٣٩٩	الارتباط	العوامل الصحية (X1)
٠,٠٠٠	٠,٠٥٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value	

يتضح من الجدول (١٣/٤) أن:

يمكن تتبع معاملات الارتباط بالدرجة الكلية الموضحة عند تقاطع كل بُعد من أبعاد العوامل الصحية

بما يقابلها من أبعاد أداء العاملين، كالتالي:

أ. يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الصحية ككل (X1) وأداء العاملين ككل (Y)، هذا وترتبط العوامل الصحية ككل ارتباطاً ضعيفاً بأداء العاملين ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤١٧) بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لمعامل الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية (p-value = 0.000 < α = 0.05).

ب. يتضح من العمود الخاص بالكفاءة (Y_1) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العوامل الصحية والكفاءة (Y_1)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,412 و 0,144)، هذا وترتبط الكفاءة ارتباطاً ضعيفاً بأبعاد العوامل الصحية بمستوى معنوية 5٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).

ج. يتضح من العمود الخاص بالجودة (Y_2) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العوامل الصحية والجودة (Y_2)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,467 و 0,161)، هذا وترتبط الجودة ارتباطاً ضعيفاً بأبعاد العوامل الصحية بمستوى معنوية 5٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).

د. يتضح من العمود الخاص بالإنتاجية (Y_3) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العوامل الصحية - بإستثناء بُعد أمن العمل - والإنتاجية (Y_3)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,389 و 0,136)، هذا وترتبط الإنتاجية ارتباطاً ضعيفاً بأبعاد العوامل الصحية عدا بُعد أمن العمل بمستوى معنوية 5٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$)، وغير مرتبط ببُعد أمن العمل حيث تزيد القيمة الاحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α ($p\text{-value} = 0.210 > \alpha = 0.05$).

هـ. يتضح من العمود الخاص بالالتزام بالوقت المحدد (Y_4) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الزملاء وأمن العمل فقط والالتزام بالوقت المحدد (Y_4)، هذا ويرتبط الالتزام بالوقت المحدد ارتباطاً ضعيفاً ببُعد العلاقة مع الزملاء وأمن العمل وغير مرتبط بباقي أبعاد العوامل الصحية بمستوى معنوية 5٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).

ثانياً: تطبيق تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد

يوضح الجدول (١٤/٤) نماذج الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد بما يشمل قيم معاملات الإنحدار *Regression Coefficients*، ونتيجة إختبار *t-test* للتأكد من معنوية المتغير المستقل المكون للنموذج، بالإضافة إلى نتيجة معامل الارتباط (*Coefficient of Correlation (r)*)، ومعامل التحديد (*Coefficient of Determination (r²)*)، والخطأ المعياري للتقدير (*Standard Error of the Estimate (S.E.)*) ونتيجة إختبار F بجدول تحليل التباين ANOVA table للتأكد من معنوية نموذج الإنحدار ككل.

جدول رقم (١٤/٤)

نموذج الإنحدار بين العوامل الصحية وأداء العاملين

جدول تحليل التباين ANOVA		معامل التحديد (r ²)	معامل الارتباط (r)	إختبار t-test			معاملات نموذج الإنحدار		المتغيرات	
القيمة الاحتمالية p-value	قيمة إختبار F			القيمة الاحتمالية p-value	قيمة إختبار t	درجة التأثير معامل بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة المعامل		
٠,٠٠٠٠	٦٤,٨٢٢	٠,١٧٤	٠,٤١٧	٠,٠٠٠٠	١٥,١٢٢	-	٠,١٨٦	٢,٨٠٦	ثابت المعادلة (Constant)	أداء العاملين (Y)
				٠,٠٠٠٠	٨,٠٥١	٠,٤١٧	٠,٠٤٨	٠,٣٨٥	العوامل الصحية (X ₁)	
٠,٠٠٠٠	٤٠,٤٦٤	٠,٢٠٩	٠,٥٤٧	٠,٠٠٠٠	١٣,٦٧٩	-	٠,٢٠٢	٢,٧٦٥	ثابت المعادلة (Constant)	الكفاءة (Y ₁)
				٠,٠٠٠٠	٤,٦١٣	٠,٢٨١	٠,٠٤٤	٠,٢٠١	ظروف العمل (X _{1.6})	
				٠,٠٠٠٠	٣,٨٩٨	٠,٢٣٧	٠,٠٥٦	٠,٢١٧	سياسات وقواعد العمل (X _{1.1})	
٠,٠٠٠٠	٢٨,٧٤٦	٠,٣٢١	٠,٥٦٧	٠,٠٠٠٠	٧,٩٠٤	-	٠,٢٣١	١,٨٢٨	ثابت المعادلة (Constant)	الجودة (Y ₂)
				٠,٠٠٠١	٣,٣٦٠	٠,٢١٥	٠,٠٥٩	٠,١٩٨	سياسات وقواعد العمل (X _{1.1})	
				٠,٠٠٠٠	٤,٧٦١	٠,٢٩٩	٠,٠٤٥	٠,٢١٦	ظروف العمل (X _{1.6})	
				٠,٠٠٠١	٣,٣٢٥	٠,١٧٣	٠,٠٤٥	٠,١٥١	العلاقة مع الزملاء (X _{1.2})	
				٠,٠٠١١	٢,٥٥١-	٠,١٤٢-	٠,٠٣٠	٠,٠٧٧-	الدخل المادي (X _{1.5})	
				٠,٠٠٢٤	٢,٢٦٥	٠,١٢٩	٠,٠٤٥	٠,١٠١	العلاقة مع المشرفين (X _{1.4})	
٠,٠٠٠٠	٢٤,٤٩٦	٠,١٩٤	٠,٤٤٠	٠,٠٠٠٢	٥,٧٣٠	-	٠,٢٨٧	١,٦٤٧	ثابت المعادلة (Constant)	الإنتاجية (Y ₃)
				٠,٠٠٠٢	٣,١٨٧	٠,٢١٥	٠,٠٨٢	٠,٢٦١	سياسات وقواعد العمل (X _{1.1})	
				٠,٠٠٠٧	٢,٧٢١	٠,١٦٧	٠,٠٦٣	٠,١٧٢	العلاقة مع المشرفين (X _{1.4})	
				٠,٠٠١٣	٢,٥٠٠	٠,١٥٥	٠,٠٥٩	٠,١٤٨	ظروف العمل (X _{1.6})	
٠,٠٠١٧	٥,٧٣٨	٠,٠١٨	٠,١٣٥	٠,٠٠٠٠	٢٢,١٥٩	-	٠,١٧٥	٣,٨٨٦	ثابت المعادلة (Constant)	الالتزام بالوقت المحدد (Y ₄)
				٠,٠٠١٧	٢,٣٩٥	٠,١٣٥	٠,٠٥١	٠,١٢٣	أمن العمل (X _{1.3})	

يتضح من الجدول (١٤/٤) أن:

أ. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية ككل (X_1) على أداء العاملين ككل (Y) بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لإختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha$) (= 0.05). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). هذا وترتبط العوامل الصحية ارتباطاً ضعيفاً بأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤١٧). أيضاً يلاحظ أن العوامل الصحية تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ١٧,٤٪ من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين، في حين أن الجزء المتبقي (٨٢,٦٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على أداء العاملين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ب. من بين أبعاد العوامل الصحية الستة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بُعدي سياسات وقواعد العمل ($X_{1.1}$) وظروف العمل ($X_{1.6}$) فقط على الكفاءة (Y_1)، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية على الكفاءة حيث تم إدراجهما بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لإختبار t للبعدين عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لإختبار F للبعدين عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). هذا ويرتبط البُعدين ارتباطاً متوسطاً بالكفاءة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٤٧)، كما أن لبعدي ظروف العمل تأثيراً طردياً أكبر من تأثير بُعدي سياسات وقواعد العمل على الكفاءة حيث بلغت درجة التأثير لبعدي ظروف العمل (٠,٢٨١)، بينما بلغت درجة التأثير لبعدي سياسات وقواعد العمل (٠,٢٣٧). أيضاً يلاحظ أن تلك الأبعاد تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٢٠,٩٪ من التغيرات التي تطرأ على الكفاءة، في حين أن الجزء المتبقي (٧٩,١٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الكفاءة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ج. من بين أبعاد العوامل الصحية الستة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من سياسات وقواعد العمل ($X_{1.1}$) والعلاقة مع الزملاء ($X_{1.2}$) والعلاقة مع المشرفين ($X_{1.4}$) والدخل المادي ($X_{1.5}$) وظروف العمل ($X_{1.6}$) فقط على الجودة (Y_2)، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لُبُعد أمن العمل على الجودة حيث تم إدراجهم بنموذج الإنحدار وفقاً لطريقة الإنحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار t للأبعاد ذات التأثير عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الإنحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار F للأبعاد ذات التأثير عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). هذا وترتبط تلك الأبعاد إرتباطاً متوسطاً بالجودة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٥٦٧)، كما أن لُبُعد ظروف العمل تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الجودة حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد ظروف العمل (٠,٢٩٩)، كما إتضح أن بُعد الدخل المادي يؤثر تأثيراً عكسياً على الجودة حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد الدخل المادي (-٠,١٤٢). أيضاً يلاحظ أن تلك الأبعاد تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٣٢,١٪ من التغيرات التي تطرأ على الجودة، في حين أن الجزء المتبقي (٦٧,٩٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الجودة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

د. من بين أبعاد العوامل الصحية الستة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من سياسات وقواعد العمل ($X_{1.1}$) والعلاقة مع المشرفين ($X_{1.4}$) وظروف العمل ($X_{1.6}$) فقط على الإنتاجية (Y_3)، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لأبعاد العلاقة مع الزملاء وأمن العمل والدخل المادي على الإنتاجية حيث تم إدراجهم بنموذج الإنحدار وفقاً لطريقة الإنحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار t للأبعاد ذات التأثير عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الإنحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار F للأبعاد ذات التأثير عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). هذا وترتبط تلك الأبعاد إرتباطاً ضعيفاً بالإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٤٤٠)، كما أن لُبُعد سياسات وقواعد العمل تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الإنتاجية حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد سياسات وقواعد العمل (٠,٢١٥).

أيضاً يلاحظ أن تلك الأبعاد تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ١٩,٤٪ من التغيرات التي تطرأ على الإنتاجية، في حين أن الجزء المتبقي (٨٠,٦٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الإنتاجية ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

هـ. من بين أبعاد العوامل الصحية الستة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأمن العمل ($X_{1.3}$) فقط على الإلتزام بالوقت المحدد (Y_4)، وفي ظل وجود هذا البعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية على الإلتزام بالوقت المحدد حيث تم إدراجه فقط بنموذج الإنحدار وفقاً لطريقة الإنحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار t لهذا البعد عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.017 < \alpha = 0.05$). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الإنحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار F لهذا البعد عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.017 < \alpha = 0.05$). هذا ويرتبط أمن العمل إرتباطاً طردياً ضعيفاً بالإلتزام بالوقت المحدد، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,١٣٥). أيضاً يلاحظ أن أمن العمل يستطيع أن يُفسر ما يقرب من ١,٨٪ من التغيرات التي تطرأ على الإلتزام بالوقت المحدد، في حين أن الجزء المتبقي (٩٨,٢٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الإلتزام بالوقت المحدد ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ثالثاً: القرار

يتضح من العرض السابق لإختبار الفرض الرئيسي الأول ما يلي:

- **الإرتباط (r):** توجد علاقة إرتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل (العوامل الصحية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرين محل الدراسة (٠,٤١٧).
- **معامل التحديد (نسبة التفسير) (r^2):** أبعاد العوامل الصحية تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ١٧,٤٪ من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين، حيث إن معامل التحديد (r Square) بلغت قيمته (٠,١٧٤)، في حين أن الجزء المتبقي (٨٢,٦٪) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على أداء العاملين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.
- **جودة النموذج:** تشير قيمة (F) إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (العوامل الصحية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٦٤,٨٢٢)، وأن نموذج الإنحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).
- **معنوية التأثير:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية ككل (X_1) على أداء العاملين ككل (Y)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (٨,٠٥١) بمستوى معنوية ٥٪، وحيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).
- **درجة التأثير (B):** إتضح أن العوامل الصحية ككل تؤثر على أداء العاملين ككل حيث بلغت قيمة معامل التأثير (٠,٤١٧) وبمستوى معنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$)، وعند دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد العوامل الصحية الستة (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل) على كل بُعد من أبعاد أداء العاملين الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد) تبين أن:
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بُعدي سياسات وقواعد العمل، وظروف العمل فقط على الكفاءة، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية على الكفاءة.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من سياسات وقواعد العمل، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المشرفين، والدخل المادي، وظروف العمل فقط على الجودة، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبعُد أمن العمل على الجودة.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من سياسات وقواعد العمل، والعلاقة مع المشرفين، وظروف العمل فقط على الإنتاجية، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لأبعاد العلاقة مع الزملاء وأمن العمل والدخل المادي على الإنتاجية.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأمن العمل فقط على الإلتزام بالوقت المحدد، وفي ظل وجود هذا البُعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية على الإلتزام بالوقت المحدد.

وعليه يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً، "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض العوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة".

٢/٨/١/٤ التحليلات الإحصائية لإختبار الفرض الرئيسي الثاني:

في هذا القسم تم إجراء بعض التحليلات الإحصائية لإختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الثاني القائل "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة"، وقد تم الإعتماد في إختبار هذا الفرض على:

- حساب معامل إرتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (إرتباط) بين العوامل الصحية بأبعادها وأداء العاملين بأبعاده أم لا، [(من ٠,١ لأقل من ٠,٥ إرتباط قليل/علاقة ضعيفة)، (من ٠,٥ لإقل من ٠,٨ إرتباط متوسط/علاقة متوسطة)، (من ٠,٨ حتى ١ إرتباط كبير/علاقة قوية)].
- تطبيق تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد عوامل التحفيز ككل (المتغير المستقل) على أبعاد أداء العاملين ككل (المتغير التابع).
- تطبيق تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بطريقة الإنحدار المتدرج لدراسة تأثير أبعاد عوامل التحفيز (المتغير المستقل) على كل بعد من أبعاد أداء العاملين (المتغير التابع).

أولاً: حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات

يوضح الجدول (١٥/٤) قيم معاملات الارتباط بين عوامل التحفيز وأداء العاملين.

جدول رقم (١٥/٤)
قيم معاملات الارتباط بين عوامل التحفيز وأداء العاملين

أداء العاملين (Y)	الالتزام بالوقت المحدد (Y4)	الإنتاجية (Y3)	الجودة (Y2)	الكفاءة (Y1)	المتغيرات
٠,٤٨٠	٠,١٥٦	٠,٤١٤	٠,٤٥٨	٠,٤٤٣	الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value
٠,٣٧٩	٠,١١٨	٠,٣٨١	٠,٣٧٥	٠,٢٧٢	الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٣٨	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value
٠,٥٧١	٠,٢٢٠	٠,٤٣٢	٠,٥٦٣	٠,٥٢٨	الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value
٠,٠٦٦	٠,٠٦٨	٠,٠٧٦	٠,٠٤٠	٠,٠٦٤	الارتباط
٠,٢٤٦	٠,٢٣٤	٠,١٨٤	٠,٤٧٨	٠,٢٦٥	p-value
٠,٤٧٦	٠,١٣٠	٠,٤٥٤	٠,٥٠١	٠,٣٧٥	الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٢٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value
٠,٥١٩	٠,١٨٧	٠,٤٦٩	٠,٤٧٥	٠,٤٤١	الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	p-value

يتضح من الجدول (١٥/٤) أن:

يمكن تتبع معاملات الارتباط بالدرجة الكلية الموضحة عند تقاطع كل بُعد من أبعاد عوامل التحفيز بما يقابلها من أبعاد أداء العاملين، كالتالي:

أ. يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل التحفيز ككل (X_2) وأداء العاملين ككل (Y)، هذا وترتبط عوامل التحفيز ككل ارتباطاً متوسطاً بأداء العاملين ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥١٩) بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).

ب. يتضح من العمود الخاص بالكفاءة (Y_1) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عوامل التحفيز - بإستثناء التقدير - والكفاءة (Y_1)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٢٨ و ٠,٢٧٢)، هذا وترتبط الكفاءة ارتباطاً متوسطاً ببُعد طبيعة الوظيفة نفسها، وارتباطاً ضعيفاً بباقي الأبعاد عدا بُعد التقدير بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$)، وغير مرتبط ببُعد التقدير حيث تزيد القيمة الاحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α ($p\text{-value} = 0.265 > \alpha = 0.05$). وغير مرتبط ببُعد التقدير حيث تزيد القيمة الاحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α ($p\text{-value} = 0.265 > \alpha = 0.05$).

ج. يتضح من العمود الخاص بالجودة (Y_2) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عوامل التحفيز - بإستثناء التقدير - والجودة (Y_2)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٦٣ و ٠,٣٧٥)، هذا وترتبط الجودة ارتباطاً متوسطاً ببُعد طبيعة الوظيفة نفسها و النمو الشخصي ، وارتباطاً ضعيفاً ببُعد الاعتراف والإشادة بالإنجاز وفرص التقدم والتطور بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$)، وغير مرتبط ببُعد التقدير حيث تزيد القيمة الاحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية α ($p\text{-value} = 0.478 > \alpha = 0.05$).

د. يتضح من العمود الخاص بالإنتاجية (Y_3) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عوامل التحفيز - بإستثناء التقدير - والإنتاجية (Y_3)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٥٤ و ٠,٣٨١)، هذا وترتبط الإنتاجية ارتباطاً ضعيفاً بأبعاد التحفيز عدا بُعد التقدير بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p-value = 0.05 < \alpha = 0.000$) ، وغير مرتبط ببُعد التقدير حيث تزيد القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية ($p-value = 0.184 > \alpha = 0.05$).

هـ. يتضح من العمود الخاص بالإلتزام بالوقت المحدد (Y_4) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عوامل التحفيز - بإستثناء التقدير - والإلتزام بالوقت المحدد (Y_4)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٢٠ و ٠,١١٨)، هذا ويرتبط الإلتزام بالوقت المحدد ارتباطاً ضعيفاً بأبعاد التحفيز عدا بُعد التقدير بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية ($p-value = 0.000 < \alpha = 0.05$)، وغير مرتبط ببُعد التقدير حيث تزيد القيمة الإحتمالية عن قيمة مستوى المعنوية ($p-value = 0.234 > \alpha = 0.05$).

ثانياً: تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

يوضح الجدول (١٦/٤) نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بما يشمل قيم معاملات الانحدار *Regression Coefficients*، ونتيجة اختبار *t-test* للتأكد من معنوية المتغير المستقل المكون للنموذج، بالإضافة إلى نتيجة معامل الارتباط (*Coefficient of Correlation (r)*)، ومعامل التحديد (*Coefficient of Determination (r²)*)، والخطأ المعياري للتقدير (*Standard Error of the Estimate (S.E.)*)، ونتيجة اختبار F بجدول تحليل التباين ANOVA table للتأكد من معنوية نموذج الانحدار ككل.

جدول رقم (١٦/٤)
نموذج الانحدار بين عوامل التحفيز وأداء العاملين

جدول تحليل التباين ANOVA		معامل التحديد (r ²)	معامل الارتباط (r)	اختبار t-test			معاملات نموذج الانحدار		المتغيرات	
القيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار F			القيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار t	درجة التأثير معامل بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة المعامل		
٠,٠٠٠٠	١١٣,٦٢٣	٠,٢٦٩	٠,٥١٩	٠,٠٠٠٠	١١,٣٠٣	-	٠,١٩٦	٢,٢١٤	ثابت المعادلة (Constant)	أداء العاملين (Y)
				٠,٠٠٠٠	١٠,٦٥٩	٠,٥١٩	٠,٠٤٨	٠,٥١٠	عوامل التحفيز (X ₂)	
٠,٠٠٠٠	٦٩,٢٦١	٠,٣١١	٠,٥٥٨	٠,٠٠٠٠	٨,٩٩٤	-	٠,٢١٥	١,٩٣٦	ثابت المعادلة (Constant)	الكفاءة (Y ₁)
				٠,٠٠٠٠	٧,١٥٩	٠,٤٠٩	٠,٠٥٥	٠,٣٩٣	طبيعة الوظيفة نفسها (X _{2.3})	
				٠,٠٠٠٠	٣,٧٦٤	٠,٢١٥	٠,٠٤٩	٠,١٨٥	الاعتراف والإشادة بالإنجاز (X _{2.1})	
٠,٠٠٠٠	٥٠,٩٠٨	٠,٤٠٠	٠,٦٣٣	٠,٠٠٠٠	٧,٩١٤	-	٠,٢١١	١,٦٦٦	ثابت المعادلة (Constant)	الجودة (Y ₂)
				٠,٠٠٠٠	٦,٢١٤	٠,٣٥٦	٠,٠٥٦	٠,٣٤٥	طبيعة الوظيفة نفسها (X _{2.3})	
				٠,٠٠٠٠	٤,٠٨٨	٠,٢٣٨	٠,٠٤٨	٠,١٩٥	النمو الشخصي (X _{2.5})	
				٠,٠٠٠٠	٣,٥٤٨-	٠,١٦٣-	٠,٠٢٦	٠,٠٩٢-	التقدير (X _{2.4})	
				٠,٠٠٠٦	٢,٧٥٨	٠,١٦٢	٠,٠٥١	٠,١٤٠	الإعتراف والإشادة بالإنجاز (X _{2.1})	
٠,٠٠٠٠	٣٧,٠٢٦	٠,٢٦٦	٠,٥١٦	٠,٠٠٠١	٣,٢١٠	-	٠,٣٠١	٠,٩٦٦	ثابت المعادلة (Constant)	الإنتاجية (Y ₃)
				٠,٠٠٠٠	٣,٨٧٧	٠,٢٤٨	٠,٠٦٩	٠,٢٦٩	النمو الشخصي (X _{2.5})	
				٠,٠٠٠١	٣,٢٣٣	٠,٢٠٤	٠,٠٨١	٠,٢٦٠	طبيعة الوظيفة نفسها (X _{2.3})	
				٠,٠٠١٤	٢,٤٧١	٠,١٥٨	٠,٠٧٣	٠,١٨٠	الاعتراف والإشادة بالإنجاز (X _{2.1})	
٠,٠٠٠٠	١٥,٧٢٢	٠,٠٤٩	٠,٢٢٠	٠,٠٠٠٠	٦,٩٣٥	-	٠,٣٩٥	٢,٧٣٦	ثابت المعادلة (Constant)	الالتزام بالوقت المحدد (Y ₄)
				٠,٠٠٠٠	٣,٩٦٥	٠,٢٢٠	٠,٠٨٩	٠,٣٥٢	طبيعة الوظيفة نفسها (X _{2.3})	

يتضح من الجدول (١٦/٤) أن:

أ. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز ككل (X_2) على أداء العاملين ككل (Y) بمستوى معنوية ٥٪، حيث نقل القيمة الإحصائية لاختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.000 < p\text{-value}$) 0.05). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث نقل القيمة الإحصائية لاختبار F عن مستوى المعنوية ($\alpha = 0.000 < p\text{-value}$) 0.05). هذا وترتبط عوامل التحفيز ارتباطاً متوسطاً بأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥١٩). أيضاً يلاحظ أن عوامل التحفيز تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٢٦,٩٪ من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين، في حين أن الجزء المتبقي (٧٣,١٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على أداء العاملين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ب. من بين أبعاد عوامل التحفيز الخمسة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعراف والإشادة بالإنجاز ($X_{2.1}$) وطبيعة الوظيفة نفسها ($X_{2.3}$) فقط على الكفاءة (Y_1)، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز على الكفاءة حيث تم إدراجهما بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث نقل القيمة الإحصائية لاختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05 < p\text{-value} = 0.000$). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث نقل القيمة الإحصائية لاختبار F عن مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05 < p\text{-value} = 0.000$). هذا ويرتبط البُعدين ارتباطاً متوسطاً بالكفاءة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٥٨)، كما أن لبعد طبيعة الوظيفة نفسها تأثيراً طردياً أكبر من تأثير بُعد الإعراف والإشادة بالإنجاز على الكفاءة حيث بلغت درجة التأثير لبعد طبيعة الوظيفة نفسها (٠,٤٠٩)، بينما بلغت درجة التأثير لبعد الإعراف والإشادة بالإنجاز (٠,٢١٥). أيضاً يلاحظ أن تلك المتغيرات تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٣١,١٪ من التغيرات التي تطرأ على الكفاءة، في حين أن الجزء المتبقي (٦٨,٩٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الكفاءة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ج. من بين أبعاد عوامل التحفيز الخمسة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعراف والإشادة بالإنجاز (X2.1) وطبيعة الوظيفة نفسها (X2.3) والتقدير (X2.4) والنمو الشخصي (X2.5) فقط على الجودة (Y2)، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبعد فرص التقدم والتطور على الجودة حيث تم إدراجهم بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.000 < p\text{-value}$) 0.05). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($\alpha = 0.000 < p\text{-value}$) 0.05). هذا وترتبط تلك الأبعاد ارتباطاً متوسطاً بالجودة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٣)، كما أن لبعد طبيعة الوظيفة نفسها تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الجودة حيث بلغت درجة التأثير لبعد طبيعة الوظيفة نفسها (٠,٣٥٦)، كما إتضح أن بُعد التقدير يؤثر تأثيراً عكسياً على الجودة حيث بلغت درجة التأثير لبعد التقدير (-٠,١٦٣). أيضاً يلاحظ أن تلك المتغيرات تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٤٠٪ من التغيرات التي تطرأ على الجودة، في حين أن الجزء المتبقي (٦٠٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الجودة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

د. من بين أبعاد عوامل التحفيز الخمسة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعراف والإشادة بالإنجاز (X2.1) وطبيعة الوظيفة نفسها (X2.3) والنمو الشخصي (X2.5) فقط على الإنتاجية (Y3)، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد فرص التقدم والتطور والتقدير على الإنتاجية حيث تم إدراجهم بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05 < p\text{-value}$) 0.000). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05 < p\text{-value}$) 0.000). هذا وترتبط تلك الأبعاد ارتباطاً متوسطاً بالإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥١٦)، كما أن لبُعد النمو الشخصي تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الإنتاجية حيث بلغت درجة التأثير لبُعد النمو الشخصي (٠,٢٤٨).

أيضاً يلاحظ أن تلك المتغيرات تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٢٦,٦٪ من التغيرات التي تطرأ على الإنتاجية، في حين أن الجزء المتبقي (٧٣,٤٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الإنتاجية ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

هـ. من بين أبعاد عوامل التحفيز الخمسة محل الدراسة إتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة الوظيفة نفسها ($X_{2.3}$) فقط على الإلتزام بالوقت المحدد (Y_4)، وفي ظل وجود هذا البعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز على الإلتزام بالوقت المحدد حيث تم إدراجه فقط بنموذج الإنحدار وفقاً لطريقة الإنحدار المتدرج بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الإنحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$). هذا وترتبط طبيعة الوظيفة نفسها إرتباطاً طردياً ضعيفاً بالإلتزام بالوقت المحدد، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٢٢٠). أيضاً يلاحظ أن طبيعة الوظيفة نفسها تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٤,٩٪ من التغيرات التي تطرأ على الإلتزام بالوقت المحدد، في حين أن الجزء المتبقي (٩٥,١٪) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الإلتزام بالوقت المحدد ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ثالثاً: القرار

يتضح من العرض السابق لإختبار الفرض الرئيسي الثاني ما يلي:

- **الإرتباط (r):** توجد علاقة إرتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل (عوامل التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرين محل الدراسة (٠,٥١٩).
- **معامل التحديد (نسبة التفسير) (r^2):** أبعاد عوامل التحفيز تستطيع أن تُفسر ما يقرب من ٢٦,٩٪ من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين، حيث إن معامل التحديد (r Square) بلغت قيمته (٠,٢٦٩)، في حين أن الجزء المتبقي (٧٣,١٪) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على أداء العاملين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.
- **جودة النموذج:** تشير قيمة (F) إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (عوامل التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١١٣,٦٢٣)، وأن نموذج الإنحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).
- **معنوية التأثير:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز ككل (X_1) على أداء العاملين ككل (Y)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (١٠,٦٥٩) بمستوى معنوية ٥٪، وحيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار t عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).
- **درجة التأثير (B):** إتضح أن عوامل التحفيز ككل تؤثر على أداء العاملين ككل حيث بلغت قيمة معامل التأثير (٠,٥١٩) وبمستوى معنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$)، وعند دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد عوامل التحفيز الخمسة (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي) على كل بُعد من أبعاد أداء العاملين الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد) تبين أن:
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بُعدي الإعتراف والإشادة بالإنجاز، وطبيعة الوظيفة نفسها فقط على الكفاءة، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز على الكفاءة.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعراف والإشادة بالإنجاز، وطبيعة الوظيفة نفسها، والتقدير، والنمو الشخصي فقط على الجودة، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد فرص التقدم والتطور على الجودة.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعراف والإشادة بالإنجاز، وطبيعة الوظيفة نفسها، والنمو الشخصي فقط على الإنتاجية، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد فرص التقدم والتطور والتقدير على الإنتاجية.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة الوظيفة نفسها فقط على الإلتزام بالوقت المحدد، وفي ظل وجود هذا البُعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز على الإلتزام بالوقت المحدد.

وعليه يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً، " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض عوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة " .

٣/٨/١/٤ التحليل الإحصائي لنموذج الانحدار بين العوامل الصحية و عوامل التحفيز وأداء العاملين:

جدول رقم (١٧/٤)

نموذج الانحدار بين العوامل الصحية و عوامل التحفيز وأداء العاملين

جدول تحليل التباين ANOVA		معامل التحديد (r ²)	معامل الارتباط (r)	اختبار t-test			معاملات نموذج الانحدار		المتغيرات	أداء العاملين (Y)
القيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار F			القيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار t	درجة التأثير معامل بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة المعامل		
				٠,٠٠٠	١٠,٣٣٧	-	٠,٢٠٣	٢,١٠٢	ثابت المعادلة (Constant)	
٠,٠٠٠	٥٩,٢٢٣	٠,٢٧٨	٠,٥٢٨	٠,٠٥٢	١,٩٤٧	٠,١٢٧	٠,٠٦٠	٠,١١٧	العوامل الصحية (X ₁)	
				٠,٠٠٠	٦,٦٦٩	٠,٤٣٤	٠,٠٤٦	٠,٤٢٧	عوامل التحفيز (X ₂)	

يتضح من الجدول (١٧/٤) أن:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية ككل (X₁) ولعوامل التحفيز ككل (X₂) على أداء العاملين ككل (Y) بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لاختبار t عن قيمة مستوى المعنوية (p-value = 0.000 < α = 0.05). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥٪، حيث تقل القيمة الإحصائية لاختبار F عن مستوى المعنوية (p-value = 0.000 < α = 0.05). هذا وترتبط العوامل الصحية و عوامل التحفيز ارتباطاً متوسطاً بأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٨)، كما أن لعوامل التحفيز تأثيراً طردياً أكبر على أداء العاملين من تأثير العوامل الصحية حيث بلغت درجة التأثير لعوامل التحفيز (٠,٤٣٤).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

١/٢/٤ مقدمة

٢/٢/٤ نتائج الدراسة

٣/٢/٤ توصيات الدراسة

٤/٢/٤ التوصيات المقترحة بالدراسات المستقبلية

٥/٢/٤ الخاتمة

١/٢/٤ مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى عرض ملخص النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية وإختبارات الفروض، ومناقشتها للوقوف على أهم النتائج التي تُجيب على تساؤلات الدراسة وتتحقق من صحة الفروض التي تتعلق بأثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين، وبناء عليه تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن تعميمها والإستفادة منها في التطبيق العملي، وذلك على النحو التالي:

٢/٢/٤ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. وقد قام الباحث بتصنيف النتائج الميدانية وفقاً للأبعاد التي تم وضعها لبحث أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي:

- أظهرت النتائج أن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد العوامل الصحية محل الدراسة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣,٨٥)، وتحليل أبعاد العوامل الصحية يتضح أن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد العوامل الصحية بإستثناء بُعد الدخل المادي، وأن أكثر الأبعاد توافراً لمتغير العوامل الصحية هو بُعد (العلاقة مع الزملاء) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٤٥)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد (العلاقة مع المشرفين) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٧)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد (سياسات وقواعد العمل) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٤)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد (ظروف العمل) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٣,٨٠)، وفي الترتيب الخامس جاء بُعد (أمن العمل) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٣,٢٩)، بينما يميل بُعد (الدخل المادي) إلى الحياد بوسط حسابي قدره (٣,٠٤).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر توفر بيئة عمل تدعم تكوين علاقات عمل جيدة سواء على مستوى الموظفين بينهم وبين بعض أو بين الموظفين والمديرين، كما أن سياسات وقواعد العمل وظروف العمل جيدة ولكنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل، وقد تحتاج المؤسسة محل الدراسة إلى مزيد من التحسين في سياسات وقواعد العمل وظروف العمل مما سيساهم في رفع كفاءة وتحسين أداء العاملين بها، وربما جاء بُعد أمن العمل في ترتيب متأخر نظراً لأن طبيعة العمل في صناعة التمويل الأصغر تتطلب العمل مع العملاء ذوي الدخل المنخفض والذين عادة ما يسكنون في القرى والنجوع والعشوائيات والمناطق الغير مخططة على أطراف المدن والتي عادة ما تفتقر إلى الخدمات الأساسية، وبالرغم من توفير المؤسسة محل الدراسة لحزمة مزايا مادية جيدة إلا أن المشاركين في الإختيار لم يتفوقوا على توافر بُعد الدخل المادي وقد يرجع ذلك إلى تقديم المنافسين للمؤسسة محل الدراسة لحزمة مزايا مادية أفضل، وقد تحتاج المؤسسة محل الدراسة إلى إعادة النظر في هيكل الرواتب والمزايا المادية لديها حيث أنه كلما كانت حزمة المزايا المادية تنافسية كلما أثر ذلك على رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم ومن ثم ينعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة ككل.

- أن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد عوامل التحفيز محل الدراسة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٤,٠٧)، وبتحليل أبعاد عوامل التحفيز يتضح أن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد عوامل التحفيز بإستثناء بُعد التقدير، وأن أكثر الأبعاد توافراً لمتغير عوامل التحفيز هو بُعد (طبيعة الوظيفة نفسها) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٤١)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد (النمو الشخصي) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٣٨)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد (فرص التقدم والتطور) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٧)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد (الإعتراف والإشادة بالإنجاز) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٣)، بينما يميل بُعد (التقدير) إلى الحياد بوسط حسابي قدره (٣,٠٤).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بتوافر عوامل التحفيز في المؤسسة محل الدراسة بدرجة أكبر من توافر العوامل الصحية حيث بلغ المتوسط الكلي لأبعاد عوامل التحفيز (٤,٠٧) بينما بلغ المتوسط الكلي لأبعاد العوامل الصحية (٣,٨٥)، كما أن تواجد بُعد طبيعة الوظيفة نفسها على رأس عوامل

التحفيز في المؤسسة محل الدراسة يشير إلى قدرة المؤسسة العالية على توظيف عاملين تتناسب ميولهم مع متطلبات المهام التي سوف يكلفون بها من البداية و/أو تمكين الموظفين من أداء مهامهم بعد تعيينهم عن طريق تدريبهم وتأهيلهم بشكل جيد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، كما أن المؤسسة محل الدراسة توفر فرص للنمو الشخصي والتقدم والتطور بشكل جيد ولكنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل، وقد تحتاج المؤسسة محل الدراسة إلى توفير المزيد من فرص النمو الشخصي وتطبيق بعض الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل التمكين والإثراء الوظيفي مما سيساهم في رفع كفاءة وتحسين أداء العاملين بها، وربما يشير وجود بُعد الإعراف والإشادة بالإنجاز في المرتبة الأخيرة مع عدم إتفاق المشاركين في الاستبيان على توافر بُعد التقدير إلى أن هناك بعض السلوكيات السلبية للمديرين والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة والتي يشعر بها بعض العاملين وتنعكس عليهم بالشعور بعدم التقدير عندما ينفذوا الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد، أو الشعور بأن مساهمتهم ومبادراتهم الإيجابية لن يتم الإعراف بها أو أن يتم نسبها إلى آخرين.

- أن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد أداء العاملين محل الدراسة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٤,٢٩)، وتحليل أبعاد أداء العاملين يتضح أن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الموافقة على توافر جميع أبعاد أداء العاملين، وأن أكثر الأبعاد توافراً لمتغير أداء العاملين هو بُعد (الكفاءة) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٤٥)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد (الجودة) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد (الالتزام بالوقت المحدد) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٢٩)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد (الإنتاجية) بإستجابة تشير إلى الموافقة بوسط حسابي قدره (٤,٠٥).
- ويمكن تفسير وجود بُعد الكفاءة والجودة في الترتيب قبل بُعد الإنتاجية إلى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالالتزام العاملين بتطبيق السياسات والإجراءات، كما أن وجود بُعد الإلتزام بالوقت المحدد في ترتيب متأخر يشير إلى أن العاملين يضطرون إلى التأخر عن مواعيد العمل الرسمية لفترات طويلة و/أو العمل أيام الأجازات لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإحصاء التحليلي (صحة الفروض):أ. النتائج المتعلقة بأثر العوامل الصحية على أداء العاملين:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (العوامل الصحية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٤١٧)، مما يؤكد أن هناك إتفاق بين إستجابات العينة من العاملين نحو أثر العوامل الصحية على أدائهم، مما يعني أنه كلما إستطاعت مؤسسة التضامن توفير العوامل الصحية للعاملين بها كلما تحسن مستوى أدائهم، ويعني توفير العوامل الصحية:
 - سياسات وقواعد عمل مرنة وملائمة ومفهومة وواضحة تماماً للعاملين
 - علاقة عمل مع الزملاء يسودها الود وروح الفريق
 - بيئة عمل آمنة يشعر فيها العاملين بالراحة وخالية من التوتر
 - علاقة مع المشرفين تتسم بالثقة المتبادلة والدعم
 - دخل مادي عادل وتنافسي
 - ظروف عمل متوافر بها تسهيلات تجعل ممارسة مهام العمل سهلة وميسرة
- عند دراسة تأثير العوامل الصحية على أبعاد أداء العاملين الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد) تبين الآتي:
 - وجود تأثير طردي معنوي بين بُعدي سياسات وقواعد العمل وظروف العمل فقط على الكفاءة، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية الستة على الكفاءة، هذا ويرتبط البُعدين إرتباطاً متوسطاً بالكفاءة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٥٤٧)، كما أن لُبُعد ظروف العمل تأثيراً طردياً أكبر من تأثير بُعد سياسات وقواعد العمل على الكفاءة حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد ظروف العمل (٠,٢٨١)، بينما بلغت درجة التأثير لُبُعد سياسات وقواعد العمل (٠,٢٣٧). مما يعني أن أي تحسين في ظروف العمل وسياسات وقواعد العمل سوف ينعكس بالإيجاب على رفع كفاءة العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

- وجود تأثير طردي معنوي بين أبعاد سياسات وقواعد العمل والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المشرفين وظروف العمل فقط على الجودة ، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لُبُعد أمن العمل على الجودة، هذا وترتبط تلك الأبعاد إرتباطاً متوسطاً بالجودة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٥٦٧)، كما أن لُبُعد ظروف العمل تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الجودة حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد ظروف العمل (٠,٢٩٩). مما يعني أن أي تحسين في ظروف العمل وسياسات وقواعد العمل والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المشرفين سوف ينعكس بالإيجاب على تحسين الجودة بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

- وجود تأثير عكسي معنوي بين بُعد الدخل المادي والجودة حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد الدخل المادي (٠,١٤٢) بالسالب، وهذا يعني أنه كلما ارتفع الدخل المادي وحوافز الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة كلما إنخفضت جودة العمل المقدم من العاملين، وربما يرجع ذلك لأن الموظفين - وخصوصاً الموظفين الميدانيين - يسعون لتعظيم دخلهم المادي عن طريق إدخال أكبر قدر ممكن من الإنتاجية مما ينعكس بشكل سلبي على الجودة متمثلاً في إنخفاض نسب سداد الأقساط على الوقت، وزيادة نسبة المحفظة في خطر.

- وجود تأثير طردي معنوي بين أبعاد سياسات وقواعد العمل والعلاقة مع المشرفين وظروف العمل فقط على الإنتاجية، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية الستة على الإنتاجية، هذا وترتبط تلك الأبعاد إرتباطاً ضعيفاً بالإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٤٤٠)، كما أن لُبُعد سياسات وقواعد العمل تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الإنتاجية حيث بلغت درجة التأثير لُبُعد سياسات وقواعد العمل (٠,٢١٥). مما يعني أن أي تحسين في سياسات وقواعد العمل والعلاقة مع المشرفين وظروف العمل سوف ينعكس بالإيجاب على تحسين الإنتاجية بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

- وجود تأثير طردي معنوي لُبُعد أمن العمل فقط على الإلتزام بالوقت المحدد، وفي ظل وجود هذا البُعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية الستة على الإلتزام بالوقت المحدد، هذا ويرتبط أمن العمل إرتباطاً طردياً ضعيفاً بالإلتزام بالوقت المحدد، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,١٣٥). مما يعني أن الموظفين في مؤسسة التضامن يضطرون للعمل ساعات إضافية و/أو العمل أيام الأجازات لإستكمال المهام الموكلة إليهم، وأن الأوقات الوحيدة التي

يلتزمون فيها بمواعيد محددة هي الأوقات التي يكون فيها فرض من الدولة بتوقيات عمل معينة كأوقات فرض حظر التجوال بسبب الإضطرابات السياسية أو الجوائح، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في صناعة التمويل الأصغر نفسها وما تتطلبه من تحقيق إنتاجية عالية ومتابعة صارمة لسداد أقساط تمويل المشروعات لضمان الإستدامة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

ب. النتائج المتعلقة بأثر عوامل التحفيز على أداء العاملين:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (عوامل التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٥١٩)، مما يؤكد أن هناك إنفاق بين إستجابات العينة من العاملين نحو أثر عوامل التحفيز على أدائهم، مما يعني أنه كلما إستطاعت مؤسسة التضامن توفير عوامل التحفيز للعاملين بها كلما تحسن مستوى أدائهم، ويعني توفير عوامل التحفيز:
 - الإعراف والإشادة المستمر بإنجازات ومساهمات العاملين وبطرق مبتكرة
 - زيادة فرص التقدم والتطور
 - تمكين العاملين بكل الطرق المتاحة من القيام بالمهام المكلفين بها وتنوع المهام ودرجة التحدي للوظيفة نفسها
 - الحرص على قيام المشرفين والمديرين بتقديم الشكر والثناء بطرق مختلفة عند قيام العاملين بأعمالهم بشكل جيد
 - زيادة فرص النمو وتطوير الخبرات والمهارات للعاملين
- عند دراسة تأثير عوامل التحفيز على أبعاد أداء العاملين الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد) تبين الآتي:
 - وجود تأثير طردي معنوي بين بُعدي الإعراف والإشادة بالإنجاز وطبيعة الوظيفة نفسها فقط على الكفاءة، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز الخمسة على الكفاءة، هذا ويرتبط البُعدين إرتباطاً متوسطاً بالكفاءة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٥٥٨)، كما أن لُبُعد طبيعة الوظيفة نفسها تأثيراً طردياً أكبر من تأثير بُعد الإعراف

والإشادة بالإنجاز على الكفاءة حيث بلغت درجة التأثير لبُعد طبيعة الوظيفة نفسها (٠,٤٠٩)، بينما بلغت درجة التأثير لبُعد الإعراف والإشادة بالإنجاز (٠,٢١٥). مما يعني أن أي تحسين في طبيعة الوظيفة نفسها والإعراف والإشادة بالإنجاز سوف ينعكس بالإيجاب على رفع كفاءة العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

- وجود تأثير طردي معنوي بين أبعاد الإعراف والإشادة بالإنجاز وطبيعة الوظيفة نفسها والنمو الشخصي فقط على الجودة، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد فرص التقدم والتطور على الجودة، هذا وترتبط تلك الأبعاد إرتباطاً متوسطاً بالجودة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٦٣٣)، كما أن لبُعد طبيعة الوظيفة نفسها تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الجودة حيث بلغت درجة التأثير لبُعد طبيعة الوظيفة نفسها (٠,٣٥٦). مما يعني أن أي تحسين في طبيعة الوظيفة نفسها و الإعراف والإشادة بالإنجاز والنمو الشخصي سوف ينعكس بالإيجاب على تحسين الجودة بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

- وجود تأثير عكسي معنوي بين بُعد التقدير والجودة حيث بلغت درجة التأثير لبُعد التقدير (٠,١٦٣) بالسالب. وهذا يعني أنه بالرغم من أهمية التقدير إلا أنه إذا زاد عن حد معين أدى ذلك إلى إنخفاض درجة جودة العمل المقدم من العاملين، وربما يرجع ذلك لشعور الموظف في حالة التقدير الزائد عن الحد بالتمكن من مهام وظيفته وربما أصابه قدر من الغرور مما يجعله بمرور الوقت لا يدقق في جودة عمله كما كان يفعل سابقاً.

- وجود تأثير طردي معنوي بين أبعاد الإعراف والإشادة بالإنجاز وطبيعة الوظيفة نفسها والنمو الشخصي فقط على الإنتاجية، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد فرص التقدم والتطور والتقدير على الإنتاجية، هذا وترتبط تلك الأبعاد إرتباطاً متوسطاً بالإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠,٥١٦)، كما أن لبُعد النمو الشخصي تأثيراً طردياً أكبر من تأثير باقي الأبعاد ذات التأثير على الإنتاجية حيث بلغت درجة التأثير لبُعد النمو الشخصي (٠,٢٤٨). مما يعني أن أي تحسين في النمو الشخصي و الإعراف والإشادة بالإنجاز وطبيعة الوظيفة نفسها سوف ينعكس بالإيجاب على تحسين الإنتاجية بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.

- وجود تأثير طردي معنوي لبُعد طبيعة الوظيفة نفسها فقط على الإلتزام بالوقت المحدد، وفي ظل وجود هذا البُعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز الخمسة على الإلتزام بالوقت المحدد، هذا وترتبط طبيعة الوظيفة نفسها إرتباطاً طردياً ضعيفاً بالإلتزام بالوقت المحدد، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٢٠). وقد يعني هذا أن طبيعة العمل في صناعة التمويل الأصغر نفسها وما تتطلبه من تحقيق إنتاجية عالية ومتابعة صارمة لسداد أقساط تمويل المشروعات لضمان الإستدامة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع تفرض على الموظفين العمل ساعات إضافية و/أو العمل أيام الأجازات لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.

ج. النتائج المتعلقة بأثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك تأثير طردي معنوي بين المتغيرين المستقلين (العوامل الصحية) و(عوامل التحفيز) وبين المتغير التابع (أداء العاملين)، هذا وترتبط العوامل الصحية وعوامل التحفيز ارتباطاً متوسطاً بأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٨)، كما أن لعوامل التحفيز تأثيراً طردياً أكبر على أداء العاملين من تأثير العوامل الصحية حيث بلغت درجة التأثير لعوامل التحفيز (٠,٤٣٤). مما يؤكد أن هناك إتفاق بين إستجابات العينة من العاملين نحو أثر عوامل الصحة وعوامل التحفيز على أدائهم، وأن توافر عوامل التحفيز سوف ينعكس إيجابياً على أداء العاملين بشكل أكبر من توافر العوامل الصحية.

د. مناقشة النتائج في إطار الربط بالدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن عدداً كبيراً منها ربط بين الحوافز وأداء العاملين، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي تركيزها على نظرية من نظريات التحفيز وهي نظرية ذات العاملين Herzberg's 2-factor Theory:

- وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (دانس، ٢٠١٤) حيث توصلت إلى أنه هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية وبالتالي زيادة فعالية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كذلك اتفقت دراسة (علي، ٢٠١٦) مع هذه الدراسة حيث توصلت إلى أن تأثير الحوافز المعنوية كان أكبر من تأثير الحوافز المادية مما يؤكد ذلك على مدى أهمية الحوافز المعنوية ولما لها من أثر كبير على الإستقرار النفسي للعاملين

في المنظمة وأيضا الإستقرار الوظيفي وبذل كل عامل قدر إستطاعته للإرتقاء بمستوي الأداء، واتفقت أيضا نتائج هذه الدراسة مع دراسة (موسي، ٢٠١٧) حيث توصلت إلى أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وأرتفاع مستوى أداء العاملين، كما أظهرت الدراسة إرتفاع نسبة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، كذلك توصلت دراسة (الأمين، ٢٠١٨) إلى أن تقديم شهادات تقديرية للمتميزين ساعد علي رفع الروح المعنوية لدي العاملين، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العسكري، ٢٠١٨) حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على مستويات أداء العاملين من نظم الحوافز المادية في وزارة العدل العمانية، حيث أثبتت الدراسة أن هناك إرتباط إيجابي قوي وجيد جدا بينهما أكثر من أنواع الحوافز الأخرى، كذلك دراسة (Friedman, 2017) حيث كانت من أهم نتائجها هو أن إنخراط المشرفين بإحترام وتشجيع ومساعدة زملاء العمل تعزز السلوكيات المساعدة، وأن تلك السلوكيات المساعدة تعمل علي تحسين أداء الموظفين،

- وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Ghanbahadur, 2014) في أن "طبيعة العمل نفسه" جاءت علي رأس عوامل التحفيز، واختلفت نفس الدراسة مع هذه الدراسة في ترتيب باقي عوامل التحفيز وترتيب العوامل الصحية، حيث تلي "طبيعة العمل نفسه"، "التقدير"، ثم "الإعتراف والإشادة بالإنجاز"، وأخيرا "النمو الشخصي"، وبخصوص العوامل الصحية جاءت "ظروف العمل" علي رأس عوامل الرضا الوظيفي سواء للمحاسبين أو المهندسين، تلاها "نوعية المشرفين"، ثم "ظروف العمل"، ثم "العلاقات مع الزملاء"، ثم "الدخل المادي"، وأخيرا "سياسات وقواعد العمل".
- وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Kazan, Halim, 2013) حيث كان من نتائجها أنه لا يوجد تأثير إيجابي لكل من : الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز، في الأداء الوظيفي للعاملين، واختلفت أيضا مع نتائج دراسة (Robescu, 2016) حيث توصل إلى أنه لا توجد إجابة واضحة على السؤال حول أي نوع من المحفزات هو الأفضل لزيادة أداء الأفراد.

ثالثاً: ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٨/٤)

ملخص نتائج إختبار الفروض الرئيسية للدراسة

القرار	النتائج	نص الفرض	الفروض الرئيسية
قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض العوامل الصحية بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة"	<p>عند دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد العوامل الصحية الستة (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل) على كل بُعد من أبعاد العاملين الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد) تبين أن:</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بُعدي سياسات وقواعد العمل، وظروف العمل فقط على الكفاءة، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية على الكفاءة.</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من سياسات وقواعد العمل، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المشرفين، والدخل المادي، وظروف العمل فقط على الجودة، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد أمن العمل على الجودة.</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من سياسات وقواعد العمل، والعلاقة مع المشرفين، وظروف العمل فقط على الإنتاجية، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لأبعاد العلاقة مع الزملاء وأمن العمل والدخل المادي على الإنتاجية.</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأمن العمل فقط على الإلتزام بالوقت المحدد، وفي ظل وجود هذا البُعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد العوامل الصحية على الإلتزام بالوقت المحدد.</p>	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة	الفرض الرئيسي الأول

تابع/جدول رقم (١٨/٤)			
ملخص نتائج اختبار الفروض الرئيسية للدراسة			
الفروض الرئيسية	نص الفرض	النتائج	القرار
الفرض الرئيسي الثاني	<p>يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة</p>	<p>عند دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد عوامل التحفيز الخمسة (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي) على كل بُعد من أبعاد أداء العاملين الأربعة (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد) تبين أن:</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بُعدي الإعتراف والإشادة بالإنجاز، وطبيعة الوظيفة نفسها فقط على الكفاءة، وفي ظل وجود هذين البُعدين لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز على الكفاءة.</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعتراف والإشادة بالإنجاز، وطبيعة الوظيفة نفسها، والتقدير، والنمو الشخصي فقط على الجودة، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعد فرص التقدم والتطور على الجودة.</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الإعتراف والإشادة بالإنجاز، وطبيعة الوظيفة نفسها، والنمو الشخصي فقط على الإنتاجية، وفي ظل وجود هذه الأبعاد لم يظهر أي تأثير لبُعدي فرص التقدم والتطور والتقدير على الإنتاجية.</p> <p>- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة الوظيفة نفسها فقط على الإلتزام بالوقت المحدد، وفي ظل وجود هذا البُعد لم يظهر أي تأثير لباقي أبعاد عوامل التحفيز على الإلتزام بالوقت المحدد.</p>	<p>قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض عوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة "</p>

رابعاً: أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها:

جدول رقم (١٩/٤)

أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

م	الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
	الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:		
١	درجة توافر العوامل الصحية في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر	- الدراسة الإستطلاعية - نتائج الإحصاء الوصفي	تم تحقيقه
٢	درجة توافر عوامل التحفيز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر	- الدراسة الإستطلاعية - نتائج الإحصاء الوصفي	تم تحقيقه
٣	دراسة تأثير كل من العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر	- نتائج التحليل الإحصائي - نتائج اختبار الفروض	تم تحقيقه
٤	إقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة لمساعدة متخذ القرار في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر على تحسين نظام الحوافز	- نتائج وتوصيات الدراسة	تم تحقيقه

٣/٢/٤ توصيات الدراسة:

بناء على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج مختلفة، يمكن تقديم بعض التوصيات المرتبطة بزيادة الإهتمام بالعوامل الصحية وعوامل التحفيز لتحسين أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات التمويل الأصغر ومؤسسة التضامن للتمويل الأصغر بصفة خاصة، كما يلي:

جدول رقم (٢٠/٤)

التوصيات

النتيجة	العوامل الصحية	التوصية المقترحة لتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليته	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.	سياسات وقواعد العمل	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على تطوير وتحديث سياسات وقواعد العمل بشكل دائم. 	<ul style="list-style-type: none"> • التحول تدريجياً من طريقة الإدارة بالأهداف إلى نظام إدارة الأداء الوظيفي • تحديد السلوك المقبول أو غير المقبول تفصيلياً • تحديد عواقب عدم الإمتثال للسياسة • إعلام الموظفين وتدريبهم عليها 	الإدارة العليا الموارد البشرية	بشكل دوري
العوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.	العلاقة مع الزملاء	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الموظفين على وجود علاقات جيدة وصحية فيما بينهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص وقت لتعزيز التفاعلات الإجتماعية للموظفين للتفاعل وتوجيه الإهتمام إلى اكتشاف المصالح والقواسم المشتركة بينهم • على القادة والمديرين والمشرفين بذل المحاولات لتقليل التفاعلات السلبية بين الموظفين بالتوسط الإستباقي وحل الخلافات والنزاعات مبكراً، وبناء ثقافة التواصل المفتوح التي من شأنها أن تعزز الثقة وبناء العلاقات 	القادة والمديرين والمشرفين	بصفة مستمرة
العوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.	أمن العمل	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ الإجراءات الكافية التي تضمن شعور الموظفين بالأمن والراحة في نطاق عملهم الميداني. 	<ul style="list-style-type: none"> • بناء علامة تجارية قوية تعكس الهوية المؤسسية وإيصالها لجمهور المتعاملين مع المؤسسة بطريقة إيجابية توضح رؤية ورسالة وأهداف وقيم المؤسسة • توطيد العلاقات بالشخصيات ذات التأثير على الأهالي في مناطق العمل الميدانية • دراسة شكاوي العملاء والرد المناسب عليها في أسرع وقت 	إدارة التسويق والتواصل القادة والمديرين والمشرفين	بصفة مستمرة

تابع/جدول رقم (٢٠/٤)

التوصيات

العوامل الصحية	التوصية المقترحة لتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليته	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
العلاقة مع المشرفين	- التزام القادة والمديرين والمشرفين ببناء علاقات عمل صحية أساسها الإحترام والثقة المتبادلة بينهم وبين الموظفين.	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات • التواجد الميداني بصفة مستمرة وخصوصاً في أوقات الأزمات والطوارئ • الحرص على تقديم الدعم ونقل الخبرات للحيل الجديد • انشاء سياسة تضمن عدم التسامح مع التمييز في مكان العمل، وخلق مساحة آمنة يشعر فيها الموظفون بالإحترام والمساواة • خلق ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأخطاء بدلاً من الإهتمام فقط بعملية الوقاية من الأخطاء، ثقافة تؤمن بأن التعلم من الأخطاء أساس للنجاح، وترسخ مبادئ الإعتراف بالخطأ والسؤال بشأنه والتعلم منه 	القادة والمديرين والمشرفين	بصفة مستمرة
الدخل المادي	- إعادة النظر في هيكل الرواتب والمزايا المادية لتوفير حزمة مزايا تنافسية.	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم هيكل رواتب تنافسي مبني على دراسة سوقية يتم تحديثها باستمرار، وتعديل هيكل الرواتب والمزايا المادية لموظفي المؤسسة طبقاً لما تستسفر عنه هذه الدراسة، لتقديم رواتب تنافسية لإجتذاب أفضل العناصر والمواهب للعمل في المناصب الشاغرة في المؤسسة • عند تصميم نظام الحوافز يجب ألا يقتصر على الإنتاجية فقط بحيث يكون هناك توازن بين مكافأة الموظف على إنتاجيته وجودة المحفظة، على ألا يقتصر تقييم جودة الحفظة على نسب السداد المحققة فقط 	الإدارة العليا الموارد البشرية	بشكل دوري
ظروف العمل	- توفير بيئة عمل حيوية تساهم في خفض الآثار الجانبية لضغوط العمل.	<ul style="list-style-type: none"> • وضع مواعيد حضور وانصراف مرنة • تمكين الموظفين من تحقيق التوازن بين مهام العمل والتزاماتهم الشخصية ومهام حياتهم الأخرى 	الإدارة العليا الموارد البشرية	بصفة مستمرة

تابع/جدول رقم (٢٠/٤)

التوصيات

النتيجة	عوامل التحفيز	التوصية المقترحة لتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليته	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة	الإعتراف والإشادة بالإنجاز	- العمل على تنوع طرق الإعتراف والإشادة بإنجازات ومبادرات العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع القادة والمديرين والمشرفين على التحلي بالنزاهة والشفافية وتقبل آراء المرؤوسين وفتح قنوات التواصل معهم دعم وتشجيع العاملين على إبداء وجهات نظرهم في قضايا ومشكلات العمل المختلفة وتوليد البدائل والحلول لها واقتراح أفكار جديدة ابتكار طرق جديدة لتقدير الموظفين الذين قدموا مبادرات وأفكار تم تطبيقها وأثبتت كفاءتها، مثل دعوة على الغذاء مع الرئيس التنفيذي 	الإدارة العليا القادة والمديرين والمشرفين	بصفة مستمرة
فرص التقدم والتطور	- تطبيق بعض الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل التمكين والإثراء الوظيفي وإدارة المواهب.	<ul style="list-style-type: none"> تطوير إطار تنظيمي لإكتشاف المواهب من موظفي المؤسسة والحفاظ عليها واستثمارها، ومن ثم بناء صف ثاني تمكين الصف الثاني وإتاحة الفرصة الكافية لهم لممارسة السيطرة الكاملة على أعمالهم، وإتخاذ القرارات المناسبة بدون الرجوع بإستمرار لرؤسائهم، وإعتبارهم مسئولين عن النتائج توفير درجات من التنوع في محتوى الوظيفة للموهبين بحيث تختلف أنواع الأنشطة التي يؤديها الموظف إختلافاً نوعياً، وزيادة مسؤولياته، ودرجة تأثيره عليها، وتحكمه في كيفية تنفيذها ابتكار لائحة الجزاءات وتنظيم العمل غير تقليدية، على سبيل المثال: المخالفات التي تتعلق بمواعيد العمل بدلاً من الإنذار أو الخصم من رصيد الأجازات أو الخصم المادي يكون الجزاء الموقع قراءة وتلخيص كتاب عن إدارة الوقت .. وهكذا أن يكون نظام الترقيات عادل وقائم على الكفاءات أوالثقة على أساس إدراكي وليس على أساس الأثر العاطفي، وأن يكون النظام معلن وواضح لكل موظفي المؤسسة 	الإدارة العليا الموارد البشرية	بصفة مستمرة	

تابع/جدول رقم (٢٠/٤)
التوصيات

المدى الزمني	مسئولية التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية المقترحة لتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليته	عوامل التحفيز
بصفة مستمرة	الإدارة العليا القادة والمديرين والمشرفين	<ul style="list-style-type: none"> ● تعريف الموظفين برؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة ● قياس الأثر الاجتماعي لتمويل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر على حياة العملاء، وإعلام الموظفين بالنتائج ● تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار ● الإستماع إلى شكاوى الموظفين والتعامل معها بكل جدية وحيادية 	<p>- زيادة وعي الموظفين من قبل القادة والمديرين والمشرفين بأهمية الدور الذي يلعبونه سواء لبقاء واستمرار المؤسسة أو في المجتمع بشكل عام.</p>	طبيعة الوظيفة نفسها
بصفة مستمرة	الإدارة العليا الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ● عند قيام الموظف بتحقيق إنجاز يستحق الإشادة و/أو اقتراح بدائل وحلول مبتكرة يجب تصعيدها فوراً للإدارة العليا، ومن ثم الإعراف والإشادة بما قدمه الموظف بشكل فوري، مع ملاحظة عدم تقدير الموظفين عند نجاحهم في تحقيق انتاجية استثنائية قبل التأكد من جودة المحفظة 	<p>- اظهار التقدير للموظف بشكل فوري.</p>	التقدير
بصفة مستمرة	الإدارة العليا الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة فرص التدريب والتطوير للموظفين، ورصد موازنة سنوية لذلك ● التنوع في مدى الوظيفة بأضافة أعباء جديدة لها، وزيادة مستوى صعوبتها 	<p>- توفير المزيد من فرص النمو الوظيفي والشخصي.</p>	النمو الشخصي

٤/٢/٤ التوصيات المقترحة بالدراسات المستقبلية:

أ. إعتد الباحث في قياس العوامل الصحية، وعوامل التحفيز على مقياس (Ghanbahadur, 2014)، والذي يقيس ستة أبعاد للعوامل الصحية وهي: (سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل)، ويقيس خمسة أبعاد لعوامل التحفيز وهي: (الإعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي). لذلك يوصي الباحث بإستخدام مقياس آخر يستخدم أبعاداً أخرى لقياس العوامل الصحية وعوامل التحفيز إستناداً إلي نظرية ذات العاملين ل Herzberg.

ب. إعتد الباحث في قياس أداء العاملين على مقياس (Arinanye, 2015)، والذي يقيس أربعة أبعاد لأداء العاملين وهي: (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد). لذلك يوصي الباحث بإستخدام مقياس آخر يستخدم أبعاداً أخرى لقياس أداء العاملين.

ج. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على منظمات أو قطاعات أخرى.

د. إجراء دراسات مماثلة بإستخدام متغيرات وسيطة، مثل الرضا الوظيفي، أو الإلتزام التنظيمي، أو نمط القيادة.

هـ. قام الباحث بجمع بيانات قائمة الإستقصاء بواسطة المستقضي منه منفرداً، مما يعرض الإجابات لخطأ المرغوبية الإجتماعية Social Desirability Bias ، والذي يعني ميل الأفراد لإعطاء ردود أو إجابات مرغوبة إجتماعياً بدلاً من إعطائهم ردود تعكس مشاعرهم الحقيقية، أو تأثير Mum Effect والذي يعني عدم رغبة المستقضي منه في الإدلاء بأبناء سيئة خوفاً من العواقب أو شعورهم بأن ما ينبغي عليهم قوله هو الشئ الصحيح الذي يجب القيام به وليس الواقع الفعلي. لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة بإستخدام قائمة إستقصاء تكون مقسمة لأجزاء يقوم بالإجابة عليها أكثر من مستقضي منه مثل: جزء يجيب عنه الفرد نفسه، وجزء يجيب عنه المشرفين والمديرين والقادة، وجزء يجيب عنه عينة من عملاء المؤسسة محل الدراسة أو جمهور المتعاملين.

٥/٢/٤ الخاتمة Conclusion:

تم عرض الدراسة الميدانية على مبحثين تناول المبحث الأول التحليل الأولي للبيانات، وإستكشاف خصائص عينة الدراسة، وإجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتحليلات الإحصائية لإختبار مدى صحة أو عدم صحة فروض الدراسة. وتناول المبحث الثاني بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتوصيات الباحث المرتبطة بزيادة الإهتمام بالعوامل الصحية وعوامل التحفيز لتحسين أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات التمويل الأصغر ومؤسسة التضامن للتمويل الأصغر بصفة خاصة، وأخيراً التوصيات المقترحة بالدراسات المستقبلية.

المراجع

قائمة المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية
- الكتب
- المجالات العلمية والدوريات
- شبكة المعلومات الدولية

المراجع العربية

- ابوبكر، إبراهيم موسى إبراهيم (٢٠١٧): أثر الثقافة التنظيمية علي فاعلية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة علي شركة حديد عز – السادات، رسالة دكتوراة مهنية في الموارد البشرية، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- إسماعيل، رشا عاهد (٢٠١٩): تأثير الإدارة الذاتية علي الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الأمين، تسايح عبدالشكور محمد (٢٠١٨): الحوافز ودورها في أداء العاملين، بالتطبيق علي الموظفين بجامعة النيلين (٢٠١٣-٢٠١٧م)، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- البط، سارة عماد إبراهيم (٢٠١١): أثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي علي أداء العاملين في ظل الاندماج والإستحواذ، دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- الحموز، ميساء فائق محمد (٢٠١١): السمات الشخصية المميزة للموظفين ذوي الدافعية الداخلية وذوي الدافعية الخارجية باستخدام مقياس السمات الخمس الكبرى للشخصيات، رسالة ماجستير في علم النفس – مسار علم نفس العمل، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السقا، عون مفيد عبدالله (٢٠١٣): الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية علي بنك فلسطين (م.ع.م)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية – الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الشعلاني، متعب منوخ مشعل (٢٠١٩): أثر ضغوط العمل علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الصخور، محمد عبدالكريم (٢٠١٨): أثر إستراتيجية الحوافز علي أداء العاملين، دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية – منجم فوسفات الحسا، رسالة دكتوراة في التخطيط الإستراتيجي تخصص إدارة أعمال، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- العسكري، سليم سالم سليم (٢٠١٨): العلاقة بين نوع الحوافز وأداء العاملين، دراسة حالة علي وزارة العدل العمانية، رسالة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- المولي، أشرف دفع الله نور الله فضل (٢٠١٨): أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- برسي، محمد حسين صالح عبدالغفور (٢٠١١): نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران – دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- بني خالد، عبدالله خليف ظاهر (٢٠١٩): أثر إستراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- بني عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد (٢٠١٩): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين في الستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- دانث، بدر (٢٠١٤): عادل الحوافز والدوافع وأثرها في تطوير أداء العاملين بشركة الخطوط السعودية لتنمية وتطوير العقار "سارد"، رسالة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- زكي، أسامه نادي (٢٠١٧): أثر القيادة الخادمة علي أداء الأفراد داخل المنظمة، دراسة تطبيقية علي شركة إختاتون للتجارة والتوزيع، رسالة دكتوراة مهنية في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- عباس، أنس عبدالباسط، وحمادي، سليمان عبدالله (٢٠٠٩): الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية، بحوث ومقالات، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل، تنمية الرافدين العدد ٣٩ مجلد ٩٣.

- عبدالسميع، أحمد محمد الدمرداش (٢٠١٧): جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي الأداء الوظيفي للعاملين، بالتطبيق علي بنك بيريوس – مصر، رسالة دكتوراة مهنية في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- عبدالمنعم، سعد علي سعد حسين (٢٠١٨): أثر نظام الحوافز علي جذب المواهب بالمنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية علي مصلحة الجمارك المصرية، دكتوراة مهنية في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- عبدالوهاب، نانيس عبدالحافظ (٢٠٠٣): علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية علي كليات جامعات القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- علي، المنتصر محمود إبراهيم بشير (٢٠١٦): أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية علي مستوي الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- محمد، علي إبراهيم عثمان (٢٠٠٩): أثر الدافعية علي رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة، بالتطبيق علي جامعة العلوم والتقانة وجامعة الأحفاد (٢٠٠٣-٢٠٠٧م)، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- موسي، محمد أبكر عمرو (٢٠١٧): أثر الحوافز المعنوية علي أداء العاملين، بالتطبيق علي مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة (٢٠١٠-٢٠١٦م)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- هدهد، محمد عمرو مصطفى بخيت (٢٠١٧): تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية علي الأداء السياقي للعاملين، دراسة تطبيقية علي أعضاء الهيئة المعاونة في كليات جامعة القاهرة، رسالة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، مكتبة الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- يوسف، سيد نصرالدين (٢٠١٥): علي التطوير التنظيمي وأثره علي أداء العاملين في شركات الدواء بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، قسم الدراسات النظرية - معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

• المراجع الأجنبية

- Friedman, A. & et. al, (2017). "When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance?", Journal of Vocational Behavior, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.007>.
- Holtum, R. (2007). Linking Extrinsic and Intrinsic Motivation to Job Satisfaction and to Motivation Theory. Master Thesis, University of Maastricht.
- Imran Khan. (2021). THE IMPACT OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' PERFORMANCE- Qurtuba University of Science and IT, Pakistan Peshawar.
- Kazan, Halim, (2013). Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application , International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2.
- Linda Madora Kemoh, (2016). The Impact of Motivation on Employess Performance in an Organization: A Case of Unicef Somalia Support Centre, Nairobi, United States International University – Africa.
- Malka, A. Chatman, J. (2010). Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study, University of California, Berkeley.

- Morgan, J.P., (2001). "HR Practices for high-performance organizations", Research paper, April.
- M. S. Hayrol Azril et al. , (2010). " Can Quality Of Work Life Affect Work Performance Among Government Agriculture Extension Officer ? A Case From Malaysia " , Journal Of Social Sciences , Vol. 06 No. 01.
- Ofelia Robescu, (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organization, Valahia University of Târgoviște, Romania, Valahian Journal of Economic Studies.
- Rai,Rashmi and Tripathi, Shruti ,(2015). Astudy on QWL and is its effects on job Performance , Journal of management Sciences and Tecnology (2), england .
- Rohit Rajendra Ghanbahadur, (2014). To test the effectiveness of Hygiene-Motivation factors on Irish Accountants and American Engineers in predicting Intrinsic-Extrinsic job satisfaction,M.A in Human Resource Management,National College of Ireland.
- Ronah Tugume Arinanye, (2015). Organisational Factors Affecting Employee Performance at The College of Computing & Information Sciences (COCIS), Makerere University, School of Business and Management, Kampala,Uganda.
- Ryan E. Smerek & Marvin Peterson, (2006). EXAMINING HERZBERG'S THEORY: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University, Research in Higher Education, Vol. 48, No. 2, March 2007, DOI: 10.1007/s11162-006-9042-3.
- Worthley, R. MacNab, B. Brislin, R. Ito, K. Rose, E. (2009). Workforce Motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 7.
- Zhang, Y. (2012). The impact of performance management system on employee Performance - Analysis with WERS 2004 (Master's thesis, University of Twente).

• الكتب

- السلمي، علي (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السيد، محمود (٢٠١٣): دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- المسّاد، محمود (٢٠٠٥): القيادة، سلسلة الإدارة العملية، مكتبة لبنان ناشرون.
- حميدة، صفوت (٢٠١٦): التحليل الإستدلالي، الزعيم للخدمات المكتبية، القاهرة.
- عباس، سهيلة محمد، و علي، علي حسين (١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢): السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الحميد، رجب (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية، دار أبو المجد للطباعة - القاهرة.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٩): نظم الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الدار الجامعية - الإسكندرية.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥): إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- Craig Churchill & Cheryl Frankiewicz, (2006). Making microfinance work, Managing for Improved Performance, International Labour Organization, Geneva.
- Ricky & Gregory, (2007). Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, U.S.A .

● المجلات العلمية والدوريات

- الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة – يناير ٢٠١٩.
- السعودي، موسى (٢٠١٣): أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية – دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد ٤٠، العدد ١.
- نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، ملحق تعليمات الخدمة المدنية رقم (٦)، مملكة البحرين – ٢٠١٧.

● شبكة المعلومات الدولية

- www.docplayer.net/20303861-Management-and-motivation-nancy-h-shanks.html
- www.journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0093650209356440?journalCode=crxa
- www.managementstudyguide.com
- www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781444316568.wiem02057
- www.youtube.com/watch?v=3UaNI6Ny5Xc

الملاحق



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

إستمارة إستقصاء

حول

أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين
دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

The impact of Hygiene-Motivation factors on employees' performance

An Empirical Study on AL TADAMUN Microfinance Foundation

بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال DBA

مقدم من

إيهاب طلعت عبدالمجيد الشايب

إشراف

د/ أحمد علي محمد حسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د/ أماني درويش عثمان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠٢٢/٥١٤٤٤ م

سيدي و، سيديتي

موظفي مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر

إيماناً بالبحث العلمي وإرتباطه الوثيق بحل مشكلات المنظمات والمجتمع، يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان " أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين - دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر" للحصول على درجة الدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس.

وفي سبيل إتمام هذه الدراسة العلمية يأمل الباحث من سيادتكم التعاون في إستيفاء البيانات والإجابة على الأسئلة الواردة بهذا الإستقصاء بدقة، لما في ذلك من أثر كبير في نجاح البحث العلمي والوصول إلى الأهداف المنشودة من وراء هذه الدراسة، مع التأكيد بأن كل ما سوف تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات سوف تظهر في الدراسة على هيئة أرقام وتحليلات عامة كما ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث

إيهاب طلعت عبدالمجيد الشايب

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية

الإسم (إختياري):

الإدارة / القسم:

الوظيفة الحالية:

❖ برجاء وضع علامة (√) داخل المربع أمام العبارة التي تناسبك:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ١- النوع | ٢- السن |
| ذكر <input type="checkbox"/> | أقل من ٣٠ سنة <input type="checkbox"/> |
| أنثى <input type="checkbox"/> | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة <input type="checkbox"/> |
| | من ٤١ إلى ٥٠ سنة <input type="checkbox"/> |
| | من ٥١ سنة فأكثر <input type="checkbox"/> |
| ٣- الحالة الإجتماعية | ٤- عدد سنوات الخبرة |
| أعزب <input type="checkbox"/> | أقل من سنة <input type="checkbox"/> |
| متزوج/ة <input type="checkbox"/> | من سنة إلى أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> |
| مطلق/ة <input type="checkbox"/> | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> |
| أرمل/ة <input type="checkbox"/> | من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة <input type="checkbox"/> |
| | من ١٥ سنة فأكثر <input type="checkbox"/> |
| ٥- المستوى التعليمي | ٦- المستوى الوظيفي |
| مؤهل متوسط <input type="checkbox"/> | إدارة عليا <input type="checkbox"/> |
| مؤهل فوق المتوسط <input type="checkbox"/> | إدارة وسطى (مدير قسم، إقليمي، محافظة، منطقة) <input type="checkbox"/> |
| مؤهل جامعي <input type="checkbox"/> | إدارة إشرافية (مدير فرع، منسقة أولى) <input type="checkbox"/> |
| دراسات عليا (دكتورة، ماجستير، شهادة مهنية) <input type="checkbox"/> | وظيفة تخصصية (محاسب، مدخل بيانات، منسقة) <input type="checkbox"/> |

٧- النطاق الجغرافي للعمل

- إقليم القاهرة الكبرى
- إقليم جنوب الدلتا
- إقليم شمال الدلتا
- إقليم شمال ووسط الصعيد
- إقليم الإسكندرية

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بقياس المتغيرات المستقلة (العوامل الصحية وعوامل التحفيز) تستفسر عن جوانب عملك، أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة:

العوامل	م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً
العوامل الصحية							
سياسات وقواعد العمل	١	تسلك الإدارة سلوكاً مرناً للغاية في مؤسستي					
	٢	أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة لأن سياسة الشركة ملائمة لموظفيها					
	٣	أفهم تماماً مهمة مؤسستي					
العلاقة مع الزملاء	٤	من السهل التواصل مع زملائي					
	٥	زملائي متعاونون ويسود الود بيننا					
	٦	الزملاء مهمون بالنسبة لي					
أمن العمل	٧	أشعر بالأمان في محيط عملي					
	٨	أعتقد أن وظيفتي آمنة					
	٩	يقع نطاق عملي في موقع جغرافي أشعر فيها بالراحة					
العلاقة مع المشرفين	١٠	أشعر أن أدائي قد تحسن بسبب الدعم من مشرفي					
	١١	أشعر بالرضا في العمل بسبب علاقتي مع مشرفي					
	١٢	مديريني هم قادة أقوياء وجدديرون بالثقة					
الدخل المادي	١٣	مرتبي يشجعني على العمل بجدية أكبر					
	١٤	أعتقد أن راتبي عادل					
ظروف العمل	١٥	أشعر بالرضا بسبب التسهيلات التي يتم توفيرها لي في العمل					
	١٦	أنا فخور بالعمل في مؤسستي بسبب ظروف العمل المريحة					
عوامل التحفيز							
الإعتراف والإشادة بالإنجاز	١	أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة لأنها تعترف بإنجازاتي					
	٢	أشعر بالرضا عن عملي لأنه يمنحني الشعور بالإنجاز					
	٣	أشعر أنني ساهمت في مؤسستي بطريقة إيجابية					
فرص التقدم والتطور	٤	سأختار الترقى الوظيفي بدلاً من الحوافز المالية					
	٥	وظيفتي تسمح لي بتعلم مهارات جديدة للتقدم الوظيفي					
طبيعة الوظيفة نفسها	٦	عملي مثير ولدي الكثير من المهام المتنوعة التي أقوم بها					
	٧	أنا متمكن بما يكفي للقيام بعملي					
	٨	وظيفتي بها تحديات ومثيرة					
التقدير	٩	أشعر بالتقدير عندما أحقق أو أكمل مهمة ما					
	١٠	يشكرني مديري دائماً على العمل الجيد الذي قمت به					
	١١	أتلقي التقدير الكافي لأدائي لعملي بشكل جيد					
النمو الشخصي	١٢	أنا فخور بالعمل في مؤسستي لأنني أشعر أنني نضجت على المستوى الشخصي					
	١٣	وظيفتي تسمح لي بالنمو والتطور كشخص					
	١٤	وظيفتي تسمح لي بتطوير خبراتي ومهاراتي وأدائي					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع (أداء العاملين) تستفسر عن جوانب عملك، أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة:

م	العوامل	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً
أداء العاملين							
١	الكفاءة	أبشر عملي بسرعة ودقة					
٢		أستطيع المزج بين الموارد المتاحة جيداً لتقديم خدمات عالية الجودة					
٣		عادةً ما أستغرق وقتاً للمتابعة مع العمليات للتأكد من رضاهم عن خدماتي					
٤	الجودة	وظيفتي تتماشى مع اهتماماتي ومهاراتي وسلوكي					
٥		الدرجة التي أؤدي بها عملي تلبي متطلبات عميلتنا					
٦		لقد تحسن أدائي باستمرار					
٧		أستغرق وقتاً للاستماع إلى عميلتنا للتأكد من أنني أعمل معهم بشكل فعال					
٨		أقوم بعملتي بشكل فعال دون شكوى					
٩	الإنتاجية	يتم قياس أدائي مقابل الإنتاجية					
١٠		أسجل عددًا من الأنشطة في قائمة المهام الخاصة بي قبل البدء في أعمال اليوم					
١١	الإلتزام بالوقت المحدد	أكمل عملي في الوقت المحدد					
١٢		أنا أعمل ساعات إضافية لإكمال المهام الخاصة بي					
١٣		يقوم الموظفون بالذهاب إلى العمل مبكرًا ويغادرون في وقت متأخر جدًا					

الملخص باللغة العربية

أولاً: المشكلة البحثية:

يلعب التحفيز دوراً هاماً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توافر عوامل التحفيز قصور في أداء العاملين وخصوصاً المجتهدين وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المبحوثة، وقد تبين من الدراسة الإستطلاعية أنه لا يتم تحفيز العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم، ومن ثم وجد الباحث ضرورة اكتشاف أهم عوامل التحفيز الموجودة بدرجة منخفضة والتي إذا ما تم إدراكها والعمل على تحسينها سوف يتبعه بالضرورة تحسين في أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

"هناك حاجة لإدراك العلاقة بين العوامل الصحية وعوامل التحفيز وأثرهما على أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر"

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتوافر العوامل الصحية في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- إلى أي مدى تتوافر عوامل التحفيز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- إلى أي مدى تتوافر أبعاد أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- هل تؤثر العوامل الصحية على أبعاد أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟
- هل تؤثر عوامل التحفيز على أبعاد أداء العاملين في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر؟

ثانياً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة

الفرض الرئيسي الثاني:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة

ثالثاً: أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- درجة توافر العوامل الصحية في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.
- درجة توافر عوامل التحفيز في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.
- دراسة تأثير كل من العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر.
- إقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة لمساعدة متخذ القرار في مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر على تصميم نظام حوافز فعال.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، وظائف تخصصية) بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر والبالغ عددهم ١٥١٠ موظف.

وقام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٣٠ فرداً من العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية، لإختبار الإتساق الداخلي لقائمة الإستقصاء، وتم بعد ذلك توزيع عدد (٣٥٠) مفردة على مجتمع البحث، حيث تم إستردادهم جميعاً، وبعد فحص القوائم تم إستبعاد (٤٠) قائمة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم إستكمال شروط التحليل.

خامساً: أهم النتائج:

١. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض العوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة عند مستوى دلالة $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05)$.

٢. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض عوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة عند مستوى دلالة $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05)$.

سادساً: أهم التوصيات:

- العمل على تطوير وتحديث سياسات وقواعد العمل بشكل دائم.
- تشجيع الموظفين على وجود علاقات جيدة وصحية فيما بينهم.
- اتخاذ الإجراءات الكافية التي تضمن شعور الموظفين بالأمن والراحة في نطاق عملهم الميداني.
- التزام القادة والمديرين والمشرفين ببناء علاقات عمل صحية أساسها الإحترام والثقة المتبادلة بينهم وبين الموظفين.
- إعادة النظر في هيكل الرواتب والمزايا المادية لتوفير حزمة مزايا تنافسية.
- توفير بيئة عمل حيوية تساهم في خفض الآثار الجانبية لضغوط العمل.
- العمل على تنويع طرق الإعراف والإشادة بإنجازات ومبادرات العاملين.
- تطبيق بعض الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل التمكين والإثراء الوظيفي وإدارة المواهب.
- زيادة وعي الموظفين من قبل القادة والمديرين والمشرفين بأهمية الدور الذي يلعبونه سواء لبقاء واستمرار المؤسسة أو في المجتمع بشكل عام.
- إظهار التقدير للموظف بشكل فوري
- توفير المزيد من فرص النمو الوظيفي والشخصي.

Sixth: The recommendations:

- Developing and updating work policies and rules on a permanent basis.
- Motivate employees to maintain a healthy and good relationships among them.
- Take adequate measures to ensure that employees feel safe and comfortable in the scope of their field work.
- The leaders, managers and supervisors commitment to building healthy working relationships based on mutual respect and trust between them and employees.
- Reconsidering the salary structure and material benefits to provide a competitive benefits package.
- Providing a dynamic work environment that contributes to reducing the negative impact of work pressures.
- Diversify the ways of recognizing and praising the achievements and initiatives of employees.
- Applying some of the tools in modern human resource management, such as empowerment, job enrichment, and talent management.
- Increasing the awareness of employees of the importance of the role they play for the survival and continuity of the institution or in society in general by thier leaders, managers and supervisors .
- reveal appreciation to the employee immediately .
- Providing more opportunities for career and personal growth.

Third: Objectives of the study:

The main objective of this study is to determine the impact of Hygiene factors and Motivation factors on the performance of Al Tadamun Microfinance Foundation employees. Fromout of this objective, the following sub-objectives emerge:

- The degree of availability of Hygiene factors in Al Tadamun Microfinance Foundation.
- The degree of availability of Motivation factors in Al Tadamun Microfinance Foundation.
- Studying the impact of Hygiene and Motivation factors on the performance of Al Tadamun Microfinance Foundation's employees.
- Suggesting a set of recommendations as a result of the study to help the decision maker in Al Tadamun Microfinance Foundation to implement an effective incentive system.

Fourth: The study population and sample:

The research community consists of employees at all administrative levels (high mgt., middle mgt., and specialized jobs) at Al Tadamun Microfinance Foundation, who are 1510 employees.

The researcher has conducted an exploratory study on a sample of 30 employees of Al Tadamun Microfinance Foundation, which have bears all the characteristics of the field study sample, then 350 questionnaires were distributed among the research community, all were retrieved, (40) lists were excluded because they were not suitable for the statistical analysis process for not meeting the analysis conditions.

Fifth: The most important results:

1. The results of the study revealed statistical significant effect of some Hygiene factors with its different dimensions on the performance of workers in its different dimensions at level of significance ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).
2. The results of the study revealed a statistical significant effect of some Motivation factors with its different dimensions on the performance of workers with its different dimensions at level of significance ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$).

First, the research problem:

Motivation has a significant impact on the performance of employees positively or negatively, lack of Motivation factors leads to a deficiency in the workers performance, especially the hardworking ones, and thus affects the opportunity of achieving the desired goals of the sutied inistitution. As the exploratory study made by the reasercher revealed that the employees is not motivated enough to do their best, that led the researcher to discover the most important factors of Motivation that exist at its lowest degrees, which if well percieved and work on improving them will necessarily be followed by an improvement in the performance of the workers in Al Tadamun Microfinance Foundation. Hence, the research problem can be formulated as follows:

"There is a need to understand the relationship between Hygiene factors and Motivation factors and their impact on the performance of Al Tadamun Microfinance Foundation employees"

Due to what previously stated, the research problem is to answer the following questions:

- To what extent are Hygiene factors available in Al Tadamun Microfinance Foundation?
- To what extent are the Motivation factors available in Al Tadamun Microfinance Foundation?
- To what extent are the dimensions of the performance of employees in Al Tadamun Microfinance Foundation available?
- Do Hygiene factors affect the performance dimensions of workers in Al Tadamun Microfinance Foundation?
- Do Motivation factors affect the performance dimensions of Al Tadamun Microfinance Foundation's employees?

Second: Study hypotheses:

The first main hypothesis:

- There is a statistically significant impact of Hygiene factors with their different dimensions on the performance of workers in its different dimensions.

The second main hypothesis:

- There is a statistically significant impact of Motivation factors with their different dimensions on the performance of workers in its different dimensions.

Abstract



Faculty of Business

Department of Business Administration

The impact of Hygiene-Motivation factors on employees' performance

An Empirical Study on AL TADAMUN Microfinance Foundation

Prepared by

Ehab Talaat Abdelmeged Elshaib

Supervisors

Dr.Amany Darwish

Assistant Professor Business Administration

Dr.Ahmed Ali Mohamed

Teacher Business Administration

2022