

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين
- دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي -
Impact Incentive System On Performance The Workers
- Study In "Firm Bennour Industry And Services" Of El-Oued -

د. مدخل خالد¹، د. طير عبد الحق²

MEDAKHEL KHALED¹, TIR ABDELHAK²

¹ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

(الجزائر)، medakhel-khaled@univ-eloued.dz

² كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

(الجزائر)، tir-abdelhak@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2021/11/10 تاريخ القبول: 2022/02/28 تاريخ النشر: 2022/03/21

ملخص: تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز في الرفع من أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وبين أدائهم في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي - الجزائر، كما تسعى الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي المعتمد لدى الشركة، ثم نحاول استخلاص نتائج ميدانية وطرح توصيات يمكن أن تسهم في الرفع من أداء العمال في ذات الشركة. وقد استخدم الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية للدراسة وذلك بتوظيف البرنامج الإحصائي smart PLS 3. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب سياسة الأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت؛ يحتاج العمال في الشركة الاهتمام أكثر بالبعد المعنوي والنفسي؛ كما نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية؛ مع وجود مستوى عالي من رضا على ظروف العمل وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

كلمات مفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية، أداء العمال.

تصنيفات JEL : M52، M51، M12

Abstract:

The study aims to Highlight the importance of incentives In raising the performance of workers And diagnose the relationship between the incentive system and their performance In Firm Bennour Industry And Services" Of El-Oued - Algeria, As the study seeks To know the types of incentives And its role in the job performance approved by the company, Then we try to draw conclusions and make recommendations can contribute In raising the performance of workers in the same company. The researchers used the partial least squares (PLS) methodology. To build structural equation modeling for the study "smart PLS 3".

¹ المؤلف المرسل: مدخل خالد ، الإيميل: medakhel-khaled@univ-eloued.dz
MEDAKHEL KHALED, medakhel-khaled@univ-eloued.dz

The study found several results Of which: Lack of a flexible wage policy that take into account bonuses and bonuses; The workers in the company need more attention to the incorporeal and psychological dimension; as we record that there is a balance of social incentives; With a high level of satisfaction with working conditions It represents a significant percentage in the stability of workers.

Keywords: material incentives, incorporeal incentives, social incentives, workers' performance.

JEL Classification Codes: M12, M51, M52.

1-المقدمة : يعتبر المورد البشري أهم شيء تملكه المؤسسات وهو الدعامة القوية التي تستند إليها الإدارة لتحقيق أهدافها, وتعتبر الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع العمال لتقديم ما لديهم من قوة عمل تجعل المؤسسات في حالة استمرار عملية الانتاج, كما تنبع الحوافز من خلال رغبة العمال في الحصول على شيء ما, وإن حسن استغلال وتكييف نظام الحوافز وتوجيهه في مصلحة المؤسسة والعمال على حدا سواء يؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية وزيادة أداء الفرد وتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

من خلال البحوث الكثيرة في الإدارة المعاصرة التي اهتمت بالموارد البشرية خلصت إلى أنه كلما كانت الحوافز مدروسة بطرق علمية و واقعية تجعل المؤسسات والعمال يصلان إلى مستويات جيدة من الرضا وتحقيق أهداف الطرفين, وهو ما تحتاج إليه معظم المؤسسات في الجزائر, حيث يعلب نظام الحوافز دورا مهما في حياة كل من المؤسسات والعمال فهو يساهم في تحسين مستوى أدائهم من جهة و وسيلة لإشباع حاجاتهم المتعددة من جهة أخرى, وهو ما يجعل المؤسسة مطالبة بوضع نظام للحوافز يحقق أهدافها من خلال الرفع من أداء العمال وإشباع رغباتهم.

1.1-إشكالية الدراسة :

بناء على ما سبق تتبلور مشكلة دراستنا الحالية في محاولة التعرف على واقع نظام الحوافز على أداء العاملين في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي وذلك من خلال وجهة نظر العمال, ويمكننا طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز على أداء العاملين في شركة بالنور للصناعة والخدمات؟

من خلال التساؤل العام للدراسة يمكننا تحديد الاسئلة الفرعية كما يلي:

- ✓ هل يوجد أثر بين الحوافز المادية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها؟
- ✓ فيما تتمثل الحوافز المعنوية للعمال التي تعتمد عليها شركة بالنور؟
- ✓ ما مدى فاعلية الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور؟
- ✓ هل ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور في صالح الأداء الجيد للعاملين فيها؟

2.1-فرضيات الدراسة :

- معرفة مدى فعالية وأثر نظام الحوافز على أداء العاملين تم صياغة عددا من الفرضيات الصفرية التي يُمكن أن تجيب إجابات أولية على الإشكالية السابقة, وهي كما يلي:
- ✓ H_0-1 : أعتقد أنه لا يوجد أثر بين الحوافز المادية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.
- ✓ H_0-2 : أعتقد أنه لا يوجد أثر بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.
- ✓ H_0-3 : أعتقد أنه لا يوجد أثر بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.
- ✓ H_0-4 : أعتقد أنه لا يوجد أثر بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.

3.1-أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تشخيص الأثر والعلاقة بين نظام الحوافز في شركة بالنور وبين أداء عمالها.
- ✓ معرفة أنواع الحوافز المطبقة في شركة بالنور ودورها في الأداء الوظيفي.
- ✓ تسليط الضوء على عيوب ونقائص نظام الحوافز المعمول به في شركة بالنور.
- ✓ محاولة استخلاص نتائج ميدانية ثم طرح توصيات يمكن أن تسهم في الرفع من أداء العمال في شركة بالنور.

2- منهجية الدراسة:

في دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث أنه يراعي وصف متغيرات الدراسة ومفردات العينة, كما اعتمدنا على المنهج التحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم تصميم استبيان كأداة رئيسية في البحث حيث صمم خصيصا لهذا الغرض وذلك اعتمادا على ما تطلبه متغيرات الدراسة.

ومن أجل معالجة بيانات الدراسة بشكل جيد وتحقيق هدف البحث فقد استعملنا المنهج الكمي عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية لدراستنا وذلك بتوظيف البرنامج الإحصائي الصادر حديثا 3 smart PLS, وهو البرنامج الذي يلائم طبيعة دراستنا في استخراج مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في شركة بالنور للصناعة والخدمات.

3- الدراسات السابقة:

✓ دراسة زينب صلاح وهاب سنة 2020، بعنوان (واقع الحوافز ودورها في تنمية الإبداع التنظيمي) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 2020. كان هدف هذه الدراسة تحديد دور الحوافز في تنمية الإبداع، وبناء على ذلك اعتمدت الدراسة الحوافز كمتغير مستقل في حين كان الإبداع المتغير التابع. حيث اجري البحث في الشركة العامة للسجاد اليدوي، اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عبر الاستبانة حيث بلغ عدد افراد العينة (50) موظف في الشركة عينة. وتم استخدام عدة ادوات قياس في الجانب العملي لهذه الدراسة وهي الوصف الاحصائي كالوسيط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعادلات اختبار الفرضيات كالارتباط والانحدار، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في: انه هناك علاقة ارتباط و تأثير مباشرة للحوافز في تنمية الإبداع.

✓ دراسة فيروز بوزورين سنة 2019، بعنوان (المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات) مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- جامعة البليدة 2. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق هذه الغايات والأهداف باعتبار أن الحوافز هي أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين. وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع، وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبذها العاملون ويسعون إليها. أي أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة الطاقات الكامنة والقوى الداخلية المعبرة عن أهدافه وحاجاته، أما الحوافز فهي المثير الخارجي أو العوامل الخارجية في البيئة المحيطة تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع. وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في المنظمات والنظريات المفسرة لها وهي تصنف إلى: مادية ومعنوية، فردية وجماعية، إيجابية وسلبية إضافة إلى الخدمات الاجتماعية. وتقوم كل منظمة منها باختيار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكامل يحفز العاملين على الأداء المتميز.

✓ دراسة حازم أحمد فروانة واسماعيل ماضي سنة 2019 بعنوان (انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء الموظفين وعمال القطاع الخاص) مجلة إقتصاد المال والأعمال – جامعة الوادي. أجريت الدراسة على "شركة العودة" الفلسطينية حيث تم تصميم استبانة من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة. وقد اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج التحليل الوصفي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة بلغ حجمها (40) من العاملين في شركة العودة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها بأن الحوافز المادية مثل الرواتب والعلاوات تلعب دورا كبيرة في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية. لذلك أوصت الدراسة بضرورة التزام الشركة

بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة، والاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للموظفين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار.

4- الإطار النظري

1.4-تعريف الحوافز: وردت العديد من التعاريف للحوافز واختلفت فيما بينهما، وذلك لارتباطه بسلوك الإنسان المعقد، سنحاول عرض بعضها فيما يلي:

تعرف الحوافز بأنها " الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع" (بيومي، 1982، صفحة 3). وتعرف كذلك بأنها " مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة" (Michel, Francis, & Joseph, 1998, p. 61). وهي تمثل كذلك " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية" (Archambault, 2007, p. 85). ركزت هذه التعاريف على أنّ الحافز هو تلك القوة التي تحرك الفرد لتحقيق رغباته التي ينتج عنها سلوك هادف إلى تخفيض حالة القلق والصراع والتوتر، وإيجاد نوع من التوازن عند العامل.

كما يعرف الحافز بأنه "العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء" (أحمد، 2004، صفحة 235). حسب هذا التعريف فإن الحافز هو المقابل للأداء المتميز. ويعرف أيضا بأنه "وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة في بيئة العامل (محيط العمل) لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا" (أحمد ط، 2001، صفحة 90). أي أن التحفيز هو مجموعة التسهيلات والتشجيعات التي توفرها المؤسسة في محيط العمل.

ويُعرف الحافز على أنه "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة" (محمد، 2004، صفحة 113). وتمثل كذلك " عامل إقناع خارجي يشجع العامل ويوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة" (Nkereuwem, 2021, p. 03) أي أن الحافز هو ذلك المؤثر الخارجي المحرك لرغبة الفرد للقيام بنشاط معين، وسلوك طريقة لتحقيق الأهداف المحددة.

2.4- أهمية الحوافز: تنبع الأهمية الأساسية للحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة، والمجتمع. والتحفيز هو السبيل نحو مزيد من التميز والنمو، وذو تأثير على العمال والأداء. كما يكتسي أهمية كبرى نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- ✓ زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- ✓ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- ✓ تفادي العديد من مشاكل العمل كالتأخرات والغيابات ودوران العمل السلبي، والصراعات والتوترات، مما يقود إلى خلق استقرار عالي في موارد المؤسسة.
- علاوة على ما ورد أعلاه فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة، وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية (خالد عبد الرحيم ، 2000، صفحة 229):
- ✓ ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلائم استخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم.
- ✓ غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.
- ✓ تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيرا مباشرا على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
- ✓ زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل.

✓ تشير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمن استقرار الموارد البشرية في المؤسسة.

3.4-أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات وتقسيمات للحوافز، وعلى المؤسسة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، والتصنيف المستخدم في شتى منظمات الأعمال والأكثر شيوعاً هو كما يلي :

✓ الحوافز من حيث موضوعها؛ (أحمد ط..، 2001، صفحة 90).

✓ الحوافز من حيث آثارها؛ (جمال الدين محمد، 2003، صفحة 484).

✓ الحوافز من حيث أطرافها. (أحمد ط..، 2001، صفحة 91).

4.4-أسس منح الحوافز: إن كل نظام فعال يقوم على أسس واضحة وعادلة تضمن التطبيق الجيد له، لذلك على المؤسسة عند تصميمها لنظام الحوافز أن تحدد وتضبط أسس منحها، وأن تكون الأسس أقرب إلى الواقع، وممكنة القياس، مستعملة في هذا النظام أساليب متعددة بحسب حاجات الأفراد ورغباتهم. وتتمثل هذه الأسس في: الأداء؛ المجهود؛ الأقدمية؛ المهارات والإبداع والابتكار. (أحمد م..، 2004، صفحة 238).

5.4-شروط نظام الحوافز الفعال: القيادة الفعالة، واستخدام المدير للحوافز المتاحة، يُعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز؛ ولكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب مراعاة كذلك الشروط الآتية (منال، 2003، صفحة 265):

✓ أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

✓ أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف،

✓ كما على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

✓ أن نضمن استمرارية الحوافز؛ وذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمن ذلك الإشباع مستقبلاً.

✓ ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها الحوافز.

✓ أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

✓ أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومساواته، وقواعده، وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة، ضماناً للتطبيق. وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاج.

✓ أن ترتبط الحوافز ارتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

- ✓ أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد؛ وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

5- الطريقة والأدوات:

1.5-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا من كل عمال شركة "بالنور للصناعة والخدمات" الواقعة بمنطقة النشاطات الصناعية في بلدية كونين ولاية الوادي, وحسب جدول تحديد العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970) نجد أن أقل عينة يمكن أن تمثل مجتمعنا لا بد أن تفوق 80 فردا, وهو ما تم التوصل إليه في دراستنا, حيث تم اختيار عينة عشوائية وصلت إلى 100 فردا.

2.5-أداة جمع بيانات الدراسة: من أجل إعداد هذه الدراسة تم تصميم استبيان كأداة رئيسية في البحث حيث صمم خصيصا لهذا الغرض وذلك اعتمادا على ما تطلبه متغيرات الدراسة, وتم صياغة أسئلة الاستبيان وعددها 25 سؤالا وفق أسس علمية تخدم غايات بحثنا ويهدف توفير وجمع بيانات الموضوع من واقع الحال تم توزيع الاستبيان ورقيا على الفئة المستهدفة يوم 23 أوت 2021 ثم تم استرجاع الاجابات يوم 11 سبتمبر.

وكان إعداد الاستبيان بحيث يتمكن المبحوث من تحديد إجابة الاسئلة على مقياس (ليكرت الثلاثي) المؤلف من 3 درجات وذلك بوضع علامة (x) عند الخيار الذي يعكس درجة موافقتهم سواء كانت (نعم؛ أحيانا؛ لا), وتوزعت خيارات الاجابة تبعا للدرجات كما في الجدول (1) التالي:

الجدول (1): توزيع خيارات الإجابة

الدرجة	الخيار
1	نعم
2	محايد
3	لا

3.5-الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: اعتمدنا في هذا البحث على نموذج القياس التكويني وليس على نموذج القياس العاكس في برنامج smart PLS 3, وذلك نظرا لطبيعة الموضوع, وتفترض نمذجة smart PLS 3 أن المؤشرات التكوينية من شأنها التقاط كامل - أو أغلب - نطاق محتوى المبنى قيد الدراسة, وعليه لا ينبغي استخدام تدابير قياس النماذج العاكسة (مثل الموثوقية المركبة أو AVE وغيرهما).

4.5-متغيرات ونموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من خمس محاور تمثلها المتغيرات المستقلة والتابعة وهي كما يلي:

المتغيرات المستقلة: المحور الأول: الحوافز المادية؛ المحور الثاني: الحوافز المعنوية؛ المحور الثالث:

الحوافز الاجتماعية؛ المحور الرابع: ظروف العمل

المتغير التابع: المحور الخامس: أداء العمل

من المعروف في نمذجة المعادلات البنائية أن المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس ما لم تتبعها متغيرات ظاهرة (جليّة) تساهم في التعبير عنها كميًا نظرًا لقابليتها للقياس، حيث الجمع بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة تشكل لنا نموذج القياس (نموذج الدراسة)، والجداول (2) توضح مؤشرات كل متغير كامن مع إعطائها رمزا معينًا خاصًا بكل مؤشرًا بمفرده مع نسب الإجابات كما يلي:

الجدول (2): ترميز مؤشرات المحاور مع نسب الإجابات

			المحور الأول(A): الحوافز المادية	
% لا	أحيانًا %	نعم %		
13	11	76	هل تأخذ الأجر الشهري بشكل منتظم؟	A1
74	11	15	هل زاد الأجر الشهري منذ التحاقك بالوظيفة؟	A2
64	18	18	هل الشركة توفر علاوات استثنائية؟	A3
61	25	14	هل الشركة تمنح المكافآت لمن يستحق دون تمييز؟	A4
29	14	57	هل نظام الحوافز المادية يجعلك تستقر في وظيفتك؟	A5
			المحور الثاني(B): الحوافز المعنوية	
% لا	أحيانًا %	نعم %		
76	17	7	هل الشركة تقدم شهادات التقدير للمستحقين؟	B1
75	17	8	هل الشركة تقوم بالترقية دوريًا لتشجيع الموظفين؟	B2
66	13	21	هل الشركة تقدم دورات تدريب للموظفين؟	B3
60	23	17	هل يشترك الموظفون في عملية اتخاذ القرارات؟	B4
36	43	21	هل الشركة تهتم باقتراحات الموظفين؟	B5
			المحور الثالث(C): الحوافز الاجتماعية	
% لا	أحيانًا %	نعم %		
69	10	21	هل الشركة تشارك في مناسبات الموظفين؟	C1
26	1	73	هل يوجد في الشركة مطعم أو (كافيتريا) للموظفين؟	C2
97	0	3	هل توفر الشركة حضانة لأطفال الموظفين؟	C3
3	0	73	هل الشركة توفر النقل للموظفين؟	C4
7	11	82	هل الشركة تتكفل بكم في حالة حوادث العمل؟	C5
			المحور الرابع(D): ظروف العمل	
% لا	أحيانًا %	نعم %		

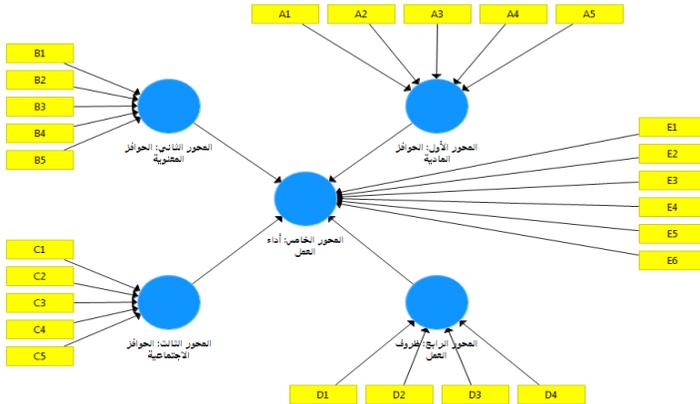
أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي -

8	8	84	هل مكان ومساحة العمل مناسبة؟	D1
10	23	67	هل الشركة توفر وسائل كافية للأمن والسلامة؟	D2
7	1	92	هل يوجد في الشركة مكان مخصص للصلاة؟	D3
26	19	55	هل ظروف العمل يجعلك تستقر في عملك؟	D4
% لا	% أحيانا	% نعم	المحور الخامس (E): أداء العمل	
29	28	43	هل حوافز الشركة تجعلك تؤدي عملك بشكل جيد؟	E1
38	34	28	هل لك رغبة للعمل في الشركة خارج وقتك الرسمي إذا اقتضى الأمر؟	E2
26	38	36	هل لك القدرة على حل مشاكل العمل بنفسك؟	E3
27	22	51	هل لك الاستعداد لتحمل المسؤولية؟	E4
1	9	90	هل أنت ملتزم بقواعد وإجراءات العمل؟	E5
4	17	79	هل أنت تقوم بإنجاز عملك في الوقت المطلوب؟	E6

المصدر: من إعداد الباحثان

ويمكن تصور نموذج الدراسة بالمتغيرات المستقلة والتابعة مع مؤشراتهما كما في الشكل (1):

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات smart PLS 3

6- نتائج الدراسة ومناقشتها: يقدم برنامج smart PLS 3 تحليل نموذج الدراسة العلاقات بين المؤشرات والمباني، وبين المباني فيما بينها حيث تمكننا هذه العملية من مقارنة نموذج الدراسة المثبت نظريا بالواقع من خلال بيانات العينة، أي أننا نتمكن من تحديد مدى صحة فرضيات الدراسة لموضوع البحث. وإن الهدف من نمذجة smart PLS 3 هو تعظيم قيمة التباين المفسر R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج مسار PLS وهو مقياس القوة التنبؤية لنموذج الدراسة،

ولذلك فإن تقييم نموذج الدراسة يركز على المقاييس التي تشير إلى القدرات التنبؤية للنموذج، حيث تمر العملية بمرحلتين أساسيتين كما يلي:

المرحلة الأولى: تتمثل في تقييم نموذج القياس التكويني وإن أهم مقاييسها ما يلي:

✓ الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات؛

✓ الخطوة 2: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها.

وأما المرحلة الثانية: تتمثل في تقييم النموذج الهيكلي وأهم مقاييسها ما يلي:

✓ الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج؛

✓ الخطوة 2: تقييم معامل التحديد R^2 ؛

✓ الخطوة 3: تقييم حجم التأثير f^2 ؛

✓ الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي؛

✓ الخطوة 5: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2 .

وينبغي أن تكون تقديرات المسار ذات دلالة إحصائية وذات معنى، كما ينبغي أن يكون للمباني في النموذج الهيكلي مستويات عالية من التباين المفسر معبرا عنها بقيم عالية لمعاملات R^2 . إن السبب في استخدام عناصر قياس متعددة بدلا من عنصر واحد لقياس المبنى هو لكي يكون القياس أكثر دقة، هذه الدقة المحسنة المتوقعة تستند إلى افتراض أن استخدام عدة مؤشرات لقياس مفهوم واحد من المرجح أن يمثل جميع الجوانب المختلفة للمفهوم.

1.6-المرحلة الأولى: تقييم نماذج القياس التكوينية للدراسة: سنقوم في هذا الجزء بدراسة نتائج

نمذجة smart PLS 3 لنماذج القياس التكوينية لدراستنا وفقا للخطوات التالية:

✓ الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات.

✓ الخطوة 2: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها.

1.1.6- الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات: نقوم في الخطوة الحالية بتقييم

مشاكل التداخل الخطي، حيث يمكن أن تُسبب الارتباطات المرتفعة بين المؤشرات التكوينية إشكالية من وجهة نظر منهجية وتفسيرية.

ولقياس التداخل الخطي نقوم بحساب عامل تضخم التباين VIF الخارجية (خاصة بالمؤشرات) بالطريقة الموصى بها في smart PLS 3 حيث ينبغي أن تكون قيمة VIF أقل من 5 كما هو موصى به وإن قيمها التي تكون أكبر أو تساوي 5 تشير إلى احتمال وجود مشكلة التداخل

الخطي، فيجب هنا حذف بعض المؤشرات أو دمجها في مركب واحد أو إنشاء مباني ذات ترتيب أعلى لمعالجة مشاكل التداخل الخطي.

بعد إجراء عملية حساب VIF الخارجية عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها نسجل في الجدول (3) المؤشرات التي تكون قيمها VIF أقل من 5 فقط وقد تم حذف مؤشرات الباقية وعددها 8 والتي تكون قيمها VIF أكبر من 5.

الجدول (3): معامل تضخم التباين VIF الخارجية

المؤشرات	معامل تضخم التباين VIF الخارجية
D2	1.120
D3	1.049
D4	1.160
E1	1.407
E2	1.238
E3	1.343
E4	1.561
E5	1.044

المؤشرات	معامل تضخم التباين VIF الخارجية
A1	1.051
A3	1.051
A5	1.102
B1	1.026
B2	1.212
B5	1.182
C1	1.002
C2	1.003
C5	1.005

المصدر: مخرجات smart PLS 3

2.1.6- الخطوة 2: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها: بعد إتمام الخطوة السابقة، نقوم في هذه الخطوة بتقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها، ويتم عن طريق حساب الوزن الخارجي للمؤشرات الذي هو نتيجة الانحدار المتعدد مع درجات المتغير الكامن كمتغير تابع والمؤشرات التكوينية كمتغيرات مستقلة، وهذا يعطي حجم (الأهمية النسبية) مساهمة المؤشرات التكوينية في تشكيل المبنى، وينبغي في هذه الحالة اختبار ما إذا كانت دلالة الأوزان الخارجية في نموذج القياس التكوينية تختلف من الصفر وذلك عن طريق إجراء عملية البسترة الموصى بها في نمذجة smart PLS 3 وهي ل (5000 عينة).

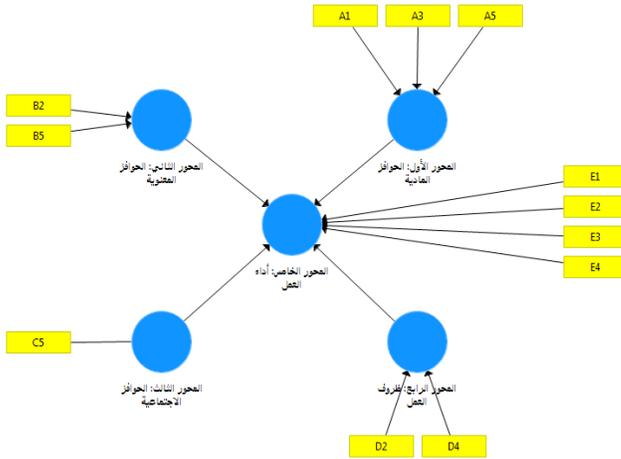
تظهر نتائج الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة وعددها 5 في الجدول (4) حيث تلخص الجداول النتائج المقاسة بطريقة تكوينية من خلال عرض تقديرات الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية والدلالة الإحصائية (قيم P) لكل مؤشر, ويصبح نموذج الدراسة كما في الشكل (2).

الجدول (4): الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة

المؤشرات	الأوزان الخارجية	قيم P	التحميلات الخارجية	قيم P
A1	0.428	0.007	0.578	0.000
A3	0.323	0.056	0.473	0.002
A5	0.698	0.000	0.860	0.000
B2	0.281	0.287	0.617	0.001
B5	0.856	0.000	0.966	0.000
C5	1.000	/	1.000	/
D2	0.309	0.067	0.587	0.001
D4	0.856	0.000	0.956	0.000
E1	0.701	0.000	0.912	0.000
E2	0.347	0.009	0.639	0.000
E3	0.198	0.132	0.406	0.002
E4	0.125	0.393	0.462	0.001

المصدر: مخرجات smart PLS 3

الشكل (2): نموذج الدراسة بعد إجراء تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وحذف المؤشرات غير المهمة



المصدر: مخرجات smart PLS 3

وبعد بتحليل الأوزان الخارجية ننهي مرحلة تقييم نماذج القياس التكوينية في هذه الدراسة حيث نستنتج أن جميع القياسات التكوينية تُظهر مستويات مرضية من الجودة المطلوبة والموصى بها في برنامج smart PLS 3 وبذلك يمكننا الاستمرار في مرحلة تقييم النموذج الهيكلي فيما يلي.

2.6- المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي: سوف نتبع الخطوات الخمس التالية:

✓ الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج.

✓ الخطوة 2: تقييم معامل التحديد R^2 .

✓ الخطوة 3: تقييم حجم التأثير f^2 .

✓ الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي.

✓ الخطوة 5: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2 .

1.2.6- الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج: بعد إجراء عملية حساب VIF الداخلي عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها، نسجل النتائج في الجدول (5) قيم VIF للمبني (المتغير) الداخلي ممثلة بالعمود ومبانيها الخارجية ممثلة بالصفوف، ونلاحظ من خلال الجدول أن جميع قيم VIF أصغر من قيمة العتبة 5، ولذلك فإن التداخل الخطي بين المباني لا تشكل أي مشكلة في النموذج الهيكلي لدراستنا ويمكننا متابعة تحليل النتائج.

الجدول (5): معامل تضخم التباين VIF الداخلية

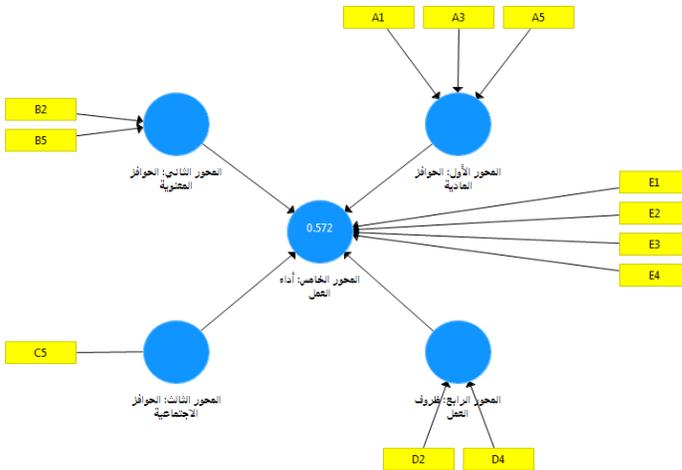
المحاور	المحور الخامس: أداء العمل
---------	---------------------------

المحور الأول: الحوافز المادية	1.284
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	1.189
المحور الثالث: الحوافز الاجتماعية	1.063
المحور الرابع: ظروف العمل	1.207

المصدر: مخرجات smart PLS 3

2.2.6- الخطوة 2: تقييم معامل التحديد R^2 : معامل التحديد R^2 وهو يعتبر مقياس القوة التنبؤية للنموذج الهيكلي في طريقة smart PLS 3 حيث تهدف إلى تعظيم R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج الدراسة. بعد حساب معامل التحديد R^2 بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نقارن قيمها مع القيم الموصى بها كذلك، والشكل (3) يوضح النتائج، وعادة تتراوح قيم R^2 من 0 إلى 1، حيث كلما اقترب من 1 يشير ذلك إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، وكقاعدة عامة يمكن وصف قيم R^2 للمتغيرات الكامنة البالغة 0,75 بأنها كبيرة؛ والتي تبلغ 0,50 بأنها معتدلة؛ وأما التي تبلغ 0,25 بأنها ضعيفة. وعليه بعد إجراء حسابات smart PLS 3 بالطريقة الموصى بها وجدنا ($R^2 = 0.572$) حيث الدقة التنبؤية كانت معتدلة.

الشكل (3): معامل التحديد R^2



المصدر: مخرجات smart PLS 3

3.2.6- الخطوة 3: تقييم حجم التأثير f^2

يعني مفهوم f^2 حجم التغير في قيمة R^2 عند حذف مبنى خارجي محدد من نموذج الدراسة لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية. وكقاعدة عامة موصى بها لتقييم f^2 فإن قيمة 0,02 تمثل تأثيراً صغيراً للمتغير الكامن الخارجي، وتمثل قيمة 0,15 تأثيراً متوسطاً، وأما القيمة 0,35 فتمثل تأثيراً كبيراً. أما قيم f^2 التي تكون أقل من 0,02 فتشير إلى عدم وجود أي تأثير.

وبعد حساب حجم التأثير f^2 بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نقارن قيمها مع القيم الموصى بها كذلك، يمكننا اعتبار قيم f^2 لكل المتغيرات في دراستنا لها تأثيرات متنوعة حسب ما هو في الجدول (6)، حيث أن قيم f^2 لجميع المتغيرات الخارجية (التي تؤثر) ممثلة بالأعمدة، والمتغيرات الداخلية (التي تتأثر) ممثلة بالصفوف.

الجدول (6): حجم التأثير f^2

المحاور	المحور الخامس: أداء العمل
المحور الأول: الحوافز المادية	0.256 (تأثير متوسط)
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	0.042 (تأثير ضعيف)
المحور الثالث: الحوافز الاجتماعية	0.060 (تأثير ضعيف)
المحور الرابع: ظروف العمل	0.304 (تأثير متوسط)

المصدر: مخرجات smart PLS 3

4.2.6- الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي

بعد أن تأكدنا من معامل التحديد R^2 لنموذج دراستنا الذي كان جيداً ويتمتع بقوة تنبؤية معتدلة، وبعد أن لاحظنا حجم التأثير (f^2) متغيرات المستقلة على أداء العمل (المتغير التابع) أنه يتراوح بين المتوسط والضعيف، ننتقل في هذه الخطوة إلى تقييم معاملات مسار نموذج الدراسة. في نمذجة smart PLS 3 يتم الحصول على معاملات مسار النموذج الهيكلي من خلال تقديرات علاقات النموذج الهيكلي التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتحتوي معاملات المسار قيم معيارية تكون تقريباً بين (-1 و +1)، تمثل معاملات المسار المقدر التي تكون قريبة من +1 علاقات إيجابية قوية وبالعكس بالنسبة للقيم السالبة.

يتم الحصول على معاملات المسار عن طريق عملية البسترة (5000 عينة) كما مرَّ معنا في المرحلة الأولى من الخطوة 2، حيث تتيح لنا عملية البسترة حساب قيم الدلالة P لجميع مسارات النموذج الهيكلي، وينبغي أن نفترض مستوى دلالة قدره 0,05 حيث يجب أن تكون قيمة P أصغر من 0,05 لكي نستنتج أن العلاقات المدروسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، أو نقول أن احتمال الخطأ أقل من 0,05.

وبعد حساب البسترة في برنامج smart PLS 3 كما هو موصى به, نسجل في الجدول (7) نتائج قيم الدلالة P ومعاملات المسار, وكما نشير لأهمية الدلالة الإحصائية حيث نرتب معاملات المسار من الأقوى إلى الأضعف. من خلال النتائج التي توصلنا إليها عن طريق معاملات المسار يمكننا تفسير أنه كلما كان معامل المسار أكبر من معامل آخر فإن تأثيره على المتغير المستقل يكون أقوى كما هو موضح من خلال الترتيب التنازلي في مسارات نموذج دراستنا.

الجدول (7): معاملات مسارات النموذج الهيكلي

هل يوجد الدلالة؟	قيم P	معاملات المسار (مرتبة تنازليا)	المسارات
نعم	0.000	0.397	المحور الرابع: ظروف العمل -> المحور الخامس: أداء العمل
نعم	0.000	0.375	المحور الأول: الحوافز المادية -> المحور الخامس: أداء العمل
نعم	0.012	0.166	المحور الثالث: الحوافز الاجتماعية -> المحور الخامس: أداء العمل
لا	0.131	0.147	المحور الثاني: الحوافز المعنوية -> المحور الخامس: أداء العمل

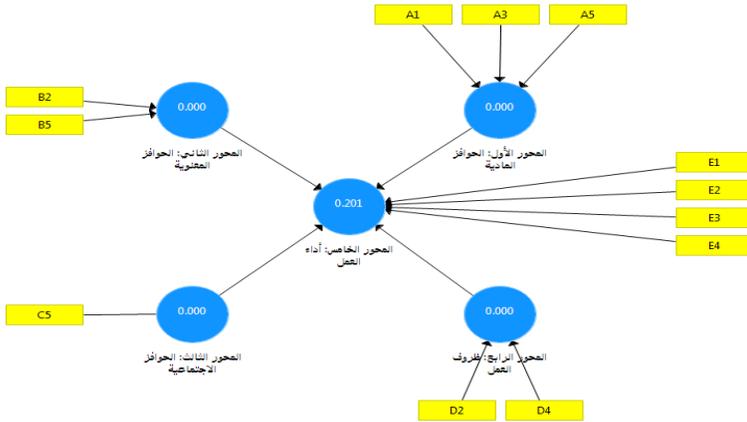
المصدر: مخرجات smart PLS 3

5.2.6- الخطوة 5: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2

تأتي هذه الخطوة الخامسة والأخيرة لتقييم القوة التنبؤية خارج العينة, فكما تم تقييم R^2 الذي يعبر على القوة التنبؤية داخل العينة تأتي تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2 التي تعبر على القوة التنبؤية خارج عينة الدراسة حيث يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير نموذج الدراسة وهو يقيس الملاءمة التنبؤية للمبني الخارجي بالمبنى الداخلي, وحسب ما هو موصى به تشير قيم Q^2 التي تكون أكبر من 0 (صفر) إلى أن المباني الخارجية لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي المدروس.

وبعد حساب Q^2 بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نسجل النتائج في الشكل (4) ومن خلاله يمكننا القول بأن الملاءمة التنبؤية قد وجدناها 0.201 وهي جيدة لأنها أكبر من الصفر مما يدل على أن متغيرات الدراسة لها قدرة معتبرة على التنبؤ خارج عينة الدراسة في موضوع بحثنا.

الشكل (4): الملاءمة التنبؤية Q^2



المصدر: مخرجات smart PLS 3

7- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد إجراء حسابات نمذجة المعادلات البنائية لموضع دراستنا حول مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في شركة بالنور للصناعة والخدمات، عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها، يمكننا في هذه المرحلة الأخيرة تحليل نتائج الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات من خلال البرهنة على ذلك عن طريق مخرجات ونتائج PLS-SEM كما هو مسجل في الخطوات السابقة.

✓ الفرضية الصفرية الأولى: H_0-1 : أعتقد أنه لا يوجد أثر بين الحوافز المادية التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.

ويمكننا إعادة صياغة الفرضية البحثية السابقة بفرضية إحصائية كما يلي: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز المادية التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05.

من خلال جدول (7) معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة إحصائية للمسار بين الحوافز المادية (متغير المستقل)؛ وبين أداء العاملين (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0,000، وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز المادية التي تعتمدها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0.397 ويعني ذلك أنه كلما زادت الحوافز المادية زاد ذلك من أداء العاملين بـ 39.7%. ومن خلال تحليلنا للبيانات التي في الجدول (2) حيث نلاحظ أن 87% تمثل مجموع إجابات العمال بـ "نعم" و "أحيانا" على السؤال (1) وهو يمثل نسبة هامة من رضا العمال على أخذهم الأجر الشهري بشكل منتظم وهو ما ينعكس بشكل إيجابي وفي صالح الشركة من خلال أداء العمال، إلا أننا نسجل 64% منهم لا يستفيدون من علاوات استثنائية وهذا ليس في

صالح الشركة مستقبلا وهو ما عبر عليه 57% فقط من العمال يفكر في الاستقرار في وظيفته, بمعنى أنه ما يقارب من نصف العمال سوف يتحولون إلى مؤسسات أخرى. وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد لأداء العاملين ($R^2 = 0.572$) وهو يعبر على دقة تنبؤيه معتدلة داخل عينة الدراسة, أي أنه يفسر 57.2% من المتغير المستقل وهو الحوافز المادية, والذي له تأثير متوسط على أداء العاملين وهو ما تعبر عليه قيمة حجم التأثير ($f^2 = 0.256$), وأما بالنسبة للقوة التنبؤية خارج عينة الدراسة فنجد أن الملاءمة التنبؤية لأداء العاملين ($Q^2 = 0.201$). وهي تختلف عن الصفر حيث يدل ذلك على قدرتها على التنبؤ بدقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في الدراسة, وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز المادية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها في كامل مجتمع الدراسة.

✓ الفرضية الصفريّة الثانية: H_{0-2} : أعتقد أنه لا يوجد أثر بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها. ويمكننا إعادة صياغة الفرضية البحثية السابقة بفرضية إحصائية كما يلي: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05.

من خلال جدول (7) معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها شركة بالنور (متغير المستقل)؛ وبين أداء العاملين فيها (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.131 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05, وعليه نقبل الفرضية الصفريّة السابقة. ويمكننا تعليل ذلك من خلال ضعف نظام الترقية الدورية للعمال وهو ما عبر عنه العمال بنسبة عالية جدا بين "لا" و "أحيانا" 75% و 17% على التوالي في السؤال الثاني من المحور الثاني وهو لا يشجع العمال على الأداء المطلوب. وكذلك نلاحظ أن 7% فقط من العمال تقدم لهم الشركة شهادات التقدير وهذه نسبة قليلة جدا بالمقارنة مع العدد المعتبر للعمال. ومن زاوية أخرى تهتم الشركة باقتراحات 21% من العمال إلا أنه لا يشترك 60% منهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة و23% من العمال أحيانا يشعرون بمشاركة في اتخاذ القرارات. وبشكل عام فإن الحوافز المعنوية تحتاج إلى إعادة النظر من قبل إدارة الشركة حتى يكون لها تأثير إيجابي على أداء العمال.

وبالنظر إلى ($R^2 = 0.572$) و ($f^2 = 0.042$) و ($Q^2 = 0.201$). نستخلص أنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها في كامل مجتمع الدراسة.

✓ الفرضية الصفيرية الثالثة: $H_{0.3}$: أعتقد أنه لا يوجد أثر بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.

ويمكننا إعادة صياغة الفرضية البحثية السابقة بفرضية إحصائية كما يلي: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05.

من خلال جدول (7) معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور (متغير المستقل)؛ وبين أداء العاملين فيها (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0,012، وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفيرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05. حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0.166 ويعني ذلك أنه كلما زادت الحوافز الاجتماعية زاد ذلك من قدرات الطلبة الريادية بـ 16.6%. ومن خلال تحليلنا للبيانات التي في الجدول (2) حيث نلاحظ أن الشركة تتكفل بالعمال في حالة تعرضهم لحوادث العمل وهو ما عبر عليه 93% منهم (82% بـ "نعم" و 11% بـ "أحيانا"). كما أننا نلاحظ توفر النقل ومطعم داخل الشركة، وهذا الاهتمام بالعمال من طرف الشركة يكون في صالح الرفع من أداءهم ويخدم مستقبل الشركة.

وبالنظر إلى ($R^2 = 0.572$) و ($f^2 = 0.060$) و ($Q^2 = 0.201$). نستخلص أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها في كامل مجتمع الدراسة.

✓ الفرضية الصفيرية الرابعة: $H_{0.4}$: أعتقد أنه لا يوجد أثر بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها.

ويمكننا إعادة صياغة الفرضية البحثية السابقة بفرضية إحصائية كما يلي: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05.

من خلال جدول (7) معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور (متغير المستقل)؛ وبين أداء العاملين فيها (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.000, وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05, وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة 0,05. حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0.397 ويعني ذلك أنه كلما زادت ظروف العمل زاد ذلك من قدرات الطلبة الريادية بـ 39.7%. ومن خلال النظر للبيانات التي في الجدول (2) يمكننا ملاحظة أن الفضاء المخصص للعمل ملائم جدا وذلك من خلال الإجابة بـ "نعم" لـ 84% من العمال على أن مكان ومساحة العمل مناسبة. كما أن توفر وسائل الأمن والسلامة وكذا مكان مخصص للصلاة انعكس ذلك بنسبة عالية على رضا العمال وقد عبر ثلاث أرباع من العمال على أن ظروف العمل تجعلهم يستقرون في وظيفتهم في معظم الأحيان, ويعني ذلك أن الشركة لها مستقبل جيد من خلال الفضاء المناسب للعمل.

وبالنظر إلى ($R^2 = 0.572$) و ($f^2 = 0.304$) و ($Q^2 = 0.201$). نستخلص أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها في كامل مجتمع الدراسة.

8- الخلاصة:

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية حول أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في "شركة بالنور للصناعة والخدمات" وبعد اجراءات التحليل الاحصائي للبيانات خلص البحث إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها كما يلي:

✓ يوجد أثر بين الحوافز المادية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها فهناك شبة إجماع على أن الحوافز المادية تعمل على استقرار العمال في وظيفتهم, إلا أننا نلاحظ غياب سياسة للأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت.

✓ لا يوجد أثر بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها حيث نلاحظ ضعف الاهتمام بالتشجيع المعنوي للعمال وذلك من خلال غياب مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات, كما نستنتج غياب نظام الترقية, مع قلة تنظيم الدورات التدريبية.

✓ يوجد أثر بين الحوافز الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها حيث نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية من خلال ما تقدمه الشركة للعمال.

✓ يوجد أثر بين ظروف العمل التي تعتمد عليها شركة بالنور وبين أداء العاملين فيها فهناك مستوى عالي من رضا العمال على نوعية ظروف العمال وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

توصيات الدراسة

في ضوء دراستنا الميدانية يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات كما يلي:

✓ إعادة النظر في سياسة الأجور وجعلها أكثر مرونة تتناسب مع مجهودات العمال من خلال منح علاوات ومكافآت لمن يستحق.

✓ وضع نظام للحوافز المعنوية وذلك من خلال الاهتمام بالبعد النفسي للعمال.

✓ الحرص على تقديم حزمة من التشجيعات كالشهادات التقديرية والاهتمام باقتراحات العمال ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

✓ العمل على حضور الحوافز المعنوية بشكل دائم كتقديم الشكر والثناء والاحترام والتقدير ... لما لذلك من أهمية وتأثير بالغ على أداء العمال.

✓ تفعيل الدورات التدريبية بالشكل الذي يعود على الشركة إيجابا من خلال رفع مستوى أداء العمال.

✓ من الضروري لإيجاد نظام الترقيات للعمال بناء على الجهد المبذول.

✓ من الأفضل تكرار هذه الدراسة دوريا وتوسيع نطاقها من أجل الوصول إلى نتائج قد تقيّد الشركة بشكل دقيق.

8- قائمة المراجع:

✓ المرسي جمال الدين محمد . (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.

✓ الهيبي خالد عبد الرحيم . (2000). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

✓ صلاح بيومي. (1982). حوافز الإنتاج في الصناعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

✓ طرطار أحمد . (2001). الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

✓ طلعت محمود منال. (2003). أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

✓ فالح صالح محمد . (2004). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- ✓ ماهر أحمد . (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ✓ Archambault, H. (2007). Stimuler les motivations pour les métiers de la gérontologie. GERONTOLOGIE ET SOCIETE. N° 118.
- ✓ Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement ,30, 607-610.
- ✓ Michel, A., Francis , B., & Joseph , J. (1998). Management de L'administration. Bruxelles: De Boeck & Larcier s.
- ✓ Nkereuwem, A. (2021, January – June). The Role of Incentives on the Performance of Health Workers in a Public Sector Organization in Abuja, Nigeria. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik Volume 11 Number 1.