

اختبار نموذج علاقة المشاركة والتدريب لفريق العمل في تعزيز الأداء مع وجود التحفيز كوسيط،
 باستخدام نمذجة Amos - دراسة ميدانية لعينة من موظفي ثانويات ولاية المسيلة

Testing the participation and training relationship model for the work team in performance and motivation as a mediator, using Amos modeling An empirical study in Wilaya of M'sila

عسلي نورالدين^{1*}، سمية جلال²، حليلة مهني³

1 جامعة محمد بوضياف المسيلة، noureddine.asli@univ-msila.dz

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

2 جامعة محمد بوضياف المسيلة tqmap2019@gmail.com

3 جامعة محمد بوضياف المسيلة ht.phdmaneg.edu@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/ 24

تاريخ الاستلام: 2024/11/ 13

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج علاقة التأثير للمشاركة والتدريب في بناء فريق عمل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري من خلال التحفيز كالمغير الوسيط وباستخدام المنهج الوصفي، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج *spss* وبرنامج النمذجة *Amos 23*، أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة ($\beta=0.436$) والتدريب ($\beta=0.503$) على بناء فريق العمل وان فريق العمل له تأثير غير مباشر على الأداء الإداري في وجود المتغير الوسيط التحفيز ($\beta=0.701$)

كلمات مفتاحية: المشاركة، التدريب، فريق العمل، التحفيز، الأداء الإداري، المؤسسات التربوية.

تصنيفات JEL : M12، M19، M54

Abstract:

This study aims to test the influence relationship model of participation and training in building an effective work team that leads to improving administrative performance through motivation as the mediating variable and using the descriptive approach. The data was analyzed using the *spss* program and the structural equations modeling program *Amos 23*. The results of the study are that there is a statistically significant effect between participation ($\beta=0.436$) and training ($\beta=0.503$) on team building, and that the work team has an indirect effect on administrative performance in the presence of the mediating variable motivation ($\beta=0.701$).

Keywords: participation, training, work team, motivation, administrative performance, educational institutions.

JEL Classification Codes: M54، M19، M12

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: noureddine.asli@univ-msila.dz

1. مقدمة:

يعيش العالم اليوم تزايد مطردا في حدة المنافسة في سوق العمل، حيث أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تركز على تحقيق الاستغلال الأمثل للقوة العاملة بهدف تطوير واستدامة مستوى أدائها، وتعتبر المؤسسة المكان الذي يزاول فيها العنصر البشري الإنتاج والتبادل وإشباع حاجاته الإنسانية، وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد، ولذلك تتجه الدراسات والأبحاث الإدارية إلى فهم سلوك الأفراد ومختلف المحددات النفسية التي توجه سلوكهم لتحقيق إنتاجية عالية. وعلى أساس هذا الأخير ظهرت مفاهيم إدارية جديدة التي تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة، حيث اعتمدت التركيز على العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم الإداري كمدخل أساسي، من خلال بناء فرق عمل فعالة قادرة على انجاز المهام بكفاءة وفعالية عاليتين، وتستخدم المنظمات بشكل متزايد فرق العمل كأساس لهيكل العمل واتخاذ القرار، ويعود السبب الرئيسي لاستخدام تنسيق متعدد الأشخاص لاتخاذ القرارات هو التوصل إلى قرارات ذات جودة أعلى مما يمكن من قبل فرد واحد (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

1.1 طرح الإشكالية

تواجه منظومه التربية والمؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة العديد من التحديات، نتيجة للثورة التكنولوجية الكبيرة، وهذا ما أدى إلى سلسلة من التغيرات التي تحتم على المؤسسة اجراء التدريب اللازم لموظفيها وبشكل مستمر، وقد أدى هذا التغيير إلى ضرورة تهيئته الظروف الملائمة للعمل من خلال تنظيم العمل الجماعي، وبناء فريق العمل الفعال، إضافة إلى الاهتمام بالتحفيز والذي يمكن له أن يحدد نجاح أو فشل المؤسسة التربوية.

وعليه يمكن طرح الإشكالية كالتالي:

ما مدى تأثير المشاركة والتدريب لفريق العمل مع وجود التحفيز في تعزيز الأداء الإداري من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في الثانويات بولاية المسيلة؟

يمكن تجزئته الإشكالية الرئيسية إلى عدة اشكاليات فرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في بناء فريق عمل فعال لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة ؟
- هل يوجد أثر دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في بناء فريق عمل فعال موظفي المؤسسات التربوية المدروسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لفريق العمل الفعال في تعزيز الأداء الإداري لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز كمتغير وسيط بين فريق العمل والأداء الإداري لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة؟

2.1 فرضيات الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية نقدم فرضيات الدراسة التالية:

- ف1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في بناء فريق عمل فعال لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة .
- ف2 يوجد أثر دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في بناء فريق عمل فعال لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة.
- ف3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لفريق العمل في تعزيز الأداء الإداري لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة.
- ف4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز كمتغير وسيط بين فريق العمل والأداء الإداري لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة.

عنوان المقال: اختبار نموذج علاقة المشاركة والتدريب لفريق العمل في تعزيز الأداء مع وجود التحفيز كوسيط،
باستخدام نمذجة Amos - دراسة ميدانية لعينة من موظفي ثانويات ولاية المسيلة

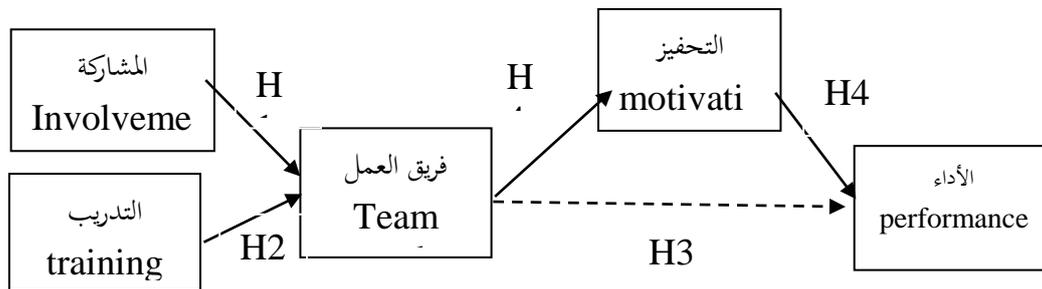
3.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المشاركة والتدريب واسهامهما في بناء فريق عمل فعال لدى موظفي اداره المؤسسات التربوية ، واسهامها في تعزيز الأداء الإداري بوجود متغير وسيط وهو التحفيز، إضافة إلى تحليل ومعرفة طبيعة وقوه العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة، والوصول إلى عدده اقتراحات وتوصيات لمساعدته مسيري مؤسسات التربية في تعزيز بناء فرق العمل، والاهتمام بالتحفيز والمشاركة والتدريب من أجل الرفع من الأداء الإداري لموظفيها.

4.1 أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة تحليل وقياس أثر المشاركة والتدريب في بناء فريق عمل فعال في بيئة المؤسسات التربوية، بشكل مباشر أو غير مباشر عبر التحفيز، باعتباره عاملا وسيط يمكن أن يؤدي دورا في زيادة أثر فرق العمل الفعالة في تطوير الأداء الإداري، إضافة إلى محاولة اختبار هذه العلاقات في الجانب التطبيقي، بناء على عينه مأخوذة من المجتمع الأصل.

5.1 المنهج المتبع في الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لوصف وتتبع أثر متغيرات تخص السلوك التنظيمي، من خلال جمع البيانات من المصادر الثانوية، المتمثلة في الكتب في الجانب النظري، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من المصادر الأولية، المتمثلة في آراء والموظفين الإداريين بالثانويات المدروسة وباستخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية Amos v 25 من أجل قياس واختبار نموذج الافتراضي المقترح.

6.1 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

7.1 الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى : (Iftikhar & Sheikh, 2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العمل الجماعي وتمكين الموظفين والتدريب على أداء الموظفين، اخذت عينة 150 موظف من ثلاث شركات خلوية، أظهرت النتائج أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف. وأن كل من التمكين والتدريب للموظف لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف.

- الدراسة الثانية (Hamilton, Nickerson, & Owan, 2003): يفحص هذا البحث الأسباب المنطقية لمشاركة الفريق، وتأثيرات تكوين الفرق على الإنتاجية، تم جمع بيانات من مصنع ملابس على مدى 3 سنوات. توصلت الدراسة إلى أن اعتماد الفرق في المصنع أدى إلى تحسين إنتاجيتهم بنسبة 14 %، فالفرق تستخدم المهارات التعاونية، والتي تكون أقل قيمة في الإنتاج الفردي. يميل العمال ذوو الإنتاجية العالية إلى تكوين الفرق، مما يشير إلى مزايا غير مالية مرتبطة بالعمل الجماعي.

- الدراسة الثالثة (Al Salman & Hassan, 2016): تم فحص تأثير العمل الجماعي على أداء الموظف، وكانت المتغيرات المستقلة لقياس العمل الجماعي هي التواصل الفعال وتماسك الفريق والمساءلة ومهارات التعامل، والقيادة ومستوى الثقة.

المتغير التابع هو أداء الموظف، توصلت الدراسة أن جميع العوامل لها علاقة كبيرة بالعمل الجماعي. وأن الاتصالات الفعالة ومستوى الثقة والقيادة الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين.

الدراسة الرابعة (Masood, 2013): توضح الدراسة أثر مستوى التحفيز بين أداء الموظف بوساطة التدريب المطلوب في الجامعات الباكستانية. يشير المشاركون من 118 جامعات إلى تأثير حاجة الموارد البشرية مثل الترقية، ومستوى تحفيز الموظف، والتدريب على أداء الموظف. ويتعين على الجامعات الباكستانية مراجعة راتبه ومكافأته لتقييم أداء موظفي الجامعات.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 فرق العمل ودورها في دعم الأداء

تعرف فرق العمل بأنها كيانات اجتماعية متآزرة تعمل على تحقيق هدف أو أهداف مشتركة - على المدى القصير وال المدى الطويل، غالبًا ما يمثلون التزامًا تامًا بالعمل واتجاه بعضهم البعض (Katzenbach & Smith, 2006)، كما يعرف فريق العمل على أنه مجموعة يمكن تمييزها من شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل ديناميكي ومترابط وقابل للتكيف نحو هدف أو مهمة تم تعيين كل منهم لأداء وظيفة أو دور معين (Manzoor, Hafizullah, Hussain, & Ahmad, 2011)، ويضيف (Robbins & Judge, 2007) أن مجموعة العمل عبارة عن مجموعة من الموظفين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل أساسي لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد الأفراد في تنفيذ واجباتهم، بينما فريق العمل هو مجموعة من الموظفين تؤدي جهودهم الفردية إلى أداء أكبر من مجموع مدخلاتهم الفردية. ويؤدي العمل الجماعي إلى التعاون وتعزيز المهارات وتقليل النزاعات الفردية، من خلال مراعاة مصلحة المجموعة بدلاً من المصالح الفردية (Chukwudi, 2014).

وفي المنظمات الحديثة أصبحت الفرق محل الأفراد. باعتبارهم اللبنة الأساسية للتنظيم، واليوم معظم الشركات لا تبحث عن القدرة التقنية فحسب، بل تبحث أيضًا عن الأشخاص الذين يمكنهم العمل ضمن فرق وحل المشكلات (Katzenbach & Smith, 2006)، فالعمل الجماعي يسهل على الموظفين التعاون مع بعضهم البعض، وتحسين مهاراتهم وتقديم استجابة مفيدة دون أي نزاع بينهم (Jones, Richard, Paul, Sloane, & Peter, 2007)، وتشير دراسة كل من (Hamilton, Nickerson, & Owan, 2003) أن اعتماد الفرق على مستوى المؤسسة أدى إلى تحسين إنتاجية العمال، وعلى الرغم من عدم وجود مقياس بسيط لفعالية الأداء للمجموعات، ولا يوجد فريق متطابق، يبدو أن هناك فهمًا مشتركًا لما يجعل مجموعة العمل أكثر فاعلية، من جهة أخرى تتكون فرق العمل عالية الأداء بشكل عام من مجموعة من الأغراض والأهداف، والموهبة، والمهارات، وأخلاقيات الأداء، والحوافز والتحفيز، والفعالية، والقيادة، والصراع، والتواصل، والسلطة، والتمكين، والقواعد والمعايير (Katzenbach & Smith, 2006) وبذلك يرتبط أداء الموظف بالموظفين الذين ينجزون مهامهم وأهدافهم وفقًا للمعيار الذي تحدده المنظمة (Chen, 2011).

2.2 دور المشاركة وتبادل المعلومات في العمل

تعرف المشاركة بالمعلومات بأنها محاولات واعية ومدروسة من طرف افراد الفريق لتبادل المعلومات ذات الصلة بالعمل، والتعرف على الأنشطة الأساسية، والإبلاغ عن التطورات الرئيسية (Bunderson & Sutcliffe, 2002)، وتعد مشاركة المعلومات عملية مركزية يستخدم من خلالها أعضاء الفريق بشكل جماعي مواردهم المعلوماتية المتاحة.

توضح الدراسات التجريبية التي أجريت في هذا المجال، أهمية فعالية نظم المعلومات بالنسبة لأداء الفريق (Greenhalgh & Chapman, 1998)، وقد أظهرت دراسة كل من (Jessica & Leslie, 2009) أهمية مشاركة المعلومات في

تشكيل الفريق، والتماسك، والرضا عن القرار، وتكامل المعرفة. على الرغم من تحديد الوسطاء، فمشاركة المعلومات بشكل علني مع زملائه في الفريق يعزز حالات المناخ الإيجابية (على سبيل المثال، الثقة والتماسك)، والتي يجب أن تحسن النتائج الاجتماعية والعاطفية للفريق، وبالتالي أداء مهام الفريق (Beal, Cohen, Burke, & McLendo, 2003). فكلما زاد تعاون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، أصبحت المجموعة أكثر تماسكًا، مما يؤدي إلى سهولة مشاركة المعلومات مع بعضهم البعض، ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من التنسيقات القائمة على الفريق، فأنها تحتاج إلى ضمان وصول الأعضاء إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة. من خلال التركيز على كيفية تكوين الفرق وتشغيلها، يتم مشاركة أكبر قدر من المعلومات الفريدة بشكل مفتوح، مما يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

3.2 دور التدريب في تحسين أداء الفريق

يعرف التدريب بأنه عملية تعلم تركز بشكل أساسي على اكتساب المعرفة، وتعزيز المهارات، وتحديد القواعد، أو تصحيح الموقف أو السلوك لتحسين أداء الموظف (Sabir, Akhtar, Bukhari, & Nasir, 2014)، ويعتبر التدريب بمثابة دعم لتمكين الموظفين من إنجاز مهامهم في وقت أقل وبكفاءة أعلى، ومن ثم يُعتقد أنه العنصر الأكثر أهمية لإدارة أداء الموظفين (Delaney & Huselid, 1996). ولا شك أن الموظفين المدربين تدريباً عالياً هم مصدر أكبر لتحقيق الأداء العالي والإنتاجية وكذلك جعل المنظمة تكتسب ميزة تنافسية (Pfeffer, 1994).

4.2 أثر التحفيز في رفع مستوى الأداء

أعرب العديد من الكتاب والباحثين المعاصرين عن وجهة نظرهم حول مفهوم التحفيز. تم تعريف التحفيز على أنه المؤثرات النفسية التي تحفز الكائن الحي على العمل نحو الهدف المنشود، ويؤدي إلى التحكم في السلوكيات الموجهة نحو الهدف والحفاظ عليه (Wigfield, Guthrie, Tonks, & Perence, 2004). أما عملية تحفيز الموظفين يعني العملية التي تلهم فيها المنظمة موظفنا بشكل المكافآت والمكافآت وما إلى ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية (Chaudhary & Sharma, 2012) فالدافعية الداخلية للموظف هي استجابة نفسية والتي تعطي السلوك هدفاً واتجاهاً (Kreitner, 1995)، وقد توصل كل من (Said, Abdiaziz, & Jamal, 2017) إلى أن تحفيز الموظفين يؤدي إلى توسيع مهاراتهم لتلبية متطلبات المنظمة.

أشارت نتائج الدراسات التطبيقية إلى أن الحوافز المالية وتمكين الموظفين لها آثار كبيرة وإيجابية على أداء الموظف، وأن نقص التدريب والتطوير لهما علاقة سلبية قوية وعالية الدلالة على التحفيز وأداء الموظف، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة جيدة بين التحفيز وأداء الموظف (Sh. Yusuf & Gichinga, 2016). وغالبًا ما يؤدي ضعف تنظيم الفريق والتقييم ونظام المكافآت والقيادة إلى انخفاض الروح المعنوية والدافع السلبي تجاه الأداء الفردي. عادة ما يأخذ الموظفون أنشطتهم ببطء نحو إنجاز الإجراءات الأساسية ولا يتم فعل أي شيء مهم بشكل عام (Manzoor, Hafizullah, Hussain, & Ahmad, 2011).

ويهدف العمل الجماعي إلى دعم وتحقيق الإنسجام نحو هدف محدد، من خلال توفير التآزر الضروري، لذلك قد يتم تصوير الفرق على أنها مجموعات عمل فعالة تستند فعاليتها إلى درجة الحافز والتنسيق والغرض والتي ينتج عن تعاونها طاقة وإبداع تتجاوزهم كأفراد، وبالتالي، يجب أن تمتلك الفرق عضوية محددة ووعيًا جماعيًا وإحساسًا الغرض المشترك (Adair, 1988).

3. الجانب التطبيقي للدراسة

1.3 الاجراءات المنهجية لمجتمع وعينه الدراسة: تستهدف الدراسة الموظفين الإداريين المشتغلين بالثانويات وقد تم اختيار ثلاث ثانويات نموذجيه من ولاية المسيلة والبالغ عددهم 128 موظف حسب الاحصائيات المقدمة من طرف إدارة الثانويات لذلك اخترنا عينه بحجم 40 موظف أي بنسبة 31.25%، وقد تم توزيع الاستبيان عبر زيارات ميدانية، تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 37 استمارة أي بنسبة 28.91%.

أ. خصائص عينة الدراسة: الجدول الموالي يعرض أهم خصائص العينة المدروسة.

الجدول رقم (01): عرض مميزات العينة المدروسة

النسبة المئوية	التكرار		
56.8	21	ذكر	الجنس
43.2	16	أنثى	
0	0	أقل تماما من 25 سنة	السن
51.4	19	من 25 إلى 40 سنة	
40.5	15	من 41 إلى 50	
8.1	3	أكثر من 50 سنة	
35.1	13	تقني سامي	المستوى التعليمي
35.1	13	ليسانس	
24.3	9	ماستر	
5.4	2	دكتوراه	
21.6	8	أقل من 5 سنوات	الخبرة في المجال
32.4	12	5 - 10 سنوات	
24.3	9	10 - 15 سنة	
21.6	8	من 16 سنة فما فوق	

المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام spss

ب. بناء أداة الدراسة : يهدف جمع البيانات من المصادر الأولية تم الاعتماد على اداه الاستبيان الملائمة للدراسات الكمية ، وبالنظر إلى الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد كل متغير بالإضافة إلى تحليل والاستنباط العبارات المناسبة التي تقيس البعد الكامل، حيث يتكون الاستبيان من 06 محاور المحور الأول: البيانات الشخصية، المحور الثاني: بعد المشاركة بالمعلومات، المحور الثالث: بعد التدريب، المحور الرابع: فرق العمل، المحور الخامس: التحفيز، والمحور السادس: الأداء الإداري، تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي يبدأ من غير موافق بشده إلى موافق بشده.

يضم بعد المشاركة 5 عبارات (inv1, inv2, inv3, inv4, inv5) ويضم بعد التدريب 4 عبارات (tra1,tra2,tra3,tra4) اما بعد فريق العمل فيه 4 عبارات (t1,t2,t3,t4) ويضم بعد التحفيز ايضا 4 عبارات (mot1,mot2,mot3,mot4) واخيرا بعد الأداء يضم 14 عبارة (p1,p2,p3,..... p13, p14)

ج. صدق وثبات الاستبيان: من أجل معرفه صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعه من الخبراء واجراء مقابله مع افراد من العينة المدروسة وفي الاخير تم ضبط الاستبيان في شكله النهائي اما اثبات فقد تم قياسه باستخدام معامل الفا كرنباخ

عنوان المقال: اختبار نموذج علاقة المشاركة والتدريب لفريق العمل في تعزيز الأداء مع وجود التحفيز كوسيط، باستخدام نموذج Amos - دراسة ميدانية لعينة من موظفي ثانويات ولاية المسيلة

الجدول رقم (02): معامل الفا كرونباخ لابعاد الدراسة

البعد	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المشاركة	5	0.635
التدريب	4	0.823
فريق العمل	4	0.833
التحفيز	4	0.843
الأداء الإداري	14	0.754

المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام spss

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الفا كرونباخ لكل أبعاد متغيرات الدراسة فقد تجاوزت الحد 0.60 وحسب (Fraenkel & Wallen, 2012)، وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها كأداة لقياس الظاهرة، وهذا ما طمأن الباحثين على تطبيقها على عينة الدراسة بكل ثقة. د. عرض نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

بالاعتماد على نتائج البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة تتراوح بين 3.64 و4.00 وبانحراف معياري أقل من 1 مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين فالنسبة لمتغير المشاركة فان افراد العينة يتشاركون في ما بينهم جميع المعلومات التي تفيدهم في العمل كما يبين متغير التدريب على ان المؤسسات التربوية تمنح لموظفيها فرصه التدريب واكتساب مهارات حول أعمالهم، كما تستخدم المؤسسات التكنولوجية الحديثة البرامج والانترنت لرفع المهارات العملية لموظفيها، ويشير متغير فريق العمل إلى درجه مرتفعة حيث يبدي موظفي المؤسسات التربوية قدرتهم على العمل في شكل فريق عمل جماعي ويحصلون على المساندة يشير متغير التحفيز التربوية تقدم التحفيزات وهو مرتفع جدا وهو مرتفع حيث بقدرات على تحمل مسؤوليات اعباء العمل بالإضافة إلى ان اعمالهم ينجزون اعمالهم في الوقت المحدد وبشكل منضبط كما يعبر الموظفون على رغبتهم لإنجاز مهام العمل

الجدول رقم (03): عرض نتائج التحليل الوصفي لابعاد الدراسة

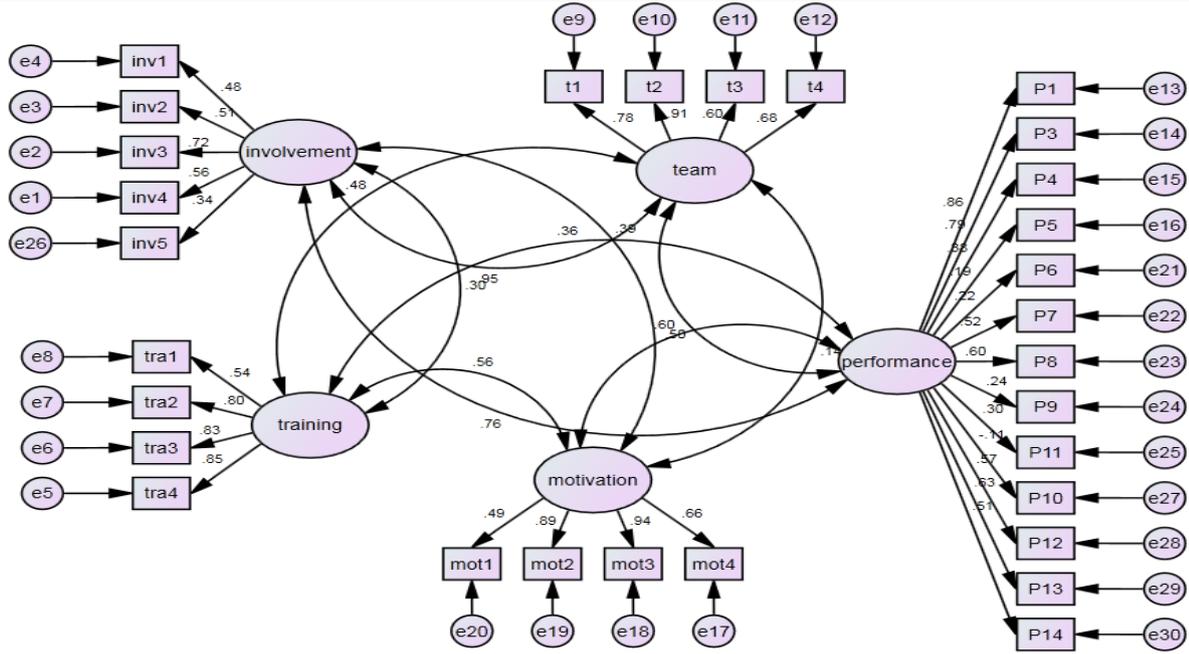
N	عبارات الاستبيان	المتوسط Mean الحسابي	الانحراف Std. المعياري	الدرجة
1	متغير المشاركة	3.95	0.52	مرتفعة
2	متغير التدريب	3.49	0.92	مرتفعة
3	متغير فريق العمل	4.006	0.69	مرتفعة
4	متغير التحفيز	3.74	0.86	مرتفعة
5	متغير الأداء الإداري	3.64	0.68	مرتفعة

المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام spss

2.3 نموذج البناء لأبعاد متغيرات الدراسة

يعتبر هذا النموذج الافتراضي المقدم على أساس الدراسات السابقة، كمتغيرات كامنة يتم قياسها بالاعتماد على العبارات المكونة للاستبيان، والهدف منه هو التحقق من الصدق البنائي لهذا النموذج في قدرته على قياس المتغيرات الكامنة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): النموذج البنائي لابعاد الدراسة



المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام Amos

تبين قيمة التشبعات المعيارية في النموذج البنائي اعلاه أنها محصورة بين 0,2 و 0,9 وهذا يدل على وجود ارتباط بين أبعاد النموذج الفرضي للدراسة، بين كل من التدريب والمشاركة مع فريق العمل وبين فريق العمل والتحفيز والأداء الإداري، وبالتالي تميزها وعدم تماثلها في التعبير عن أبعادها، ويشير هذا إلى قدرة عبارات الاستبيان على قياس الأبعاد التي أنشئت من أجلها.

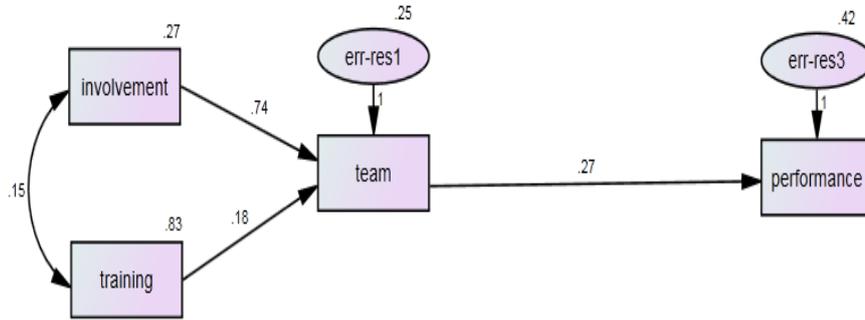
كما أن قيم مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر Tucker Lewis قريبه من الواحد وقيمه مؤشر قريبه من الصفر، فتدل كلها على الصدق العاملي والبنائي لمقاييس أبعاد الدراسة، وبالتالي الابتعاد عن النموذج الصفري الذي يفترض عدم وجود علاقة بين الأبعاد، وأن هناك وجود تطابق شبه تام بين النماذج المفترض وبين البيانات الواقعية الخاصة به والمعبر عنها بأراء افراد العينة من الموظفين العاملين بالثانويات.

3.3 اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

تعتمد النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) *Structural equation modeling* على تقدير كل نماذج الانحدار الفرعية للحصول على تقديرات كل العلاقات في نماذج القياس (التحميلات والاوزان الخارجية) وكذلك النموذج الهيكلية (معاملات المسار)، إن هذا النموذج هو امتداد للنموذج الخطي العام ، لذا يمكن اجراء اختبار العديد من العلاقات بين المتغيرات في آن واحد.

عنوان المقال: اختبار نموذج علاقة المشاركة والتدريب لفريق العمل في تعزيز الأداء مع وجود التحفيز كوسيط،
 باستخدام نموذج Amos - دراسة ميدانية لعينة من موظفي ثانويات ولاية المسيلة

الشكل رقم (03): النموذج الاولي Amos المقترح للدراسة



المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام Amos
 يبين الشكل أعلاه أهم مؤشرات المطابقة المختلفة، التي يمكن من خلالها الحكم على المطابقة الجيدة لنموذج
 الدراسة المقترح، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها في الجدول الموالي:

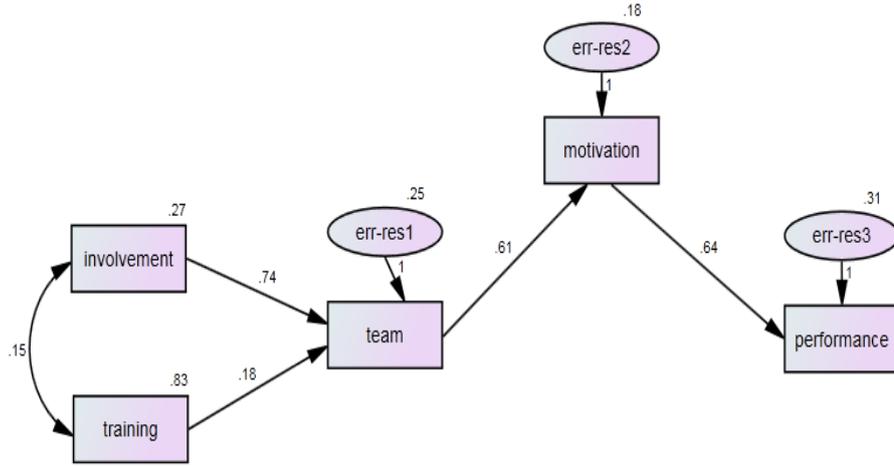
جدول رقم (04): نتائج مؤشرات النموذج البنائي

الاسم المختصر لمؤشر المطابقة	التسمية	محك توفر المطابقة	نتائج الدراسة	القرار
الدلالة الإحصائية	CMIN	//	0,187	//
لكاي مربع	P_VALUE	أكبر من 0.05	0.911	محقق
مؤشرات المطابقة المطلقة	SRMR	يساوي أو اصغر من 0.08	0.001	محقق
	GFI	يساوي أو أكبر من 0.9	0.997	محقق
	RMSEA	يساوي أو اصغر من 0.08	0.00	محقق
مؤشرات المطابقة التزايدية	CFI	يساوي أو أكبر من 0.9	1.00	محقق
مؤشرات المطابقة الاقتصادية	PCFI	يساوي أو أكبر من 0.5	0.331	غير محقق
	PNFI	يساوي أو أكبر من 0.5	0.333	غير محقق

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Amos

يظهر من خلال نتائج المؤشرات حسن المطابقة أن النموذج الاولي المقترح للدراسة جيد وصالح، غير ان العلاقة بين فرق العمل والأداء كانت ضعيفة، وفي الخطوة الموالية سنقوم بإدخال متغير التحفيز كوسيط بين بناء فرق العمل والأداء الإداري، وبذلك يصبح النموذج كما يلي:

الشكل رقم (04): النموذج البنائي النهائي للدراسة



المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام Amos

يبين الشكل أعلاه الرسم التخطيطي لنموذج الدراسة الاولي، وبإدخال تحسينات عليه من خلال ربط بواقي الأخطاء

الجيدة لنموذج الدراسة المقترح، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): نتائج مؤشرات النموذج البنائي

الاسم المختصر لمؤشر المطابقة	التسمية	محك توفر المطابقة	نتائج الدراسة	القرار
الدلالة الإحصائية لكاي مربع	CMIN	//	4.093	//
مؤشرات المطابقة المطلقة	P_VALUE	أكبر من 0.05	0,252	محقق
	SRMR	يساوي أو اصغر من 0.08	0,021	محقق
	GFI	يساوي أو أكبر من 0.9	0.958	محقق
	RMSEA	يساوي أو اصغر من 0.08	0.10	محقق جزئيا
مؤشرات المطابقة التزايدية	CFI	يساوي أو أكبر من 0.9	0.986	محقق
مؤشرات المطابقة الاقتصادية	PCFI	يساوي أو أكبر من 0.5	0.28	غير حقق
	PNFI	يساوي أو أكبر من 0.5	0.29	غير حقق

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Amos

يظهر الجدول في الاعلى أن قيمة دلالة الاحصائية لاختبار كاي مربع chi-square قد بلغت 0.252 وهي تفوق نسبة 0.05 ، وبالتالي فهو دال احصائيا، أي مؤشر جيد على جودة المطابقة، فيما يخص مؤشرات المطابقة المطلقة بلغ مؤشر حسن المطابقة GFI قيمة 0.958 وهو أكبر من 0.90 وبالنظر الى مؤشر SRMR فهو يساوي 0.059 أي أصغر من 0.08، وهذا دليل اخر المطابقة الجيدة للبيانات، أما بالنسبة لمؤشرات المطابقة التزايدية فنلاحظ أن مؤشر المطابقة المقارن CFI فهو أكبر من 0.9 ، أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس TLI بلغ 0.952 وهو أكبر من 0.9 وهذا يدل على المطابقة الجيدة للنموذج الخاضع للاختبار. أما مؤشرات المطابقة الاقتصادية فكانت غير محققة.

كل ذلك يدفعنا الى قبول نموذج الدراسة وفرضياته الجوهرية المتمثلة في أثر كل من المشاركة والتدريب في بناء فرق

العمل ، واثرفرق العمل على الأداء من خلال المتغير الوسيط المتمثل في التحفيز.

عنوان المقال: اختبار نموذج علاقة المشاركة والتدريب لفريق العمل في تعزيز الأداء مع وجود التحفيز كوسيط،
 باستخدام نموذج Amos - دراسة ميدانية لعينة من موظفي ثانويات ولاية المسيلة

4.3 اختبار الفرضيات الفرعية

يبين شكل النموذج الافتراضي الأخير ان العلاقة مرتفعة بين أبعاد الدراسة التي تحتوي على الأبعاد الخمسة التدريب والمشاركة، بناء فريق العمل، الأداء، والتحفيز كمتغير وسيط بين فريق العمل والأداء، نتجه الى تحليل المسار من أجل التحقق من صحة الفرضيات الفرعية.

كما تشير عملية تحليل المسار إلى وجود مسارات ذات دلالة إحصائية وهي متشعبة تربط بين كل أبعاد الدراسة وفقا للنموذج المقترح ويمكن تلخيص النتائج الجدول الموالي:

جدول رقم (06): معاملات الانحدار الخطي المتعدد

القرار	المعنوية	t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				B	الخطأ المعياري		
		1.511		0.510	0.770	الثابت	أثر المشاركة والتدريب في
ف1 محققة	0.001	3.73	0.436	0.133	0.497	المشاركة	فريق العمل
ف2 محققة	0.000	4.310	0.503	0.076	0.326	التدريب	
ف3 غير محققة	0.00	3.919		0.651	2.552	الثابت	أثر فريق العمل في الأداء الإداري
	0.097	1.705	0.277	0.160	0.273	فريق العمل	
ف4 محققة	0.002	3.426		0.423	1.144	الثابت	أثر فريق العمل في التحفيز
	0.000	5.820	0.701	0.104	0.606	فريق العمل	
	0.068	1.882		0.629	1.184	الثابت	أثر التحفيز على الأداء الإداري
	0.00	3.960	0.556	0.160	0.636	التحفيز	

المصدر: من انجاز الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام spss

يظهر الجدول رقم (06) ملخص تحليل الانحدار أنه هناك نموذج يفسر تباين الأداء، وهو دال احصائيا وبالتالي يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بقيم الأداء الإداري.

يحتوي النموذج متغيرين مستقلين هما المشاركة والتدريب في معادلة تحليل الانحدار المتعدد ومعاملات هذين المتغيرين هما (0.497) و(0.326) على التوالي، أما الخطأ المعياري لهذين المتغيرين بلغت (0.133) و(0.076) وهي قيم صغيرة نوعا ما، أما قيمة Beta للمتغير "التدريب" نلاحظ أنها أكبر من قيمة المتغير "المشاركة"، وهذا يدل على أن "التدريب" له تأثير أكبر على بناء فريق العمل، فيما يخص دلالة النموذج لدينا قيمة t ستودنت لكلا المتغيرين أكبر من 2 ومستوى الدلالة Sig لكلا المتغيرين أقل من (0.05) فهذا يعني أن "التدريب والمشاركة" لهما أثر ذو دلالة إحصائية على بناء فريق العمل.

بالنسبة للفرضية الثالثة فإن اختبار t لمعاملات الانحدار لمتغير المستقل "فريق العمل" فقد بلغ مستوى دلالاته 0.097 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق العمل على الأداء الإداري.

وأخيرا الفرضية الرابعة تم اختبارها باستخدام الانحدار وتبين أن معامل التحفيز قد بلغ 0.636، أما الخطأ المعياري له بلغ (0.160) وهي قيمة صغيرة نوعا ما، فيما يخص دلالة النموذج لدينا مستوى معنوية الخطأ قد بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) فهذا يعني أن "التحفيز" له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإداري. كما أن فريق العمل له تأثير ذو دلالة إحصائية على التحفيز وبالتالي توجد علاقة غير مباشرة بين فريق العمل والأداء الإداري بحيث يكون التحفيز كمتغير وسيط.

5.3 مناقشة اختبار الفرضيات

يتبين من خلال اختبار الفرضيات، أن الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في بناء فريق عمل فعال لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة محققه وهذا ما يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة مثل (Anitha, 2014) و (Rotenberry & Moberg, 2007) و (Bruce, Jeffrey, Lepine, & Eean, 2017) التعاون والتنسيق وتبادل الخبرات والمعلومات بين الموظفين يخلق بينهم الانسجام الذي يساعد الموظفين في بناء فريق عمل يمتاز بالصلافة والاندماج الكامل لتحقيق المهام المسطرة.

أما الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر دلالة إحصائية للتدريب في بناء فريق عمل فعال بعد موظفي المؤسسات التربوية المدروسة وهي محققه وهذا ما توصلت اليه دراسة كل من (Li, Jun, Zhiqiang, Hong, & Zhenyao, 2012) و (Anam, Rashid, & Rab Nawaz, 2013) و (Labarca, 1998) ويعد هذا امرا طبيعيا لأن التدريب يرفع من مهارات وكفاءات العاملين وبالضرورة سوف يؤدي إلى اكسابهم القدرة على التنسيق والتعاون في فريق عمل فعال يمكنه انجاز المهام المطلوبة باستغلال الموارد المتاحة.

وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل الفعال في تعزيز الأداء الإداري لدى موظفي المؤسسات التربوية المدروسة وحسب الاختبارات الإحصائية فأنها غير محققه وهذا عكس ما توصلت اليه العديد من الدراسات السابقة مثل (Buller, 1986) و (Kimberly & Nielsen, 1975) و (Mullen & Copper, 1994) ويمكن تقديم تفسير لهذه النتيجة على أن الأداء الإداري لموظفي المؤسسات التربوية يعتمد على نتائج أداء كل فرد بحيث يتم تقييم الأداء بشكل فردي انطلاقا من ذلك يظهر للمستجوبين، وأن الأداء مرتبط بمجهوداتهم الفردية. ويعد المحدد الأساسي لتأثير الفرقي من حيث الحجم حيث تنخفض تأثيرات بناء الفريق وفقاً لحجم الفريق (Eduardo, Drew, Brian, & James E, June 1999).

في الأخير تشير الفرضية الرابعة إلى أن التحفيز له دور وسيط في التأثير بين فريق العمل والأداء الإداري وهي محققه حسب الاختبارات الإحصائية بحيث يلعب التحفيز دورا أساسيا في دعم الروح المعنوية لدى اعضاء الفريق من أجل الرفع من مستوى ادائهم والتنسيق والانسجام لاستغلال الموارد المتاحة بهدف تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الادارة العليا للمؤسسة التربوية تشير العديد من الدراسات السابقة (Ukaejiofo, 2013) و (Masood, 2013) و (Muhammad & Memon, 2012) إلى وجود علاقة قوية بين التحفيز والأداء الإداري مثل وهذا ما يتفق مع نظريه التوقع لفروم (Estes & Polnick, 2012) وينسجم ايضا مع نموذج بورتر ولولير 1974 (Porter, Lawler, & Hackman, 1975)

4. الخاتمة

في ظل ما تشهده النظم الإدارية الحديثة من تغيرات جذرية معقدة، وازدياد حده المنافسة واعتماد الاساليب الحديثة في التسيير الإداري، فإن المؤسسات التربوية ملزمة بالاعتماد على الطرق والاساليب التي من شأنها الرفع من مستوى الأداء الإداري لموظفيها، ويعد التدريب والمشاركة العنصرين الأساسيين في الرفع من مستوى أداء فريق العمل، من خلال تبادل المعلومات والخبرات والرفع من مستوى الأداء اضافة إلى اهتمام الإدارة بالتحفيز والذي يعد المحرك الأساسي لرفع مستوى أداء الفرد والفريق

1.4 النتائج

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى العديد من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية: توصلت الدراسة الميدانية إلى أن اراء الموظفين تتجه نحو أن المشاركة والتدريب لها تأثير ذو دلالة إحصائية على بناء فريق العمل، وأن فريق العمل له تأثير غير مباشر على الأداء من خلال عامل التحفيز، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر مباشر بين فريق العمل والأداء الإداري، ويعود ذلك لاعتقاد أفراد عينه الدراسة ان الإداري يتأثر بالأداء الفردي بكل موظف، كما توصلت الدراسة من خلال تحليل متوسطات أبعاد المتغيرات كلها مرتفعة وتشير إلى أن التدريب والمشاركة فريق العمل الإداري يتواجد في مستوى

مقبول لدى المؤسسات التربوية المدروسة، وباستخدام معادلات تحليل المسار اوضح أن المشاركة والتدريب لها تأثير على بناء فريق عمل، وفي الاخير فإن التحفيز له أثر ذو دلالة احصائية على الأداء الإداري، وبالتالي فان نموذج الدراسة المقترح صحيح واثبت صلاحيته من خلال الاختبارات الإحصائية.

2.4 الاقتراحات

- بناء على نتائج الدراسة المتوسطة اليها نقدم أهم الاقتراحات التالية
- الاهتمام بالمشاركة والتدريب لموظفي المؤسسات التربوية من أجل بناء فرق عمل فعالة وتمتاز بروح المسؤولية.
- ضرورة اعتماد مؤسسات التربية على نظام تحفيزي فعال يمكنه تحسين الأداء الإداري للموظفين ووضع تحفيزات جماعية من شأنها زيادة مستوى التنسيق والانسجام داخل الفريق.
- تشجيع الموظفين على بناء فريق عمل فعال وكفؤ بشكل مؤقت أو دائم
- العمل على خلق مناخ تنافسي ملائم بين الموظفين الإداريين لزيادة مستوى رضاهم، وبالنتيجة زيادة مستوى ادائهم
- اجراء دورات تدريبية ومحاضرات لتثقيف الموظفين ونشر ثقافته الفريق والأداء المشترك

المراجع

1. Fraenkel, J., & Wallen, N. (2012). *How to design and evaluate research in education*. Boston: Mc. Graw Hill, Higher Education.
2. K.P Chen. (2011) Impact of empowerment on employee performance in the automotive industry. Open Univ Malaysia.: Centre for Graduate Studies.
3. Mesmer-Magnus, J., & DeChurch, L. (2009). Information Sharing and Team Performance: *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 535-546.
4. Al Salman, W., & Hassan, Z. (2016, April). Impact of Effective Teamwork on Employee Performance . *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1).
5. Anam , A., Rashid , S., & Rab Nawaz, L. (2013). The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), pp. 1273-1278.
6. Anitha, J. (2014). eterminants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308-323.
7. Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendo. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*(88), pp. 989 –1004.
8. Bruce , L., Jeffrey , A., Lepine , & Eean, R. (2017). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3). doi:https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988
9. Buller, P. (1986). The team building–task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*(11), pp. 147-168.
10. Bunderson, J., & Sutcliffe, K. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*(45), pp. 875–893.
11. Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4), pp. 29-35.
12. Chukwudi, D. (2014, October 6). *The impact of teamwork on organizational productivity*. Retrieved from nairaproject: <http://nairaproject.com/projects/522.html>.
13. Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. . *Academy of Management journal*, 39(4), pp. 949-969.
14. Eduardo, S., Drew, R., Brian, M., & James E, D. (June 1999). The Effect of Team Building on Performance. *small group research*, 30(3), pp. 309-329.
15. Estes, B., & Polnick, B. (2012). Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. *international journal of management, business, and administration*, 15(1).

16. Greenhalgh, L., & Chapman, D. (1998). . (1998). Negotiator relationships: Construct measurement, & demonstration of their impact on the process and outcomes. *Group Decision & Negotiation*(7), pp. 465–489.
17. Hamilton, B., Nickerson, J., & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *Journal of Political Economy*, 11(3).
18. Iftikhar, A., & Sheikh, R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7.
19. j Adair. (1988) *The action-centred leader. The Industrial Society*. London: Pearson Educational Inc.
20. Jessica , R.-M., & Leslie, A. (2009). Information Sharing and Team Performance:. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 535–546.
21. Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). . . Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of management*, 5(3), pp. 35-37.
22. Katzenbach, J., & Smith, D. (2006). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. *Collins Business Essentials*. New York:, HarperCollins.
23. Kimberly, J., & Nielsen, W. (1975). Organization development and change in organizational performance. . *Administrative Science Quarterly*(20), pp. 191-206.
24. Kreitner, R. (1995). *Management* (Vol. 6th ed). Boston: Houghton Mifflin Company.
25. Labarca, G. (1998). Education in Basic Skills and Training for Productive Work. *International Review of Education (Springer)*, 44(5), pp. 413-439.
26. Li, J., Jun, H., Zhiqiang , L., Hong, Z., & Zhenyao , C. (2012). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), pp. 2995-3008.
27. Manzoor, S., Hafizullah, Hussain, M., & Ahmad, Z. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of leaning and development*, 2(1), pp. 110-126.
28. Masood , A. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9).
29. Muhammad, G., & Memon, U. (2012). Determinants of Employee Motivation-A Case Study of Afroze Textile Industries Limited, Karachi, Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), pp. 22-25.
30. Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*(115), pp. 210-227.
31. Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. *Harvard Business Press*.
32. Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). *Behavior in organizations*. McGraw-Hill.
33. Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational behaviour* (11 ed.). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall .
34. Rotenberry, P., & Moberg, P. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance . *Management Research News*, 30(3), pp. 203-215. doi:<https://doi.org/10.1108/01409170710733278>
35. Sabir, R., Akhtar, N., Bukhari, F., & Nasir, w. (2014). Impact of training on productivity of employees: A Case study of electricity company . *International Review of Management and Business Research*, 3(2), pp. 595.-606.
36. Said , A., Abdiaziz , A., & Jamal. (2017). The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud company in Somalia. *International Journal of Development Research*, 9(11), pp. 17009-17016.
37. Sh. Yusuf, M., & Gichinga, L. (2016). Effects of employee motivation strategies on employee performance in telecommunication companies in Somalia.iJRDO. *Journal of Business Management*, 2(4), pp. 233-251.
38. Ukaejiofo , R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), pp. 199-211. doi: 10.5897/JEIF12.086
39. Wigfield, A., Guthrie, J., Tonks, S., & Perence. (2004). Children's motivation for reading: Domain specificity and instructional influences. *Journal of Educational Research*(97), pp. 299- 309.