# دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة –

**د. بلبخاري سامي**

أستاذ محاضر قسم -ب-

جامعة 08 ماي 45 قالمة

belbekhari.sami@gmail.com

**الملخص:**

يهدف هذا العمل البحثي الى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. في الشق النظري للدراسة تم تسليط الضوء على مختلف الأدبيات الخاصة الحوافز المادية والمعنوية وكذلك أداء العاملين.

في الشق التطبيقي، تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 63 عاملا في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.

**Abstract**

This research aims to study the impact of material and moral motivations on the employees' performance. In the theoretical part, the study was to highlight the various foundations of material and moral motivations as well as the employees' performance. In the empirical part, Data was collected by distributing a questionnaire on a randomly simple sample of 63 employees in the communication companies in Annaba and Guelma. In order to test the study hypotheses, the Statistical Package for Social Science Program (SPSS) was used. The results indicated the existence of a statistically significant effect of the material motivations on the employees' performance at the communication companies.

**Key Words**: material motivations, moral motivations, employee's performance.

**مقدمة**

تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ويعد العنصر البشري ركيزتها الأساسية ومحور نجاحها. وقد أدركت المؤسسات بأن الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه الى اثارة نشاطه يمكنها من دفعه الى تقديم أحسن أداء لديه بما يتماشى والأهداف المسطرة. وتعتبر الحوافز من بين أهم المؤثرات في سلوك الأفراد والتي تعتمدها المؤسسات من أجل التأثير ايجابيا على ادائهم من أجل تحقيق أهدافها سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

## مشكلة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سيحاول الباحث الاجابة على الإشكالية التالية:

هل تؤثر سياسات التحفيز لمؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة على أداء العاملين؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة؟

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو موضوع الحوافز المادية والمعنوية وما له من تأثير في أداء العاملين.

تساهم هذه الدراسة في الكشف عن نقاط الضعف في السياسات التحفيزية المنتهجة في مؤسسات الاتصالات محل الدراسة

في حدود علم الباحث، فان هذا البحث يعد من المحاولات الميدانية القليلة في الجزائر التي تسلط الضوء على العلاقة بين سياسات التحفيز في مؤسسات الاتصالات وأداء العاملين، لذا سيكون بمثابة دليل علمي يعتمد عليه المهتمين بمثل هذه المواضيع.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع سياسات التحفيز في مؤسسات الاتصالات محل الدراسة؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في مؤسسات الاتصالات؛
- دراسة أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء (الوظيفي) العاملين في مؤسسات الاتصالات.

## فرضيات الدراسة:

انطلاقا مما سبق تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.

## منهج الدراسة:

بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي للتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولقد تم الرجوع في الجانب النظري للمعلومات الثانوية من خلال عرض الخلفية النظرية للموضوع والتي كان مصدرها الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراته. أما المقاربة الميدانية فتقوم على عملية سبر أراء عينة الدراسة بالاعتماد على استبيان تم اعداده وتوزيعه على هذه الاخيرة، وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: ويضم العبارات من1-12 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة الدراسة تجاه إجراءات التحفيز المادية والمعنوية، وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-7 تشير الى الحوافز المادية؛

العبارات من 8-12 تشير الى الحوافز المعنوية.

المحور الثالث: وتشمل العبارات من 13-16 والتي تخص متغير أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات محل الدراسة.

وتمثل عبارات الاستبيان إجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي(Likert) وفق الأوزان التالية: غير موافق تماما=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق تماما=5.

## مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسات الاتصالات في ولايتي عنابة وقالمة: الوكالة الجهوية لموبيليس والوكالتين الفرعيتين التابعتين لها في مدينةعنابة، وكاليتي مؤسسة دجيزي عنابة، وكالة أوريدو عنابة، وكالة موبيليس قالمة، وكالة دجيزي قالمة، ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة لاعتقاده أنها تتناسب وموضوع الدراسة وأيضا مع ظروفه من حيث القدرة والوقت المتاح، حيث تكونت هذه العينة من 63 عامل.

## أساليب التحليل الاحصائي:

بغرض الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تناسب تحليل البيانات التي تم جمعها كما يلي:

- اختبار التوزيع الطبيعي؛

- تحليل الثبات (Reliability) بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس تباث فقرات الاستبيان؛

- مقاييس الاحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو واقع تطبيق سياسات التحفيز، وذلك باستخدام: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل $R^2$؛

- تم توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء أفراد عينة الدراسة.

وقد تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الصالحة للتحليل بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) النسخة 20.

## حدود الدراسة:

الاطار المكاني للدراسة: لقد انحصرت الدراسة في ولايتي عنابة وقالمة.

الاطار الزماني للدراسة: امتدت فترة إجراء الدراسة من شهر أوت الى غاية شهر نوفمبر لسنة 2017.

## الدراسات السابقة:

* دراسة حازم فروانة، سليمان الديب، سليمان مرابط (2016):

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء في محافظات غزة، حيث اعتمد الباحثون على عينة عشوائية بسيطة تكونت من 144 عامل. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

* دراسة بلقايد براهيم، بوري شوقي (2017):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، وقد توصل الباحثان من خلال هذا البحث الى مجموعة من العوامل أهمها:

- إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية؛

- تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة؛

- يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته...الخ.

* دراسة غازي حسن عودة الحلابية (2013):

تمحورت هذه الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن على مستوى أمانة عمان الكبرى، حيث تم اعتماد عينة عشوائية طبقية تكونت من 150 موظف. وقد كانت أبرز النتائج كما يلي:

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الجنس لصالح الذكور، والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

*دراسة سلطان (2013):

بعنوان تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في أمانة القصيم وهي دراسة مسحية على شريحة من العاملين في بمنطقة القسيم بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المساهمة وجميع دوائرها وافرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية، وكذلك معرفة اثر

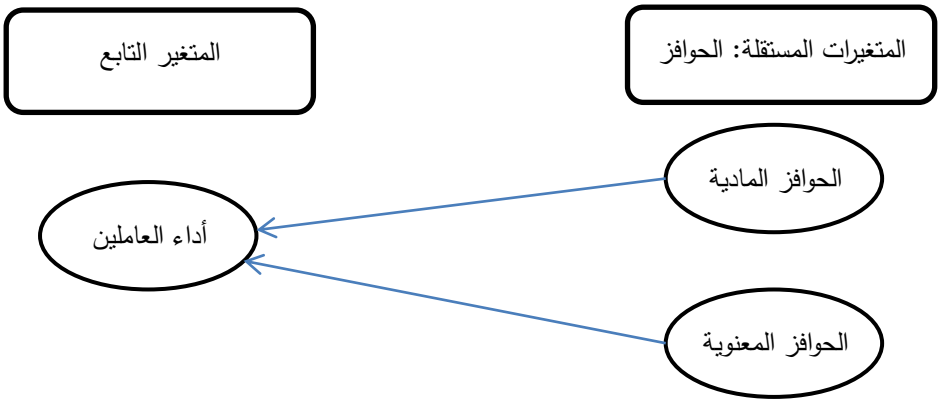
الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكثر الحوافز تأثيرا على العاملين بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب: الترقيات، العلاوات، المكافآت المالية، الدورات المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- أقل الحوافز تأثيرا كانت الثناء الشفوي وخطابات الشكر.

## أنموذج الدراسة:

يعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة




المصدر: من إعداد الباحث

## الخلفية النظرية للدراسة

سيستعرض الباحث في هذا الجزء الجوانب النظرية للتحفيز بمختلف أنواعه، ثم سيتم تسليط الضوء على مفهوم الأداء.

1- الحوافز:

تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين[1]، كما تعرف بأنها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

وهي أيضا وسيلة تعتمدها المنظمة للتأثير على سلوك العمال من أجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن. ويعبر التحفيز عن العملية التي تؤطر تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك الأفراد،[3] وتصنف الحوافز وفقا لمعيار المادة الى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتأخد الحوافز المادية عدة أشكال أهمها:[4] الأجور والمرتبات، التعويضات، العلاوات والمكافآت، المشاركة في الأرباح.

- الحوافز المعنوية: هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، والتي تعتمد في اثارة وتحفيز الأفراد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه حاجات نفسية واجتماعية يسعى الى اشباعها، وعادة ما يكون هذا النوع من الحوافز في شكل: ترقيات، المشاركة في اتخاد القرار، شهادات الشكر والتقدير.[5]

2- الأداء:

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة بالنظر لأهميته بالنسبة للعامل والمنظمة كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، فقد عرفه

بيتر دراكر بأنه "قدرة المؤسسة على الاستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين"[6]، وعرفه سيرتو (Certo,2009) على أنه" تحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة وبأكبر كم وأكبر جودة، من خلال تحفيز العاملين وخلق المبادرات لديهم وتشجيعهم وتمكينهم وترك هامش من الحرية لتنفيذهم للقوانين والانظمة"[7]، كما يعرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"[8].

وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بمكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.[9]

أما الكفاءة فهي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة".[10]

## الدراسة الميدانية

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

بالنظر الى حجم العينة فقد استخدم الباحث اختبار شابيرو- ويلكنسون (shapiro-wilk) لاختبار ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| محاور الدراسة | احصائية الاختبار | القيمة الاحتمالية (sig) |
|---|---|---|
| الحوافز المادية | 0.966 | 0.08 |
| الحوافز المعنوية | 0.979 | 0.361 |
| أداء العاملين | 0.972 | 0.152 |

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول اعلاه بأن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني ان توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي وتخلو

من القيم المتطرفة التي تؤثر في النموذج، وعليه فانه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة لتحليل نموذج الدراسة.

2- صدق وثبات أداة القياس:

بهدف التحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الأساتذة في جامعة باجي مختار بعنابة و جامعة 08 ماي 45 قالمة من أجل تحكيمها، حيث تم تعديلها بناء على مقترحاتهم. أما فيما يخص الثبات فقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronobach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 97.3% وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير الى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة. وبالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ من الجدول أن صدق المحك قيمته مرتفعة ما يدل على أن المقياس جيد لأغراض الدراسة.

جدول رقم(2) : معامل ألفا كرونباخ

| محاور الدراسة | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | الصدق |
|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | 7 | %98 | %98.99 |
| الحوافز المعنوية | 5 | %96.3 | %98.13 |
| أداء العاملين | 4 | %64 | %80 |
| إجمالي المتغيرات | 16 | %97.3 | %98.64 |

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج الاستبيان

3- وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، الوظيفة.

3-1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم(3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| ذكر | 41 | 65.07 |
| أنثى | 22 | 34.93 |
| المجموع | 63 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم(2) أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 41 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 65.07% في حين بلغ عدد الإناث 22 إمرأة بنسبة مئوية تقدر بـ 34.93%.

3-2-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم(4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

| الفئة العمرية | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| 18- 29 سنة | 6 | 9.52 |
| 30 – 50 سنة | 53 | 84.13 |
| أكبر من 50 سنة | 4 | 6.35 |
| المجموع | 63 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم(3) أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية [30-50سنة] وقد بلغ عددهم 53 ما يمثل 84.13% وتليها فئة[18-29سنة] والبالغ عددهم 06 أفراد وبنسبة

مقدارها 9.52%، في حين لم يشّكل الأشخاص الدين هم من الفئة العمرية[ أكبر من 50 سنة] سوى 04 أشخاص من العينة وهو ما يقابل نسبة 6.35%.

3-3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم(5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| ثانوي | 5 | 7.94 |
| دبلوم مهني | 4 | 6.35 |
| جامعي | 52 | 82.53 |
| دراسات عليا | 2 | 3.18 |
| المجموع | 63 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الغالبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي هم من الطلبة الجامعيين والحاصلين على شهادات جامعية حيث بلغ عددهم 52 فردا وبنسبة قدرها 82.53%، أما باقي أفراد عينة الدراسة والذين يمّثلون نسبة مقدارها 17.47% من العينة الكلية يتوزعون حسب مستواهم التعليمي كالتالي: 7.94% ذو المستوى التعليمي الثانوي، 6.35% حاصلين على دبلوم مهني و3.18% من فئة الدراسات العليا.

4-عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة:

تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

| درجة الموافقة | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| المتوسط المرجح | من 1 الى 1.79 | من 1.8 الى 2.59 | من 2.6 الى 3.39 | من 3.4 الى 4.19 | من 4.2 الى 5 |

جدول رقم(6) : اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات المتغير المستقل(الحوافز المادية والحوافز المعنوية)

| أنواع الحوافز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | إن العلاوات والمكافآة التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع مستوى أدائك في العمل | 2.52 | 0.93 | منخفضة |
| | تسعى المؤسسة الى زيادة المكافآة المادية لتحسين مردود العاملين | 2.77 | 0.95 | متوسطة |
| | تمنح المؤسسة بعض العاملين المتميزين ترقيات بشكل دوري | 2.79 | 0.98 | متوسطة |
| | تشعر بالرضا على ما تتقاضاه من راتب وعلاوات | 2.96 | 1.06 | متوسطة |
| | تقوم المؤسسة بتقديم مكافآة استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه الحاجة | 2.65 | 0.82 | متوسطة |
| | المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها | 3.07 | 0.86 | متوسطة |
| | نظام الحوافز المادية في المؤسسة عادل بين جميع العاملين | 2.79 | 0.82 | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 2.79 | 0.72 | متوسطة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الحوافز المعنوية | تقوم المؤسسة بتقديم شهادات الشكر والتقدير للعمال المتميزين | 2.93 | 0.87 | متوسطة |
| | تتيح المؤسسة لعاملها حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار | 3.06 | 0.89 | متوسطة |
| | تهتم الادارة برفع معنويات عمالها وتشجيعهم | 2.71 | 0.88 | متوسطة |
| | يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي | 2.77 | 0.85 | متوسطة |
| | لدى العامل صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تساعده على تأدية المهام الموكلة اليه | 3.01 | 1.17 | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 2.9 | 0.88 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال استعراض النتائج في الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين عينة الدراسة حول الحوافز المادية والحوافز المعنوية تراوحت بين [2.52،3.07] وبانحراف معياري يتراوح بين[0.82،1.17] وهذا يدل على أن درجة موافقة عينة الدراسة على مختلف العبارات الخاصة بالتحفيز بنوعيه كانت متوسطة.

جدول رقم(7) : اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات المتغير التابع(أداء العاملين)

| المتغير التابع | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| أداء العاملين | يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة | 2.71 | 1.15 | متوسطة |
| | يتوفر لدى العاملين في المؤسسة الاستعداد والرغبة لانجاز المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه | 2.8 | 0.89 | متوسطة |
| | حصول العامل على الحوافز والتقدير يجعله يبدل جهدا أكبر في عمله | 3.39 | 1.04 | متوسطة |
| | ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال | 2.19 | 1.06 | منخفضة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 2.77 | 0.72 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ 2.77 وبانحراف معياري 0.72.

5- نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise) ، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(8): الارتباط الخطي

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .822[a] | .676 | .671 | .4181 |

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ وجود ارتباط قوي وموجب بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسات الاتصالات، حيث بلغ معامل الارتباط 0.82، أما معامل التحديد المعدل فقد كانت قيمته 67.6%، وهذا يعني أن 67.6% من التغيرات الحاصلة في أداء عاملين عينة الدراسة تعزى الى بعد أو أكثر من أبعاد التسويق الداخلي، والباقي (32.4%) يرجع الى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

جدول رقم(9): تحليل التباين

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Squre | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 21.893 | 1 | 21.893 | 127.235 | .000[a] |
| | Residual | 10.496 | 61 | .172 | | |
| | Total | 32.389 | 62 | | | |

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن مستوى دلالة الاختبار تساوي الصفر وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي فإننا نرفضها، أي أن النموذج الخطي هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين أداء العاملين والحوافز، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

جدول رقم(10): معاملات نموذج الانحدار

| Model | | Unstandardized Coefficients | | standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .878 | .176 | | 4.79 | .000 |
| | الحوافز المادية | .679 | .060 | .822 | 11.280 | .000 |

المصدر: مخرجات برنامج spss

جدول رقم(10): المتغيرات المستبعدة

| Model | Beta | t | Sig |
|---|---|---|---|
| الحوافز المعنوية | .396 | .880 | .382 |

المصدر: مخرجات برنامج spss

الفرضية الأولى (االحوافز المادية):

تشير النتائج بأن قيمة t لمتغير الحوافز المادية بلغت 11.28وبمستوى دلالة (sig=0.000) أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكو كما يلي:

$$\mathbf{Y=0.679X + 0.878}$$

وبالتالي فانه يتم رفض فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات، وقبول الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.

الفرضية الثانية (التحفيز):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير الحوافز المعنويةبلغت 0.88 وبمستوى دلالة (sig=0.382) أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير واستبعاده من النموذج، وبالتالي فانه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات، ورفض الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.

**التوصيات**:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحث يقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات الاتصالات في الجزائر، وهي كما يلي:

- وضع نظام تحفيزي فعال يسهم في خلق جو تنافسي بين العاملين، والعمل على تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة وذلك من خلال منح المكافآت للعامل على إنجاز المهام المتفق عليها؛

- ضرورة وضع هيئة خاصة بالموارد البشرية تقوم باستقصاءات دورية للأفراد العاملين للتعرف على إحتياجاهم ورغباتهم والسعي لإشباعها سواء كانت مادية أو معنوية؛

- تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء، وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقية؛

- ضرورة السعي لتحقيق الانصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات؛

- توسيع نطاق التمكين تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم في مختلف القضايا خصوصا تلك التي تتعلق بالمهام الموكلة اليهم، بالإضافة الى دعم فرص الابداع والابتكار الوظيفية لديهم؛

- لا يجب النظر إلى عملية التقييم على أنها وسيلة لمنح العلاوات وكشف أخطاء العمال بل هي عملية إستراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف إدارة المورد البشرية وإعداد مختلف السياسات المتعلقة بهذا المورد وهي تسعى بالدرجة الأولى إلى التنمية وتطوير الموارد البشرية وأدائها.

- العمل على خلق بيئة عمل حيوية قائمة على الصداقة والزمالة ويسودها جو من الاحترام والتقدير بين مختلف العاملين، وتكثيف مختلف أليات التواصل والتفاعل الرسمية منها والغير رسمية، لما لها من أثار ايجابية تنعكس ايجابا على أداء العاملين؛

- الاهتمام بوضوح أدوار العمل وتحديد المسؤوليات لكل عامل من أجل مشاركة الجميع في المسؤولية؛

## الهوامش:

[1] نور الدين حاروش (2011)، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للنشر والتوزيع الجزائر، ص 117.

[2] بلقايد براهيم، بوري شوقي (2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع عشر، ص 256.

[3] يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006) ، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ص 404.

[4] حازم أحمد فروانة وأخرون (2016)، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء –محافظات غزة-، المجلة العلمية، العدد الثالث، ص 116.

[5] الدالة سعود (2003)، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ص 28.

[6] P. Druker (1999), l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, p73

[7] مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، مرجع سبق ذكره، ص603.

[8] سعاد نائف البرنوطي (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ص219.

[9] الشيخ الداوي (2010)، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، ص220.

[10] Vincent plauchet (2006), mesure et amélioration des performances industrielles, UPMF, tome 2, France, p6.