

أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف

The effectiveness of stimulation in improving the performance of workers in the productive institutions of N'Djamena

الطيب حسن تجاني، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك فيصل، (تشاد)

elaiche36@gmail.com

تاريخ قبول المقال: 12-05-2022

تاريخ إرسال المقال: 29-04-2022

الملخص:

يعد التحفيز من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تحسين أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذه الحوافز فاعلة في تحسين أدائها من خلال اشباع رغبات العاملين، ليسهموا في عملية تحقيق النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة، وذلك من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة.

إن عدم توافر الحوافز المناسبة للعامل المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء العاملين.

ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من عامل إلى آخر، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، لذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر في غاية الأهمية.

فقد اهتم علماء الإدارة والاقتصاد بدراسة حاجات ورغبات هذا العنصر.

ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وأن معاملة كالألة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تيزره هذا القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلبا في تطوير أدائه.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، تحسين الأداء، الإنتاجية، الموارد البشرية، الرضا الوظيفي.

Abstract:

Motivation is one of the most important factors that contemporary institutions depend on in improving their activities, programs and achieving their goals, and the management of institutions is still looking at how to make these incentives effective in improving their performance by satisfying the desires of employees, so that they contribute to the process of achieving growth and development, increasing productivity and achieving profits in the organization. By efficiently providing products or services.

The lack of appropriate incentives for the hardworking worker may negatively affect his performance and contribute to poor productivity and thus reduce the chances of achieving the desired goals of the organization. Perhaps this highlights one of the aspects of the importance of incentives in general to raise the level of employee performance.

It seems that the importance and nature of incentives differs from one factor to another, and incentives differ from one institution to another depending on the activity and work practiced by that institution, so studying them and determining what suits each segment of the employees is very important.

The scholars of management and economics have been interested in studying the needs and desires of this element.

And the extent of job satisfaction that guides his behavior towards effectively achieving the goals of the institution, and that treatment is like a machine without paying attention to the psychological aspect and the surrounding work environment, the incentives and its various systems, and the complex issues and challenges that are reflected negatively in the development of his performance.

Key words: motivation, performance improvement, productivity, human resources, job satisfaction.

مقدمة:

الموظفين في مؤسسة الدراسة كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى بحاجة إلى تحسين مستواهم المعيشي من خلال تلقي الحوافز، فالى أي مدى تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أنواع الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا؟
2. كيف يساعد الحوافز على أداء العاملين، وما مدى تأثير على تحسين الأداء؟
3. ما مدى فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا؟

فرضيات البحث

- 1 - هناك علاقة بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين.
- 2 - يؤثر ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز على مستوى أداء العاملين.
- 3 - يساهم نظام التحفيز بمؤسسة الدراسة على اشباع حاجات العاملين.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يعمل على: .

- 1- الكشف عن النظام المتبع في التحفيز ومدى فعاليته.
- 2 - تزويد متخذي القرار بمعلومات عن فاعلية التحفيز لتساعدهم على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

- 3 - فتح آفاق الباحثين بغية المساهمة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتبعة بتحفيز العاملين.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي: .

- 1 - التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الإنتاجية.
- 2 - التعرف على انطباع العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم الوظيفي.
- 3 - التعرف على المشاكل المتعلقة بانخفاض الأداء وعلاقتها بنظام التحفيز.

منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في معالجة متغيرات هذا البحث.

ثانيا: الدراسات السابقة

دراسة (علاء الدين خليل محمد، 2007م)¹

هدفت الدراسة إلى تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، وقياس مدى ملائمة نظم التحفيز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام من خلال الدراسة.

1 . علاء الدين خليل محمد، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الوزارة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الإسلامية 2007م.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يدل على وجود خلل في نظام التحفيز بقانون الخدمة الوطنية، وأن نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهداف رفع وتحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (نادر حامد عبد الرازق، 2010م)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ومدى تأثيرها على مستوى أداء الوظيفي، وتشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين الترقيات وأداء الموظفين.

دراسة (باسم عبد القادر شراب، 2007م)³

أما هذه الدراسة هدفت إلى: تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع حاليا في البلديات الكبرى في قطاع غزة من حيث التنظيم والتطبيق، والتعرف على مدى الترابط بين أداء الموظفين والحوافز.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تدني مستوى المرتبات وعدم ارتباطها بجدول غلاء المعيشة، وعدم وجود خطط لتحفيز العاملين تهدف لإحراز نتائج معينة يتم بناء عليها تقديم مكافآت مادية وغيرها.²

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

المطلب الأول: المفاهيم والتعريفات الأساسية للحوافز

أولاً: تعريف الحوافز: تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين، وكانت تعريفاتهم للتحفيز على النحو التالي: .

1 - هي مثيرات تحرك سلوك الإنسان، وتساعد في توجيه الأداء، والحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد لتمييزه في الأداء.

2. نادر حامد عبد الرازق، نظام الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر 2010م غير منشور.

3 . باسم عبد القادر شراب، فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين في البلديات الكبرى قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية قطاع غزة 2007م غير منشور.

- 2 - ويرى آخر بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم، وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة".¹
 - 3 - وقد عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.
 - 4 - وتعرف أيضا أنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.²
 - 5 - وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.³
 - 6- ويعرف بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.⁴ ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.⁵
- مما سبق يلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز: أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها، وتشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة ومهارات إدارة شؤون الموظفين، دار التعليم والنشر والتوزيع، بيروت 2008، ص 198،

² حسام الدين حضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار النشر والطباعة والتوزيع دمشق، الطبعة الأولى، 2014م ص 619.

³ ناصر داداي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية العامة الجزائر، ص 135

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية(مصر)، 2010م، ص 295.

⁵ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ص 295.

ثانيا: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز من أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة المورد البشري في المنظمة، وتتبع أهميته الأساسية من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.

ويعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري، والذي بدوره يقوم بدور محوري في تطوير العملية الإنتاجية، فإذا استخدم بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة والمتجددة.

وعلى هذا يمكن تلخيص هذه الأهمية كما يلي:

1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
2. زيادة دخول العاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
3. تخفيض كلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
4. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات، والصراعات، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى موارد المنظمة البشرية، ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصيرة والطويلة.¹
5. يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
6. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة سياستها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية، بما يضمن إزهار المنظمة.
7. يلعب التحفيز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية،
8. الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي وزيادة كمية الإنتاج وسرعته.²

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، ص 204

² عبد الرحمن توفيق، التدريب المباشر بقيادة أكثر شمولا، الطبعة الثانية، ص 153

إذا فإن التحفيز ، ذو أهمية كبيرة بالغة ، حيث يعود بالفائدة على كل من العامل ، والمنظمة في وقت ذاته فهو يحقق الرضا للعامل ويدفعهم لتحمل المسؤوليات ، والمنافسة وهو ما يعود عليها بتحقيق أهدافها ، وحل مشكلاتها ، وليس فقط ما تقدمه المنظمة من تحفيز.¹

ثالثا: أهداف الحوافز:

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين، أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة، هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الحافز الإنساني.

ومن المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير، حيث أن السلوك الإنساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة متحفزة في حياته اليومية. والملاحظ أن مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الأفراد، ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض في مصلحة المنظمة.²

فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد ، وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الأفراد.

ولا يزال اهتمام الإداريين موجها نحو الاستفادة من طاقات الأفراد في تنفيذ الأعمال التي يضطلع الإداريون بالمسؤولية عنها ، والحوافز أحد أهم الوسائل لاستخراج طاقة العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.³

وإجمالا يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في ما لا يلي: .

- 1 - رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل ،
- 2 - إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء .⁴
- 3 - زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح ومبيعات.
- 4 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.

¹ خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2010 ص204.

² حسام الدين حضور ، مرجع سبق ذكره ، ص676.

³ محمد الحمدي ، السياسات الإدارية ، مطبعة كلية الزراعة ، جامعة القاهرة(مصر) 1994م ص297.

⁴ احمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعة، القاهرة، ص 268، 267

- 5 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام العاملين.
- 6 - جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.
- 7 - ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
- 8 - ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.¹

المطلب الثاني: أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز ، وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين وأهمها :

أولاً: الحوافز المادية

تعد من أكثر الحوافز شيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أنماط هذه الحوافز، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى،² وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، كالرواتب والأجور والعلوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز .

أن الحوافز المادية تعد من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور ملائمة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير كافي للجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله، وتدني كفاءته الإنتاجية، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز المادية تتلاءم مع مفهوم الناس في الأحوال الراهنة عن العمل ، حيث انه بالمال يشبع ضرورات الحياة من مأكلاً ، ومشرباً ، ومسكناً، وهو ضروري للصحة والتعليم، إضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي ، وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية مالم تساعد أنواع أخرى من الحوافز، وتكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها :

1 - الأجر

تؤدي الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جهده المبذول، سواء كانت فكرياً أم عضلياً ، تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وتحقيق مستوى الرضا

¹ محمد الحمدي ، مرجع سبق ذكره ص 298.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتب الأقصى الأردن، ص 316

المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المؤسسة، مثل الاستقرار بالعمل، وتقليل الغيابات، والانتظام بالعمل.¹

2 - العمولات

ويتبع هذا النظام في الوظائف البيعية والمحصلين، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، ويمتد الأمر أحيانا إلى بعض المناصب الإدارية حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى.

ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت، وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في تسويق سلع راكدة وبيعها،²

3 - العلاوات

تشير اللغة إلى أن العلاوة من كل شيء ما زاد عليه، وللعامل ما يزداد على مرتبه لمضي مدة في العمل، وهي ذاتها في الاصطلاح، أي ما زاد على أجر العامل.

وتتعدد أنواع العلاوات التي تتمثل حافزا للفرد فيما يلي:

العلاوات الدورية، العلاوات التشجيعية، العلاوات الاستثنائية، علاوات غلاء المعيشة.

4 - البدلات

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها، وإن كانت تدخل في معظمها تحت اسم بدل طبيعة العمل، والفروض أن البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي، وظروف غير عادية تكون على نحو متلازم مع أداء العمل.

5 - حوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز حافزا يسمى حافز الإنتاج، يصرف على أساس يومي أو شهري، وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتلاءم مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.

6 - المكافآت

هي مبلغ من المال، يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز، ويمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية،

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 317

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ص 127.

تعزز قدراتهم في العمل ، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية، هذا الأمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال.

ثانيا: الحوافز المعنوية

يقصد به تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تتعد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية هي: فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، اشتراك العاملين في الإدارة، ضمان العمل واستقراره، نمط الإشراف، ظروف العمل، العلاقات بالزملاء، العمل الملائم، التصميم المحفز للعمل، الشعور بالمسئولية.¹

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

قام الباحث بإعداد الاستبيان من خلال فرضيات الدراسة والجانب النظري بحيث يغطي كافة جوانب موضوع البحث مراعي الخطوات التالية: إعداد الاستبيان بصورة أولية، وعرض الاستبيان على الزملاء الباحثين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان.² وللاستبانة، مزايا منها:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3. سهولة وضع عباراتها وترسيم ألفاظها.

4. توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير

5. يشعر المجيبون عليها بالحرية في التعبير عن آرائهم.

مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في مؤسسة الدراسة

¹ محمد الفاتح مرجع السابق ص 127 . 128

² حيدر حاتم فالح العجرس، منشورات جامعة بابل، (بابل: العراق)، مقال منشور،
www.uobabylon.edu.ig.com,24/6/2014,11:45pm

الإنتاجية محل الدراسة (مخبز روتاتيف) والذين بلغ عددهم (204) فرداً من الإداريين العاملين في فرع الرئاسة بأنجمينا.

أولاً: عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في العينة العشوائية التي اختارها الباحث في هذه الدراسة بطريقة عشوائية من العينة الكلية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ أفراد هذه العينة (64) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (204) فرداً، وقد بلغ عدد العينة الفعلية بعد استلام الاستبانة (36) فرداً.

واحتوت استمارة الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية و 15 عبارة، طلب فيها من أفراد العينة، على أن يحددوا إجاباتهم على الأسئلة لمعرفة فاعلية الحوافز وأثرها على أداء العاملين.

ثانياً: وصف الاستبانة:

احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن على عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (15) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عما تصفه كل عبارة ((لا، نعم))، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث بطريقة غير متساوية.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الجدول والتوزيع التكراري للإجابات والنسب المئوية والوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences SPSS*، وذلك بهدف معرفة، هل التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي؟ كما استخدم مربع كاي لجودة التطابق، وباختبارنا لمربع كاي نحصل على قيمته المحسوبة ومن ثم مقارنتها مع قيمته الجدولية. كما أن القيم الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة، وذلك بمقارنة القيمة الحالية بمستوى معنوية (0.05)، فإذا كانت هذه القيمة (كاي الاحتمالية أو sig) أقل من 0.05 فهذا دليل على أنه توجد فروق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

• البيانات الأساسية:

1- الجنس:

جدول (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	100 %
أنثى	0	0.0%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2021م.

يظهر الجدول رقم (1) أن جميع أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم (36) فرداً وبنسبة (100%)، وأنه لا يوجد في عينة الدراسة حتى واحد من الجنس النسائي.

2- المؤهل العلمي:

جدول (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	7	19.4%
ليسانس	9	25%
ماجستير	3	8.3%
دكتوراه	2	5.6%
آخر	15	41.7%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب المؤهلات العلمية الأخرى، حيث بلغ عددهم (15) فرداً وبنسبة (41.7%)، وفي المرتبة الثانية أصحاب المؤهل العلمي الليسانس وبلغ عددهم (9) أفراد (25%)، ويليهم في العدد أصحاب المؤهل العلمي شهادة ثانوية وبلغ عددهم (7) أفراد وبنسبة (19.4%)، ثم أصحاب عينة الدراسة من حملة الماجستير وبلغ عددهم (3) أفراد وبنسبة (8.3%)، وأخيراً أصحاب عينة الدراسة من حملة الدكتوراه وبلغ عددهم (2) فردان وبنسبة (5.6%).

3- المستوى الوظيفي:

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	2	5.6%
رئيس قسم	3	8.3%
مراقب	4	11.1%
عامل عادي	8	22.2%
سكرتير	4	11.1%
أخرى	15	41.7%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب المراكز الوظيفية الأخرى حيث بلغ عددهم (15) فرداً وبنسبة (41.7%)، ويليه من حيث العدد أصحاب المركز الوظيفي عامل عادي حيث بلغ عددهم (8) أفراد وبنسبة (22.2%)، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث العدد فئة المراكز الوظيفية مراقب وسكرتير حيث بلغ عددهم (4) أفراد وبنسبة (11.1%)، ثم يلونهم في العدد أصحاب المراكز الوظيفية رئيس قسم حيث بلغ عددهم (3) فرداً وبنسبة (8.3%)، وفي المرتبة الأخير من حيث العدد أصحاب المراكز الوظيفية مدير حيث بلغ عددهم (2) فردان وبنسبة (5.6%).

المطلب الثالث: عرض مناقشة نتائج الدراسة وإثبات صحة الفرضيات

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين آليات الترقية المتبعة من قبل المخبز ومستوى أداء العاملين

العبارة الأولى: ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

جدول رقم(4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مادية	28	77.8%
معنوية	3	8.3%
الاثنين معاً	5	13.9%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (4) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (77.8%) أجابوا على أن الحوافز التي يقدمها المخبز مادية، وأن (5) أفراد من عينة الدراسة وبنسبة (13.9%) أجابوا على أن الحوافز التي يقدمها المخبز مادية ومعنوية، أن (3) أفراد من عينة الدراسة وبنسبة (8.3%) أجابوا على أن الحوافز التي يقدمها المخبز معنوية.

العبارة الثانية: ما هي المستويات التي يتم فيها تحفيز العاملين المؤسسة؟

جدول رقم(5) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	5	13.9%
كل المستويات	31	86.1%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (5) أن (31) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (86.1%) أجابوا على أن الحوافز في المخبز تقدم في كل المستويات، بينما أجاب (5) أفراد وبنسبة (13.9%) أجابوا على أن الحوافز في المخبز تقدم على مستوى الإدارة العليا.

العبارة الثالثة: هناك تساوي في نسب الحوافز التي يتلقاها العاملين في كل المستويات

جدول رقم(6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	3	8.3%
أوافق	33	91.7%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م

يتبين من الجدول رقم (6) أن (33) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (91.7%) موافقون على أن هناك تساوي في نسب الحوافز التي يتلقاها العاملين في كل المستويات، بينما لم يوافق على ذلك (3) أفراد وبنسبة (8.3%).

العبارة الرابعة: توجد علاقة بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة

جدول رقم(7) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	29	80.6%
أوافق	7	19.4%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (7) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (80.6%) لم يوافقوا على أن هناك علاقة بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المخبز، بينما وافق على ذلك (7) أفراد وبنسبة (19.4%).

العبارة الخامسة: توجد علاقة بين تنافس العاملين وتطوير الأداء الوظيفي في المخبز

جدول رقم(8) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	8	22.2%
أوافق	28	77.8%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (8) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (77.8%) موافقون على وجود علاقة بين تنافس العاملين وتطوير الأداء الوظيفي في المخبز، بينما لم يوافق على ذلك (8) أفراد وبنسبة (22.2%).
الفرضية الثانية: يؤثر ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز على مستوى أداء العاملين في مؤسسة الدراسة

العبارة الأولى: يستخدم المخبز معايير ثابتة لقياس الأداء

جدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	30	83.6%
أوافق	6	16.7%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (9) أن (30) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (83.6%) لم يوافقوا على استخدام المخبز معايير ثابتة لقياس الأداء، في حين وافق على ذلك (6) أفراد وبنسبة (16.7%).

العبارة الثانية: يعتمد المخبز على طريقة معينة في تقييم الأداء

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	27	75%
أوافق	9	25%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (10) أن (27) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (75%) لم يوافقوا على اعتماد المخبز على طريقة معينة في تقييم الأداء، في حين وافق على ذلك (9) أفراد وبنسبة (25%).

العبارة الثالثة: تؤثر الحوافز على زيادة كمية وسرعة الإنتاج بالمخبز

جدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	19	52.8%
أوافق	17	47.2%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (11) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (52.8%) لم يوافقوا على أن الحوافز تؤثر على زيادة كمية وسرعة الإنتاج بالمخبز، في حين وافق على ذلك (17) فرداً وبنسبة (47.2%).

العبارة الرابعة: تساعد الحوافز على رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل بالمخبز

جدول رقم (12) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	29	80.6%
أوافق	7	19.4%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (12) أن (29) فرداً من عينة الدراسة وبنسبة (80.6%) لم يوافقوا على أن الحوافز تساعد على رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل بالمخبز، بينما وافق على ذلك (7) أفراد وبنسبة (19.4%).

العبارة الخامسة: تحقق الحوافز الرضا للعاملين وتدفعهم لتحمل المسؤوليات

جدول رقم (13) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	29	80.6%
أوافق	7	19.4%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (13) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (80.6%) لم يوافقوا على أن الحوافز تحقق الرضا للعاملين وتدفعهم لتحمل المسؤوليات، بينما وافق على ذلك (7) أفراد وبنسبة (19.4%).

الفرضية الثالث: يساعد نظام الحوافز المتبع في المخبز على التنافس بين العاملين، وتطوير وتحسين مستوى أدائهم

العبارة الأولى: تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الأداء

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	29	80.6%
أوافق	7	19.4%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (14) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (80.6%) لم يوافقوا على أن الحوافز تؤدي إلى رفع مستوى الأداء ، بينما وافق على ذلك (7) أفراد وبنسبة (19.4%).

العبارة الثانية: تساعد الحوافز في التنافس على الأداء بين العاملين

جدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	10	27.8%
أوافق	26	72.2%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (15) أن (26) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (72.2%) موافقون على أن الحوافز تساعد في التنافس على الأداء بين العاملين، بينما لم يوافق على ذلك (10) فرداً وبنسبة (27.8%).

العبارة الثالثة: يساعد نظام الحوافز المتبع في المخبز على تشجيع العاملين على الأداء

جدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	9	25 %
أوافق	27	75 %
المجموع	36	100 %

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (16) أن (27) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.8%) موافقون على أن نظام الحوافز المتبع في المخبز يساعد على تشجيع العاملين على الأداء، في حين لم يوافق على ذلك (9) أفراد وبنسبة (25%).

العبارة الرابعة: هناك إيجابيات لتنظيم الحوافز على أداء العاملين

جدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	11	30.6 %
أوافق	25	69.4 %
المجموع	36	100 %

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (17) أن (25) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (69.4%) موافقون على أن هناك إيجابيات لتنظيم الحوافز على أداء العاملين، بينما لم يوافق على ذلك (11) أفراد وبنسبة (30.6%).

العبارة الخامسة: يؤثر تنظيم الحوافز على أداء العاملين

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	3	8.3 %
أوافق	33	91.7 %

المجموع	36	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، 2021م.

يتبين من الجدول رقم (18) أن (33) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (91.7%) موافقون على أن تنظيم الحوافز يؤثر على أداء العاملين ، في حين لم يوافق على ذلك (3) أفراد وبنسبة (8.3%).

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص (فاعلية وأثر الحوافز على أداء العاملين)، حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " أوافق". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام الوسيط واختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

هناك علاقة بين آليات الترقية المتبعة من قبل المؤسسة ومستوى أداء العاملين

النتائج أعلاه لا تعني أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الأولى، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير الموافقين، والموافقين) تم استخدام الوسيط ومربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، والجدول التالي يلخص نتائج اختبارات الفرضية الأولى:

الجدول (19) يوضح الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
ما نوع الحوافز التي يقدمها مخبز روتاتيف للعاملين فيه	32	0.000	1	مادية
ما هي المستويات التي يتم فيها تحفيز العاملين	18	00.00	4	موظف عادي
هناك تساوي في نسب الحوافز التي يتلقاها العاملين في كل المستويات	25	0.001	2	أوافق

لا أوافق	1	0.000	13	هناك علاقة بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المخبز
أوافق	2	0.003	11	هناك علاقة بين تنافس العاملين وتطوير الأداء الوظيفي في المخبز
أوافق	2	0.000	14.4	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (32) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية لأقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الغير موافقين على ما نوع الحوافز التي يقدمها مؤسسة الدراسة للعاملين فيها مادية.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (18) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين أن التحفيز في مؤسسة الدراسة يتم على مستوى الموظفين العاديين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (25) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين على أن هناك تساوى في نسب الحوافز التي يتلقاها العاملين في كل المستويات.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (13) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الغير موافقين على أن هناك علاقة بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (11) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على هناك علاقة بين تنافس العاملين وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الأولى (14.4) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه فإن الفرضية الأولى التي تنص على "هناك علاقة بين آليات الترقية المتبعة من قبل المخبز ومستوى أداء العاملين" قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

تؤثر نتائج تقييم الأداء في منح الحوافز للعاملين بالمؤسسة.

النتائج أعلاه الواردة في الجدول أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثانية، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير موافقين، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، والجدول التالي يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثانية:

الجدول (20) يوضح الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
هناك معايير ثابتة لقياس الأداء بالمخبز	16	0.000	1	لا أوافق
يعتمد المخبز على طريقة معينة ومحددة في تقييم الأداء	9	0.003	1	لا أوافق
تؤثر الحوافز على زيادة كمية وسرعة الإنتاج بالمخبز	0.1	0.7	1	لا أوافق

لا أوافق	1	0.000	13	تساعد الحوافز على رفع دافعية وحماس العاملين لأداء عملهم بالمخبز
لا أوافق	1	0.000	13	تحقق الحوافز رضا العاملين ودفعهم لتحمل المسئوليات
لا أوافق	1	0.000	37.3	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2021م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (16) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الغير موافقين على أن هناك معايير ثابتة ومحددة لقياس الأداء بالمؤسسة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (9) و القيمة الاحتمالية لها (0.003) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الغير موافقين على أن المؤسسة تعتمد على طريقة معينة ومحددة في تقييم الأداء.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (0.1) و القيمة الاحتمالية لها (0.7) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الغير موافقين على أن الحوافز تؤثر على زيادة كمية وسرعة الإنتاج بالمؤسسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (13) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الغير موافقين بشدة على أن الحوافز تساعد على رفع دافعية وحماس العاملين لأداء عملهم بالمؤسسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (13) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الغير موافقين على أن الحوافز تحقق رضا العاملين ودفعهم لتحمل المسؤوليات في المؤسسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (37.3) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (20) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الغير موافقين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على أن: "تؤثر نتائج تقييم الأداء في منح الحوافز للعاملين بالمؤسسة." قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص:

يساعد نظام الحوافز المتبع في المخبز على التنافس بين العاملين، وتطوير وتحسين مستوى

أدائهم ؟

النتائج أعلاه الواردة في الجداول أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثالثة، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (والغير موافقين، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، والجدول التالي يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثالثة:

الجدول (21) يوضح الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
تساعد الحوافز على رفع مستوى الأداء.	13	0.000	1	لا أوافق
تساهم الحوافز في التنافس على الأداء بين العاملين	7	0.008	2	أوافق
يساعد نظام الحوافز المتبع في مخبز روتاتيف على تشجيع العاملين على الأداء	9	0.003	2	أوافق

أوافق	2	0.02	5.4	هناك إيجابيات لتنظيم الحوافز على أداء العاملين في المخبز
أوافق	2	0.000	25	هناك أثر لتنظيم الحوافز على أداء العاملين
أوافق	2	0.000	17.4	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2021م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (13) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الغير الموافقين على أن الحوافز تساعد على رفع مستوى الأداء في المؤسسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (7) و القيمة الاحتمالية لها (0.008) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن الحوافز تساهم في التنافس على الأداء بين العاملين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (9) و القيمة الاحتمالية لها (0.003) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين على أن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة يساعد على تشجيع العاملين على الأداء.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (5.4) و القيمة الاحتمالية لها (0.02) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح موافقين على أن هناك إيجابيات لتنظيم الحوافز على أداء العاملين في المخبز.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (25) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه

فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن هناك أثر لتنظيم الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (17.4) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثالثة.

وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على "يساعد نظام الحوافز المتبع في المخبز على التنافس بين العاملين، وتطوير وتحسين مستوى أدائهم" قد تحققت.

الخاتمة:

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

1. ضعف المراقبة الفعالة للشركات الإنتاجية في مدينة أنجمينا .
2. عدم الاهتمام بصحة المستهلكين والحفاظ على البيئة .
3. عدم توفير المنتجات بالكميات الكافية.
4. ضعف الجودة في المؤسسات الإنتاجية بالعاصمة أنجمينا
5. عدم توفير المياه والكهرباء الكافي تأثر على قدرة الإنتاج.

ثانياً : التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي :

- 1/ الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء المعيشة وزيادة علاوة الزوجة والأبناء، لأن الراتب لا يشبع الحاجات الفسيولوجية ولا يوفر لشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي .
- 2/ منح العلاوات الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة .
- 3 / توفير التدريب للموارد البشرية في مؤسسات الدراسة.
- 4 / الاهتمام بالتخطيط طويل المدى وإشراك جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط وكذلك في اتخاذ القرارات وتبني السياسات .

5 / وضع خطط مستقبلية للمؤسسات الخاصة وتوسيع التخصصات في مجال الإنتاج.
8 / على الحكومة أن تضع برنامج خاص لمراقبة المؤسسات الإنتاجية خاصة تلك التي تعمل في انتاج السلع الغذائية.

قائمة المراجع:

1. احمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعة، القاهرة.
2. حسام الدين حضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار النشر والطباعة والتوزيع دمشق، الطبعة الأولى، 2014م.
3. حمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة ومهارات ادارة شؤون الموظفين، دار التعليم والنشر والتوزيع، بيروت 2008.
4. خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2010.
5. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان.
6. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية ، مكتب عين شمس ، القاهرة 1999م.
7. عبد الرحمن توفيق، التدريب المباشر بقيادة أكثر شمولا، الطبعة الثانية.
8. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية(مصر)، 2010م.
9. عرابة الحاج، اثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات.
10. محمد الحمدي ، السياسات الإدارية ، مطبعة كلية الزراعة ، جامعة القاهرة(مصر) 1994م.
11. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية.
12. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية.
13. مقابلة شخصية مع السيد / عبدالله آدم يوسف محاسب مالي للمؤسسة يوم 2020/07/22م
14. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتب الأقصى الأردن.
15. ناصر داداي عدوان ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة الجزائر.
16. نجم عبدالله العزاوي، عباس حسن جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الطب العربية، دار اليازوري العلمية للنشر.