



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

ب عنوان:

أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال الجزائر العاصمة"

من إعداد الطالب: ادريس بوعامر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/06/11

علنا أمام أعضاء اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الاستاذ
رئيس اللجنة	جامعة غرداية	أ.د/ شرقي مهدي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	د/ بن الزين حمزة
مناقشا	جامعة غرداية	د/ زقيب خيرة

الموسم الجامعي: 2024-2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

بعنوان:

أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال الجزائر العاصمة"

من إعداد الطالب: ادريس بوعامر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/06/11

علنا أمام أعضاء اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاستاذ	الجامعة	رتبة
أ.د/ شرقي مهدي	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
د/ بن الزين حمزة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ زقيب خيرة	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى من سهر عليا، وصبر معي حتى وصلت لهذه
المرحلة، والدتي العزيزين مع خالص الحب والامتنان

أهدي هذا العمل إلى إخوتي وسندي كل باسمه وإلى عائلتي الكريمة إلى زملائي في
الدراسة اللهم سهل لهم طريق النجاح

أهدي هذا العمل إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل وقدم لي العون سواء
من قريب أو بعيد

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "د. حمزة بن الزين"، الذي كان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة الدور الكبير في إنجاز هذا البحث، فله مني كل التقدير والاحترام على دعمه العلمي وتشجيعه المستمر.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة، لما قدموه من ملاحظات بناءة وحرصهم على تقييم هذا العمل بكل موضوعية واهتمام.

وأشكر إدارة مجمع سيفيتال على إتاحتهم الفرصة لإجراء التبرص داخل المؤسسة، وعلى تعاونهم المثمر. ولا يفوتني أن أعرب عن بالغ امتناني لجميع موظفي المجمع الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث وتفاعلهم الإيجابي. وأخص بالذكر السيد "بودابة محمد أمين" على دعمه الكريم وتعاونيه اللامحدود، والذي كان له الأثر الإيجابي في تسهيل مراحل هذا العمل.

فلكم جميعاً مني خالص الشكر والتقدير.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال بالجزائر العاصمة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل، وعلى الاستبيان كأداة لدراسة جمع البيانات وبرنامج Spss لمعالجتها واختبار فرضيات الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سيفيتال، وشملت عينة الدراسة 50 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا، وتم استرجاع 36 استبيانًا ومعالجتها. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء المورد البشري.

أوصت بضرورة تعزيز الحوافز كوسيلة فعالة لتحسين أداء المورد البشري، كما يُنصح بتحسين بيئة العمل، وتطوير برامج التدريب والترقية وفق معايير الكفاءة والعدالة، بما يعزز دافعية الموظفين ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: حوافز، أداء، المورد البشري، مجمع سيفيتال.

abstract:

The study aims to identify the impact of incentives on improving human resource performance within an economic institution through a field study conducted at the Cevital Group in Algiers.

This study employed the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the primary data collection tool. The data were processed and the hypotheses tested using the SPSS program. The study population consisted of employees at Cevital, with a randomly selected sample of 50 employees. A total of 36 questionnaires were retrieved and analyzed.

The results of the statistical analysis revealed a statistically significant positive relationship between incentives and human resource performance.

The study recommends enhancing incentives as an effective means to improve human resource performance. It also suggests improving the work environment and developing training and promotion programs based on efficiency and fairness standards, in order to boost employee motivation and support the achievement of the institution's objectives.

Keywords: Incentives, Performance, Human Resource, Cevital Group.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي الخوافز وأداء المورد البشري
08	المطلب الأول: ماهية الخوافز
14	المطلب الثاني: مفاهيم أداء المورد البشري
19	المطلب الثالث: علاقة الخوافز بأداء المورد البشري
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
21	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الخوافز في تحسين أداء المورد البشري بمجمع سيفيتال الجزائر العاصمة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة
29	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر المعلومات

30	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
30	المطلب الثالث: طريقة ومجتمع الدراسة
31	المطلب الرابع: أدوات الدراسة
33	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
33	المطلب الأول: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
34	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الاستبيان
46	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق
74	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	معطيات توزيع الاستبيان	32
2-1	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	32
3-1	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارة	33
4-1	نتائج اختبار الفاكرومباخ	33
5-1	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	34
6-1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	34
7-1	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	36
8-1	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي	37
9-1	تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة	39
10-1	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	40
11-1	اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الحوافز المادية	41
12-1	اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الحوافز المعنوية	42
13-1	اتجاه آراء المستجوبين حول محور الاداء البشري	44
14-1	نتائج اختبار الفرضية الأولى	46
15-1	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	47
16-1	نتائج اختبار الفرضية الثانية	48
17-1	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الحوافز واداء المورد البشري	49

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1-1
11	مخطط يوضح تصنيفات الحوافز	2-1
30	نموذج الدراسة	1-2
35	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	2-2
36	تكرارات أفراد العينة حسب العمر	3-2
38	تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	4-2
39	تكرارات أفراد العينة حسب عدد الوظيفة	5-2
40	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	المخطط التنظيمي لمجمع سيفيتال
2	المخطط التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لمجمع سيفيتال
3	استمارة الاستبيان
4	قائمة الأساتذة المحكمين
5	مخرجات برنامج Spss

مقدمة

أ. توطئة.

لقد حظي موضوع الحوافز وأداء المورد البشري باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تنشيط قدرات الأفراد وتحسين أدائهم داخل المؤسسات. وتُدرّك المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أن المورد البشري يمثل عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي، مما جعلها تولي أهمية كبيرة لتوفير بيئة عمل محفزة تقوم على تلبية احتياجات الأفراد وتعزيز اندماجهم في العمل.

وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات إلى تبني نظام متكامل من الحوافز المادية والمعنوية، باعتبارها من أهم الآليات التي تدفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم، من خلال إثارة دوافعهم وتحفيز طاقاتهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء. فكلما كانت الحوافز فعالة ومنسجمة مع تطلعات المورد البشري، كلما زاد مستوى الرضا والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

وفي هذا السياق، تتناول هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بمجمع سيفيتال بالجزائر العاصمة، باعتباره نموذجاً لمؤسسة اقتصادية تسعى إلى تعزيز الكفاءة والأداء من خلال سياسات تحفيزية فعّالة.

وفي ظل ما سبق، تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين الحوافز وأداء المورد البشري، خاصة في المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والاستغلال الأمثل لقدرات موظفيها. وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ب. طرح الإشكالية:

يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

—هل تؤثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سيفيتال؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للحوافز على أداء المورد البشري على مستوى مؤسسة سيفيتال؟
- هل يوجد أثر لبعده الحوافز المادية على أداء المورد البشري على مستوى مؤسسة سيفيتال؟

◀ هل يوجد أثر لبعد الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري على مستوى مؤسسة سيفيتال؟

ت. فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر.

-الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر؛

-الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الافراد حول محور الحوافز واداء المورد البشري تعزي للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.

ث. أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- محاولة إبراز أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري؛
- التعرف على مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية) وأسس تصميمها داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة واقع أثر الحوافز على أداء المورد البشري في مجمع سيفيتال من خلال دراسة ميدانية

ج. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من جانبين؛ علمي وعملي، فهي من الناحية العلمية تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على موضوع الحوافز وأثرها في تحسين أداء المورد البشري، وذلك عبر توظيف إطار نظري وتحليلي يستند إلى دراسات سابقة ونماذج إدارية، مع

التركيز على الواقع التنظيمي لمؤسسة اقتصادية جزائرية كمجمع سيفيتال. أما من الناحية العملية، فتتمثل أهميتها فيما يمكن أن تقدمه من نتائج وتوصيات ميدانية تساعد إدارة المجمع على تقييم وتحسين نظام الحوافز المعتمد، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

ح. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

1. دوافع ذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعمق في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبار الموضوع من المحاور الأساسية في نجاح المؤسسات الحديثة؛

- القناعة بأن معالجة هذا الموضوع تمثل فرصة لتقديم إضافة معرفية وعملية تواكب التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة المورد البشري.

2. دوافع موضوعية:

جاء اختياري لموضوع هذه الدراسة انطلاقاً من الأهمية البالغة التي تكتسيها الحوافز داخل أي مؤسسة، ودورها الحيوي في تحسين أداء المورد البشري الذي يعد عاملاً أساسياً في نجاحها. ومحاولة إلى لفت انتباه الطلبة ومسؤولي المؤسسات إلى ضرورة التركيز على هذا الجانب المهم.

حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:

1. **حدود موضوعية:** ركز الجانب النظري من الدراسة المفاهيم المرتبطة بالحوافز وأداء المورد البشري.
2. **حدود مكانية:** تمت على مستوى مجمع سيفيتال بالقبة الجزائر العاصمة.
3. **حدود زمانية:** امتدت الدراسة التطبيقية من 2025/02/09 إلى غاية 2025/05/18.

خ. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بالحوافز وأداء المورد البشري وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم النظري والتطبيقي، وفي الدراسة الميدانية تم اعتماد المنهج الوصفي وكذلك تم استعمال أسلوب التحليل، كما تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وبهدف كشف العلاقة التأثيرية بين متغيرات الواردة في الدراسة قمت باستخدام برنامج Spss.

د. تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي: خصصت الفصل الأول والمعنون ب: الإطار النظري للدراسة، بالتطرق الى مبحثين رئيسيين، ففي المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية للحوافز وكذا أداء المورد البشري أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات باللغة العربية والأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتحور حول الدراسة الميدانية على مستوى مجمع سيفيتال بالجزائر العاصمة، للتعرف على أبعاد الحوافز وأثرها في تحسين أداء المورد البشري، وذلك لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، وذلك من خلال مبحثين، الأول يتمثل في الطريقة والمنهجية المعتمدة في الدراسة من خلال تقديم تعريف مختصر للمؤسسة (محل الدراسة)، أما المبحث الثاني يتضمن تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وفي الأخير قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى آفاق البحث.

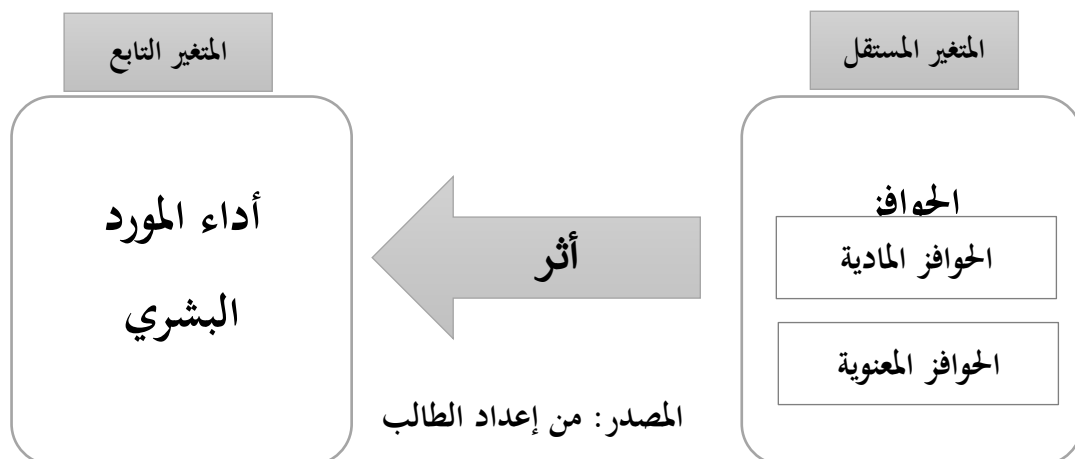
ذ. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل في الحوافز ببعديه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)؛

المتغير التابع: يتمثل في أداء المورد البشري؛

والشكل التالي يبين النموذج المعتمد في الدراسة.

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



ر. صعوبات الدراسة:

أيضا من بين أبرز الصعوبات التي واجهتني أثناء إنجاز هذه الدراسة، عدم تجاوب عدد من موظفي مجمع سيفيتال مع الاستبيان، حيث لوحظ تردد البعض في الإجابة أو الامتناع التام عن المشاركة. ويُعزى هذا الرفض إما إلى ضيق الوقت، أو إلى عدم اهتمامهم بالموضوع، أو إلى تخوفهم من مشاركة آرائهم رغم التأكيد على سرية المعلومات. هذا الأمر أثر بشكل جزئي على حجم العينة المستهدفة، وكان له انعكاس نسبي على سير عملية جمع البيانات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد.

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف المؤسسات، إذ يمثل العنصر الفاعل في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المسطرة. ونظرًا لما يكتسبه أداء المورد البشري من أهمية لضمان التنافسية، أصبح من الضروري البحث في العوامل المؤثرة عليه، ومن أبرزها الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسات لدفع العاملين نحو مزيد من الفعالية والانخراط.

تعتبر الحوافز أحد الأدوات الإدارية التي تستند إليها المؤسسات لتحفيز الأفراد على بذل الجهود وتحقيق مستويات أداء أعلى. فهي تُسهم في خلق بيئة عمل مشجعة، تشعر الموظف بالتقدير وتدفعه إلى الالتزام والانضباط، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل مبحثين: الأول يتناول مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للحوافز وأداء المورد البشري

في هذا المبحث، نتناول بالدراسة الإطار المفاهيمي للحوافز وكذا أداء المورد البشري، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين، حيث يتناول المطلب الأول مفاهيم حول الحوافز أما بالنسبة للمطلب الثاني يتناول مفاهيم حول أداء المورد البشري.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، لذلك يتناول هذا المطلب مفهوم الحوافز، أنواعها، أهميتها، والأهداف المرجوة منها داخل المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز:

سنقدم فيما يلي تعريفاً للحوافز من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية:

أ- لغة: الحوافز لغةً هي جمع "حافز"، المشتقة من الفعل "حفز"، والذي يعني الدفع أو التحريك من الخلف، أي تحفيز الشيء وحثه على التقدم أو العمل. (حجازي، 2005، صفحة 212)

ب- اصطلاحاً: الحوافز هي العوامل أو المؤثرات التي تُستخدم لتحفيز دوافع الفرد، مما يؤثر في توجيه سلوكه وتحديد شكله ومضمونه، وذلك من خلال توفير فرص تمكنه من إشباع الحاجات التي تُحرك دوافعه الداخلية. (الشماع و خضير، 2000، صفحة 274)

- لقد اختلفت الآراء وتنوعت حول تقديم مفهوم دقيق وموحد للحوافز، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

* الحوافز هي جميع الوسائل أو الإمكانيات المتوفرة في البيئة المحيطة بالإنسان، والتي يمكن استخدامها لتحفيز دوافعه، وتعزيز توقعاته، ومساعدته على تحقيق أهدافه. (الهاشمي، 2006، صفحة 146)

* تُعرّف الحوافز بأنها الأدوات والوسائل التي توفرها المنظمة لعاملها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع حاجات العاملين ورغباتهم من جهة، وتحقيق الأهداف والفاعلية المطلوبة للمنظمة من جهة أخرى، مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة. (بوزورين، 2019)

أيضاً عرفت الحوافز على أنها "مجموعة القوى التي تحرك الأفراد بأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة". (Francis, Michel, & Joseph, 1998)

وتُعرّف الحوافز بأنها المكافآت والمزايا التي تقدمها المنظمة لموظفيها، والتي يكون لها تأثير إيجابي في تعزيز إنتاجية الأفراد من ناحية، وتحسين الأداء العام للمنظمة من ناحية أخرى. (Irmohiza & Norhasni, 2023)

كذلك تُعرّف الحوافز بأنها المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه الأفراد كمكافأة عن أدائهم المتميز. ويتم تنفيذ هذه العملية من طرف مديرو إدارة الموارد البشرية، التي تقوم بقياس أداء الموظفين وتقييم قدراتهم وكفاءتهم لتحديد مستحقّاتهم من الحوافز بشكل عادل وفعال. (جودة ، 1987، صفحة 13)

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن الحوافز تمثل مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لدفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم وتعزيز سلوكهم الإيجابي. وهي تُستخدم كأداة فعالة لتحفيز الموظفين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، بهدف تحسين الإنتاجية ورفع كفاءتها، مع مراعاة العوامل البيئية المحيطة والعدالة في توزيعها لضمان تحقيق التوازن بين رضا العاملين ونجاح المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

تعددت تصنيفات الحوافز وتقسيماتها باختلاف منظمات الأعمال، حيث تتداخل هذه التصنيفات فيما بينها. وفيما يلي، نستعرض أبرز التصنيفات الشائعة التي تطبقها معظم المؤسسات:

◀ التصنيف الأول: من حيث طبيعتها، وتضم كل من "الحوافز المادية وكذا المعنوية".

أ- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تُلبى حاجات الفرد المادية الملموسة، وقد تأخذ أشكالاً متنوعة، ومن أبرزها:

-المكافآت المالية، بما في ذلك الرواتب والأجور؛

-المكافآت التشجيعية؛

-العلاوات والعمولات؛

-المشاركة في الأرباح؛ (زويلف، 1998، صفحة 224)

-كما ان هناك من أضاف، الخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية. (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 409)

أ- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تُلبّي الحاجات الذاتية للإنسان، بالإضافة إلى إشباعها للحاجات الاجتماعية. تعمل هذه الحوافز على تعزيز تماسك العاملين وزيادة ارتباطهم بالعمل، مما يعزز روح الانتماء والتعاون داخل المؤسسة (زويلف، 1998، صفحة 225)، ومن أبرز أشكالها نجد:

- المدح والتقدير؛

- التسهيل الاجتماعي؛

- المستقبل الوظيفي والترقيات؛

- الإشراف؛

- علاقات الصداقة؛

- الحوافز الغير التقليدية (مثل: العمل المرن، الإجازات الإضافية). (الطائي و آخرون، 2006، صفحة 411)

◀ التصنيف الثاني: من حيث تأثيرها، وتتضمن كل من "الحوافز الايجابية وكذا السلبية".

أ- الحوافز الايجابية: تُبنى هذه الحوافز على مبدأ المنح، وتُعرف أحياناً باسم "حوافز تخفيف القلق". وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال اتباع أسلوب التشجيع والمكافأة، الذي يحفز الفرد على تبني السلوكيات التي ترغب الإدارة في تعزيزها. ويتم ذلك عن طريق توفير فرص للتقدم الوظيفي، والتقدير المعنوي، والمكاسب المادية والأدبية مقابل الأداء المتميز. بمعنى آخر، يتم تقديم مكافآت مثل المكافآت المالية، أو الترقيات، أو الثناء والتقدير، كمقابل لإنجاز المهام المطلوبة بشكل فعال. (مرعي، 2003، صفحة 18)

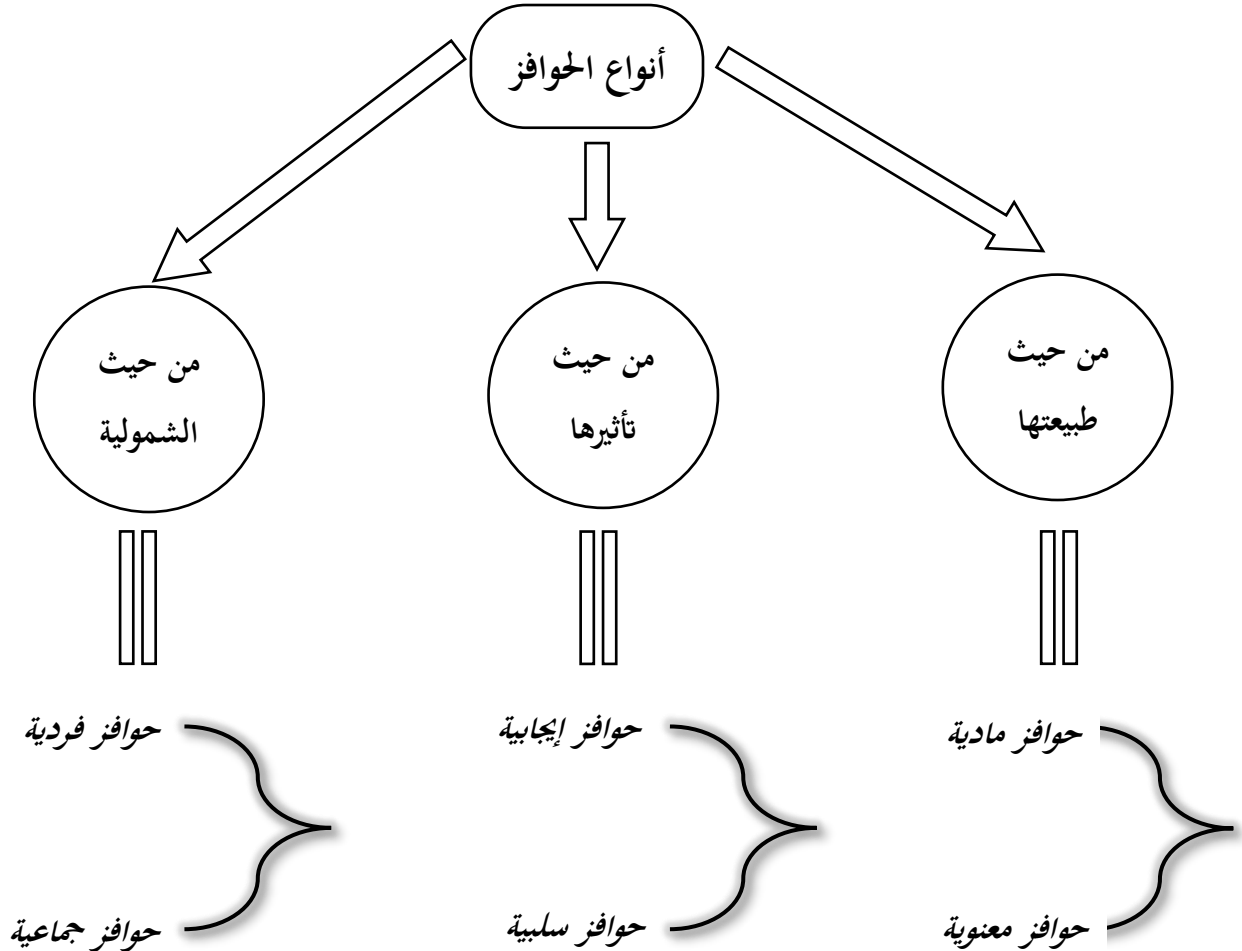
ب- الحوافز السلبية: تُبنى هذه الحوافز على مبدأ المنع، وتُعرف أحياناً باسم "حوافز التهديد". وتهدف إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال أسلوب العقاب والردع، حيث يتم استخدام إجراءات تأديبية مثل الجزاءات المادية كخصم من الراتب، أو الحرمان من المكافآت أو العلاوات أو الترقيات. وقد تكون الجزاءات غير مادية، مثل إدراج اسم الشخص المقصّر في قائمة تُنشر بين العاملين بالمنظمة. باختصار، تشير هذه الحوافز إلى أنواع التهديدات أو العقوبات التي تُفرض في حال كان أداء الفرد مخالفاً للتوقعات المطلوبة منه. (المرسي، 2003، صفحة 484)

ك التصنيف الثالث: من حيث الشمولية، ونجد كل من "الحوافز الفردية وكذا الجماعية".

أ- حوافز فردية: هي الحوافز المادية والمعنوية التي تُطبَّق بشكل فردي، بهدف تلبية رغبات الفرد واحتياجاته ككائن بشري يتمتع بدوافع ورغبات مستقلة. تهدف هذه الحوافز إلى زيادة إنتاج الفرد ورفع مستوى كفاءته، حيث تؤمن الإدارة بأن الزيادة في الإنتاج لن تتحقق إلا من خلال توفير التحفيز المناسب للفرد.

ب- حوافز جماعية: تُطبَّق هذه الحوافز على مجموعة العاملين داخل الوحدة الإنتاجية ككل، بهدف تحفيز العمل الجماعي وتعزيز كفاءة الفريق. تعتمد هذه الحوافز على عوامل مثل زيادة الأرباح أو خفض تكاليف التشغيل، مما يشجع العاملين على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على المجموعة بأكملها. (النجار و مدحت، 1992، صفحة 454)

الشكل رقم (1-2): مخطط يوضح تصنيفات الحوافز



-المصدر: من اعداد الطالب-

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الحوافز.

سنتطرق في هذا المطلب إلى بيان أهمية الحوافز ودورها الفعّال في تحفيز الأفراد، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها.

1. أهمية الحوافز.

تكمن أهمية الحوافز في قدرتها على إثارة الحماس والرغبة في العمل لدى الأفراد، بغض النظر عن مجال عملهم، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة. كما تساهم الحوافز في تعزيز التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وتحفز الأفراد على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الحوافز على تهيئة بيئة عمل مناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، لدفع الأفراد إلى العمل بكفاءة عالية والمتابعة في أداء مهامهم. وبشكل عام، تبرز أهمية الحوافز بالنسبة للفرد والجماعة والمؤسسة في النقاط التالية:

أ- على المستوى الفردي:

تتمثل أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

- الحوافز هي أدوات تعبر عن تقدير الإدارة لإنجازات العاملين وضرورة تلبية حاجاتهم، لتعزيز دافعيتهم وأدائهم؛
- الحوافز تُعد مصدراً مالياً مهماً للفرد العامل، حيث تساهم في تلبية حاجاته المادية المتنوعة؛
- تمثل الحوافز تغذية عكسية للفرد، تمكنه من تقييم مستوى أدائه ونتائج أعماله خلال الفترة الماضية.

(السالم، 2009، صفحة 330)

ب- على مستوى الجماعي:

في نفس السياق تتمثل أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة كما يلي:

- تعزيز تبادل المهارات بين الأفراد العاملين؛ حيث تشجع الحوافز الجماعية أصحاب المهارات العالية على مشاركة خبراتهم مع زملائهم، مما يعزز فرص التطوير والتدريب أثناء العمل؛
- تعمل الحوافز على تعزيز روح المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين، حيث يتكاتف فريق العمل لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها. كما تشجع الأفراد على تقبّل القرارات والتفاعل معها بشكل إيجابي، وتعزز شعورهم بأهميتهم عندما تُظهر الإدارة اقتناعها بآرائهم وجهات نظرهم.

- تشجيع المنافسة بين العاملين، حيث يسعى الأفراد إلى إثبات ذواتهم، خاصة عندما تتوفر لهم فرص مناسبة للتنافس ومواجهة التحديات. (بشار، 2008، الصفحات 142-143)

ج- على مستوى المؤسسة:

عموما تتمثل أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- تعمل الحوافز على تهيئة بيئة تنظيمية إيجابية من خلال خلق جو من الرضا الوظيفي بين الأفراد، مما يحفزهم على الاهتمام بالمصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال؛
- تساعد الحوافز المؤسسات على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، حيث تعزز قدرتها على الاستجابة للضغوط المحيطة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية. ويتم ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات؛
- يعكس التحفيز تكامله وترابطه مع مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء. هذه الأنشطة تتكامل معًا لتعزيز تحقيق أهداف المؤسسة. (بشار، 2008، صفحة 143)

وبصفة عامة يمكن استخلاص أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- تساهم في إعادة هيكلة منظومة احتياجات العاملين وترتيب أولوياتها بشكل منظم؛
- تساهم في توجيه سلوك العاملين والتحكم فيه، بما يضمن تعديله أو تعزيزه لتحقيق المصلحة المشتركة لكل من المؤسسة وموظفيها؛
- تساهم في تعزيز وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى ترسيخها بين العاملين؛
- تساهم في تنمية قدرات وميول العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. (الجريد، 2007، الصفحات 10-11)

2. أهداف الحوافز.

تسعى المؤسسة من خلال تطبيق نظام الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

- تشجيع روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد في بيئة العمل؛
- تحديد الأفراد الذين يتمتعون بأداء متميز ومتفوق؛
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين لتحقيق التكامل بين مصالح الطرفين؛
- الحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة وضمان ولائها؛
- تحسين الإنتاجية عن طريق تحفيز العمال على الأداء المتميز وتشجيعهم على ترشيد التكاليف؛
- تحفيز الأفراد العاملين على الابتكار وتعزيز طاقاتهم الإبداعية لدفع عجلة التطوير داخل المؤسسة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال من خلال تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، وتوفير بيئة عمل مناسبة، مما يعزز معنوياتهم ويطلق أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات؛
- بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين الزملاء في العمل، وخلق جو من التفاهم والتعاون الفعال، بعيداً عن العداء أو التوتر. (بن الحاج ، 2023، الصفحات 116-117)

المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء المورد البشري.

يعد أداء المورد البشري من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة، كونه يعكس مدى كفاءة وفاعلية العاملين في تحقيق الأهداف. وفي هذا المطلب، سنتناول المفهوم العام لأداء المورد البشري وأهميته، مع التطرق لأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري وأهميته.

رغم كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء البشري، لا يزال هناك تباين في تعريفه، إذ لم يتفق الكتاب والمفكرون والمتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية على تعريف موحد له.

حيث عرف أداء المورد البشري على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل

كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (مصطفى، 2016، الصفحات 18-19) كما عرف "بأنه مدى إتمام الفرد للمهام المرتبطة بوظيفته، حيث يُعبّر عن الطريقة التي يُلي بها الفرد متطلبات وظيفته ويحقق أهدافها. وغالبًا ما يُخلط بين مفهومي الأداء والجهد، إذ يُشير الجهد إلى مقدار الطاقة المبذولة، بينما يُقاس الأداء بناءً على النتائج المحققة". (بركان، كريد، و ميلودي، 2019، صفحة 377).

ويعرف أداء المورد البشري على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية، 2004، صفحة 209) ويعرف أيضا على أنه "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات". (النسور، 2012، صفحة 192).

وعليه يتّضح من مجمل التعاريف أن أداء المورد البشري يُعدّ عملية مركبة تشمل نتائج العمل الفعلية، ومدى إنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه، ومدى توافق سلوكه مع متطلبات الوظيفة والبيئة المهنية. كما يُنظر إليه بوصفه نتاجًا لتفاعل عوامل متعددة، كالكفاءة، والجهد المبذول، ومدى إدراك الفرد لدوره. ويشمل الأداء أيضًا البعد السلوكي، من خلال التزام العاملين، وجودة علاقاتهم، وتأثيرهم في محيط العمل. عليه، فإن الأداء ليس مجرد جهد مبذول بل يُقاس من خلال النتائج المحققة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولأداء المورد البشري أهمية كبيرة في المؤسسة نشير إليها في النقاط التالية:

-الأفراد هم من يسيطرون على العمليات والتكنولوجيا، ويقومون بتوجيه وترشيد استخدام الموارد والإمكانات المتاحة؛

-يمتلك الأفراد المعارف والقدرات الخاصة والمهارات التي تمكنهم من الابتكار والتجديد، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات ناجحة للمؤسسة؛

-يتمتع المورد البشري بقدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتقليل وقت التنفيذ بكفاءة؛

تعد الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدرًا غنيًا للمعلومات، وفي حال استثمار المؤسسة فيها بشكل جيد، يمكنها تحقيق مكاسب مستدامة على المدى الطويل. (شنافي، 2015، صفحة 110)

الفرع الثاني: عناصر وابعاد أداء المورد البشري.

للتعرف أكثر على أداء المورد البشري سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم العناصر والأبعاد التي تجسده.

1. عناصر أداء المورد البشري.

عناصر أداء المورد البشري هي بمثابة الصفات التي يمتلكها الفرد وتُعينه على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة. ويُقاس مستوى كفاءته بناءً على مدى توفر هذه العناصر لديه (رحيم و علاوي، صفحة 122). من أهم هذه العناصر:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتضمن الإلمام بالمعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى الخلفية الشاملة عن طبيعة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛ (بن الشيخ ، 2016، صفحة 26)

- **نوعية العمل:** تُعبر عن مدى فهم الفرد لطبيعة المهام التي يؤديها، وما يتمتع به من رغبة، وبراعة، ومهارات فنية، إلى جانب قدرته على التنظيم وتنفيذ المهام بدقة وخلوها من الأخطاء؛ (شريف و عودة، 2016، صفحة 181).

- **كمية العمل المنجز:** وتتعلق بحجم العمل المحقق في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛ (كرامش و حمودة ، صفحة 56).

- **المثابرة والثوق:** تتجلى في جدية العامل وتفانيه في أداء مهامه، إلى جانب تحمّله لمسؤولية نتائج عمله، والتزامه بإتمام المهام في الأوقات المحددة، كما تشمل مدى اعتماده على التوجيه والإشراف الخارجي لتقييم أدائه. (الهاني، 2016، الصفحات 585-586)

تُظهر هذه العناصر أن أداء المورد البشري يتأثر بمزيج من المعرفة الفنية، ونوعية وكفاءة الإنجاز، بالإضافة إلى مدى الالتزام والانضباط في تنفيذ المهام، مما يعكس التكامل بين القدرات الفردية والسلوك المهني في تحقيق الأداء الفعّال.

2. ابعاد أداء المورد البشري.

لأداء المورد البشري أبعاد تتمثل فيما يلي:

العمل والإنتاجية: يشير بعد العمل والإنتاجية إلى كمية الإنتاج حيث يقيم هذا العنصر درجة تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع أخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة ويشير كذلك إلى

جودة الإنتاج التي تقيم درجة إتقان العامل لعمله ومدى جودة إنتاجه مع مراعاة قواعد وظروف العمل والإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى السرعة في إنجاز العمل المطلوب وإتقان العمل والإلمام به والذي يشير إلى درجة إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أدائه؛

القدرات العقلية: يشير بعد القدرات العقلية إلى القدرة الإبداعية التي تتمثل في القدرة على إحداث تحسينات وأفكار ناجحة في العمل، وقدرة الفرد العامل على اكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات حيث تتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها والذكاء المتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثل قوة الذاكرة وسرعة البديهة؛

السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وهي عبارة عن تحمل العامل المسؤولية ومدى تقديره لمسؤولياته والحاجة لمتابعة عمله ومدى اهتمامه وجدديته وحرصه على عمله بالإضافة إلى القدرة على التكيف والتغيير والمرونة التي يمتلكها العامل في قيامه بعمله.

تشير الأبعاد المذكورة إلى أن أداء المورد البشري يتأثر بتكامل إنتاجيته وجودة عمله، وقدراته العقلية الإبداعية، إلى جانب سماته الشخصية ونضجه النفسي في التكيف وتحمل المسؤولية. (هداش ، كردي، و ناجي، 2016، صفحة 174)

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري.

إن مستوى أداء المورد البشري في المنظمة هو متغير تابع لمجموعة من العوامل، بعضها مرتبط ببيئة العمل وبعضها مرتبط بقدرات واتجاهات هذا المورد، ويتأثر المورد البشري بمجموعتين أساسيتين من العوامل هما: "العوامل الشخصية والعوامل البيئية"، وسنتطرق إليهما كالتالي:

العوامل الشخصية:

العوامل الشخصية هي الصفات الفردية التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم، وتتمثل هذه الصفات في: **-الجهد:** يشير الجهد الناتج عن تلقي الفرد للحوافز إلى مقدار الطاقة البدنية والذهنية التي يكرسها لإنجاز المهام الموكلة إليه؛

-**القدرات:** تُشير إلى السمات الشخصية التي يستعين بها الفرد في أداء وظيفته، كما تعبر عن مستوى الأداء الحقيقي الذي يمكنه تحقيقه عند التقييم. وعندما يُقال إن شخصاً ما يمتلك القدرة على أداء عمله، يُقصد بذلك أنه قادر على تنفيذ مهامه بكفاءة وإتقان وفقاً للمستوى المطلوب؛

-**إدراك الدور أو المهمة:** يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي إلى تلك الآراء المستقرة في ذهن الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم كالعمل والزملاء والرؤساء، والتي تحدد طبيعة سلوكهم اتجاه هذه الأشياء. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراكه لمهمته أو لدوره؛

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن أداء الأفراد قابل للتأثر من خلال التأثير في مكوناته الأساسية (الجهد، والقدرة، وإدراك الدور). غير أن تحقيق هذا التأثير بنجاح يستلزم مراعاة نقطتين جوهريتين:

النقطة الأولى: أن تحقيق مستوى مرضي من الأداء يتطلب وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، فوجود نقص أو ضعف في أي مكون من هذه المكونات سيؤثر سلباً على المستوى النهائي لأداء الفرد؛

النقطة الثانية: يتوقف تحسين أداء الأفراد على تحديد العنصر الأضعف بدقة بين مكونات الأداء، إذ إن التركيز على مكون غير مؤثر في ضعف الأداء لن يُحقق نتائج، بل سيؤدي إلى تكاليف غير مجدية للمنظمة. (علاوي ، 2013، صفحة 152)

العوامل البيئية:

المقصود بالعوامل البيئية هي تلك المؤثرات الخارجة عن سيطرة الفرد، والتي قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على مستوى أدائه، سواء من حيث الجهد، أو القدرات، أو الاتجاهات، أو الخبرات، وفيما يلي العوامل البيئية المؤثرة على أداء الأفراد:

-**تصميم الوظيفة:** يشير إلى تحديد وتجميع الأنشطة والمهام المتعلقة بوظيفة معينة. وتكمن أهمية هذا التصميم في تأثيره المباشر على أداء الفرد، حيث يساهم التصميم الفعال في تمكين العامل من أداء مهامه بكفاءة، وزيادة إنتاجيته، ورفع معنوياته، كما يحد من الأخطاء، مما يُحسن جودة العمل ويُقلل من تكاليفه؛

-**مدى وجود أهداف محددة:** يشير العديد من الأدلة إلى أن وجود أهداف واضحة يُعد من العوامل المحفزة التي ترفع من دافعية الفرد وحماسه للعمل، خاصة إذا كانت هذه الأهداف ذات قيمة ومعنى بالنسبة

له. فالأهداف المحددة تُسهم في رفع مستوى الأداء، بينما تؤدي الأهداف الصعبة عند قبولها من قبل الفرد إلى تحسين أدائه بشكل أكبر مقارنة بالأهداف السهلة؛ (علاوي ، 2013، صفحة 155)

مدى توفر الحوافز: تعد الحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين، حيث تساهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. فالحوافز المناسبة تُشعر الموظفين بالتقدير، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويعزز من إنتاجيتهم. وبالتالي، فإن توفير نظام حوافز فعال يُعتبر أداة استراتيجية لتحسين الأداء العام داخل المؤسسة. (الشغذلي و شمسي، 2024، الصفحات 1-15)

والحوافز ليس بالضرورة أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية الممكن تقديمها وإن كانت درجة الأهمية التي تعطى لأي من هذين النوعين من الحوافز تتوقف على الظروف الحياتية التي يمر بها الفرد.

تُظهر النقاط السابقة أن تصميم الوظيفة الجيد، وجود أهداف محددة، وتوفير الحوافز المناسبة من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، حيث تساهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وفقاً لاحتياجات الأفراد.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء المورد البشري

تُعتبر الحوافز من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز المورد البشري وتحسين أدائه، حيث تلعب دوراً حيوياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء التنظيمي. فكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات وتطلعات الأفراد، انعكس ذلك إيجاباً على دافعيتهم للعمل، مما يؤدي إلى أداء أكثر فعالية وكفاءة. وتُظهر العديد من الدراسات أن الحوافز المادية كالأجور والمكافآت، والمعنوية كالاعتراف والتقدير، تساهم بشكل مباشر في تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن نظام الحوافز الفعال يعزز الشعور بالعدالة ويقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، مما يُمكن المؤسسة من استثمار طاقاتها البشرية بشكل أفضل. إن العلاقة بين الحوافز والأداء علاقة طردية، فكلما زادت فعالية الحوافز تحسن أداء العاملين، والعكس صحيح. لذا فإن تصميم نظام حوافز عادل وشفاف يُعدّ من العوامل الجوهرية لتحقيق الأداء الأمثل وضمان استدامة النجاح المؤسسي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

توفر الدراسات السابقة أساسًا قويًا للباحثين لإكمال دراساتهم من خلال استعراض الأفكار المطروحة واستخدام الطرق البحثية المتبعة. في هذا المبحث، سنستعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مقسمين المبحث إلى ثلاثة مطالب: الأول يتناول الدراسات باللغة العربية، الثاني يتناول الدراسات باللغة الأجنبية، والثالث يقارن بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية.

1. دراسة أنور علي نيري، عبد الحكيم فليفلعة بعنوان " أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين في مصنع الزبادي بشركة النسيم للصناعات الغذائية"، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين في مصنع الزبادي التابع لشركة النسيم للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 45 موظفًا، شملت مدراء ورؤساء أقسام وبعض العاملين، وتم استرجاع 33 استبيانًا. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وغير المادية وأداء العاملين. كما تبين أن الحوافز غير المادية، مثل التقدير المعنوي وتحسين بيئة العمل، لها تأثير ملحوظ على رفع مستوى الأداء. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين الجوانب المادية والمعنوية لتحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

2. دراسة عزواوي أحمد، قسوم زهير بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري"، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة الضياء للصناعات الغذائية بواد العلندة - ولاية الوادي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 40 عاملاً بالمؤسسة، وتم توزيع 40 استمارة استبيان واسترجعت جميعها، أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية، وكذلك بين الأداء والحوافز المعنوية. كما تبين أن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة هش ولا يحقق الأداء الأمثل للمورد البشري. أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام فعال للحوافز يكافئ العامل الكفاء ويحفز العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.

3. دراسة عبد القادر بن عيسى بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على قطاع الصناعات التحويلية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس مؤسسات صناعية في ولاية الجزائر، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 موظفًا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينًا باستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق ومستوى أداء العاملين، حيث تبين أن الحوافز المادية لها تأثير أكبر مقارنة بالحوافز المعنوية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز بما يتماشى مع احتياجات العاملين وتحقيق العدالة في توزيعها لتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

4. الدراسة خالد علي أبو علان بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستخدمًا الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من أربع شركات مشروبات كبرى في الضفة الغربية، حيث وُزعت 200 استبانة واستُرجع منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 93%. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، كما تبين أن درجة الحوافز المادية في هذه الشركات كانت متوسطة، مع عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة. أوصت الدراسة بضرورة تحقيق العدالة في توزيع الحوافز، وربط سلم الرواتب بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، وتصميم نظام حوافز فعال ومرن، بالإضافة إلى خلق شعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية.

1. Med Hamed Elsaid Haggag, Saiful Izwaan Saadon, « The Effect of Incentives on Improving the Employees' Performance for Public Sectors in Malaysian Universities », 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كفاءة نظام الحوافز وأنواع الحوافز المختلفة (المادية، المعنوية، الترقية، والمكافآت) وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية الماليزية. تم جمع البيانات من خلال

استبيانات إلكترونية شملت 387 موظفًا من ثلاث جامعات: جامعة بوترا ماليزيا (UPM)، جامعة مالايا (UM)، وجامعة كيبانغسان ماليزيا (UKM). استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، تكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الحكومية الماليزية، وتم اختيار عينة مكونة من 387 موظفًا من جامعات UPM و UM و UKM، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام الحوافز وأداء الموظفين، وتبين أن الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى حوافز الترقية والمكافآت، تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام الحوافز في الجامعات الحكومية لتعزيز أداء الموظفين.

2. Vincent L, Ayansola O, « Impact of Performance Incentives on Employees' Performance in a University in KwaZulu-Natal », 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز على أداء الموظفين في إحدى الجامعات الشاملة بمقاطعة كوازولو ناتال في جنوب أفريقيا. تم استخدام منهجية نوعية، حيث جمعت البيانات من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة والقانون والإدارة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة والقانون والإدارة في الجامعة المعنية. تم اختيار عينة من هؤلاء الأكاديميين لإجراء مقابلات معمقة بهدف فهم تأثير الحوافز على أدائهم، أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الحوافز المالية، مثل المكافآت، وتحسين أداء الموظفين، حيث حفزت هذه الحوافز الموظفين على العمل بجدية أكبر لتحقيق الأهداف المحددة.

3. Ghulam Murtaza Shah, « Impact of Financial Incentives on Employees' Performance: Case Study of National Bank of Pakistan Between », 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المالية وأداء الموظفين في البنك الوطني الباكستاني خلال الفترة من 2003 إلى 2013. تضمنت الحوافز المالية المدروسة: الراتب، الترقية، المكافآت، التأمين الجماعي، البدلات الطبية، والقروض بدون فوائد، تكون مجتمع الدراسة من موظفي البنك الوطني الباكستاني، حيث تم اختيار عينة تمثيلية منهم. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات واستخدمت أساليب تحليل إحصائية لتقييم تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن جميع الحوافز المالية المدروسة لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين. كما أوصت الدراسة بأن الحوافز غير المالية تلعب أيضًا دورًا مهمًا في تحسين الأداء، مما يشير إلى أهمية اعتماد نهج شامل يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية.

4. Emily Tumwet, and others, « Effects of Employee Incentives on Employee Performance in Private Universities in Kenya: A Case of Kabarak University », 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوافز المقدمة للموظفين وأدائهم في الجامعات الخاصة في كينيا، مع التركيز على جامعة كاباراك. تم إجراء دراسة شاملة شملت جميع موظفي الجامعة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات منظمة، بالإضافة إلى بيانات ثانوية من قسم الموارد البشري، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة كاباراك، وتم إجراء دراسة شاملة (تعداد) شملت جميع الموظفين كعينة للدراسة، أظهرت النتائج أن الحوافز المالية مثل الرواتب، التأمين، المكافآت، الإجازات، والعمل الإضافي لها تأثير كبير على أداء الموظفين، كما تبين أن الحوافز غير المالية مثل بيئة العمل المحفزة، فرص التطوير المهني، الأمن الوظيفي، والعمل الجماعي تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة حوافز فعالة تشمل مزيجًا من الحوافز المالية وغير المالية لتعزيز أداء الموظفين.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة العربية.

تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية:

تتفق الدراسات السابقة على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسات، إذ استخدمت جميعها المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. على سبيل المثال، أظهرت دراسة خالد علي أبو علان (2016) وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز وأداء المورد البشري، مع الإشارة إلى ضرورة تحقيق العدالة في توزيع الحوافز وربطها بمعدلات غلاء المعيشة، مما يعكس اهتمامًا بالبعد الاقتصادي والاجتماعي في تصميم نظام الحوافز. في حين ركزت دراسة أنور علي نيري وعبد الحكيم فليفل (2024)، حيث بينت أن الحوافز غير المادية مثل التقدير وتحسين بيئة العمل لها تأثير ملحوظ على الأداء، مما يؤكد على أهمية الجوانب النفسية والمعنوية في التحفيز.

وفي السياق الجزائري، توصلت دراسة عبد القادر بن عيسى (2021) إلى أن الحوافز المادية لها تأثير أكبر من المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في قطاع الصناعات التحويلية، وهو ما يتقاطع جزئياً مع نتائج الدراسة الحالية التي أجريت بمجمع سيفيتال في الجزائر العاصمة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي وأسلوب التحليل باستخدام استبيان على عينة مكونة من 50 موظفاً، وتبين من خلالها أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في تحفيز المورد البشري وتحسين الأداء، لكن بدرجات متفاوتة حسب نوع الحافز وطبيعة البيئة المؤسسية. كما أكدت دراسة عزوي أحمد وقسوم زهير (2022) على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء، مع الإشارة إلى ضعف نظام الحوافز المعتمد آنذاك، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تبني أنظمة أكثر فاعلية.

تختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في بيئة التطبيق حيث تركز هذه الأخيرة على مجمع اقتصادي متعدد الأنشطة في الجزائر، مما قد يوفر منظوراً أوسع على نظام الحوافز في بيئة أكثر تعقيداً مقارنة بالمؤسسات الصناعية أو الإنتاجية المحددة. كما أن حجم العينة في الدراسة الحالية يعد مقبولا مقارنة ببعض الدراسات السابقة، مما يعزز من دقة نتائجها. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن مع تركيز على الأثر العملي في بيئة اقتصادية جزائرية حديثة، مما يضيف بعداً تطبيقياً مهماً يُثري الأدبيات المحلية حول الموضوع.

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية.

تشترك الدراسات باللغة الأجنبية مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي والتحليل الاستبائي لتقييم أثر الحوافز المالية والمعنوية على أداء العاملين. دراسة Ghulam Murtaza Shah (2019) وأخرى Haggag, Saiful Izwaan (2024) أكدت على التأثير الإيجابي لكل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية بمجمع سيفيتال بالجزائر العاصمة. بينما استخدمت دراسة Vincent, Ayansola (2023) المنهج النوعي عبر مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، إلا أنها أيضاً أشارت إلى أهمية الحوافز المالية في تعزيز الأداء. كما أظهرت دراسة Emily Tumwet (2015) أهمية الحوافز المالية وغير المالية مثل بيئة العمل وفرص التطوير المهني، مما يكمل نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد على دور الحوافز المختلفة.

الاختلاف الرئيسي يكمن في نوع البيئة حيث ركزت الدراسات الأجنبية على مؤسسات مالية وأكاديمية، بينما تطرقت الدراسة الحالية إلى مجمع اقتصادي متعدد الأنشطة في الجزائر، ما يوفر بعداً عملياً

أوسع. كما اختلفت الأدوات التحليلية بين الدراسات، حيث استخدمت بعضها تقنيات متقدمة مثل تحليل الانحدار، مقارنةً بتحليل إحصائي تقليدي في الدراسة الحالية. رغم هذه الاختلافات، تتفق جميع الدراسات على أن الحوافز المالية والمعنوية ضرورية لتحسين أداء الموظفين، وتضيف الدراسة الحالية منظورًا محليًا معاصرًا في بيئة العمل الاقتصادية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

يعد الإطار النظري ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يؤسس لفهم عميق لموضوع الدراسة من خلال استعراض المفاهيم ذات الصلة، لذلك تناول الفصل الأول الإطار النظري لموضوع الدراسة، حيث استعرضت المفاهيم العامة للحوافز من حيث تعريفها، أنواعها، وأهميتها، بالإضافة إلى أهدافها. تبين أن الحوافز تمثل أداة استراتيجية لتحفيز الأفراد وتحسين بيئة العمل، وتتراوح بين المادية كالرواتب والمكافآت، والمعنوية كالتقدير والترقيات. كما تم تصنيف الحوافز إلى إيجابية وسلبية، وفردية وجماعية، وفقاً لطبيعتها وتأثيرها. وجرى تسليط الضوء على أهمية الحوافز على المستويات الفردية، الجماعية، والمؤسسية، لما لها من دور في رفع الدافعية وتحسين الأداء.

ثم تناول الفصل مفهوم أداء المورد البشري، وأبعاده المختلفة، مبيناً أنه عملية معقدة تتأثر بعوامل شخصية وبيئية. وشمل الفصل أيضاً العوامل المؤثرة على الأداء مثل الجهد، القدرات، وإدراك الدور، إضافة إلى تصميم الوظيفة وتوفر الحوافز. وأخيراً، استعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة التي دعمت وجود علاقة إيجابية بين نظم الحوافز وتحسين أداء المورد البشري في قطاعات متعددة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر الحوافز في تحسين
أداء المورد البشري بمجمع سيفيتال
بالجزائر العاصمة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة: الحوافز و اداء المورد البشري في الإطار النظري بالفصل السابق، بالاضافة إلى استعراض الدراسات السابقة للموضوع وتحليل جوانب الاتفاق والاختلاف معها. يأتي هذا الفصل الذي نحاول فيه معرفة تأثير الحوافز على اداء المورد البشري بمؤسسة

سيفيتال ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى طريقة واجراءات الدراسة، بدءاً بمحل الدراسة، منهج الدراسة وأدواتها، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة، وسنقوم في الأخير باختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر المعلومات.

تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مجمع "سيفيتال" باعتباره من أبرز المجمعات الاقتصادية في الجزائر. وفيما يلي نقدم لمحة موجزة عنه قبل التطرق إلى المنهج المعتمد ومصادر جمع المعلومات.....

الفرع الأول: تعريف المؤسسة (محل الدراسة):

"مجمع سيفيتال هو أكبر شركة خاصة في الجزائر، تأسس في عام 1971 على يد رجل الأعمال يسعد ربراب. يُعتبر المجمع مجموعة عائلية متعددة الأنشطة، حيث استثمر في قطاعات متنوعة تشمل الصناعات الغذائية، التوزيع، الأجهزة الكهرو منزلية، الحديد والصلب، الزجاج المسطح، البناء، السيارات، الخدمات، ووسائل الإعلام. يمتلك المجمع 26 شركة فرعية، ويوظف آلاف العمال، مع حضور قوي في السوقين المحلي والدولي، خاصة في أوروبا وشمال إفريقيا. يُعزى نجاح سيفيتال إلى استراتيجيتها في التنوع الاقتصادي والاستثمار في قطاعات حيوية، مما مكّنها من تحقيق نمو مستدام وتوسيع نطاق عملياتها. تُعد سيفيتال مثالاً بارزاً على قدرة المؤسسات الخاصة في الجزائر على المنافسة والابتكار في مختلف المجالات.

يستند مجمع سيفيتال في تسييره إلى أربع قيم أساسية تشكّل جوهر ثقافته التنظيمية، وهي: النزاهة لضمان الشفافية والمصادقية، الاحترام لتوفير بيئة عمل إيجابية، روح المبادرة لتشجيع الإبداع والمساهمة الفعالة، وروح التضامن لتعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يخلق بيئة مهنية محفزة وفعالة".

الفرع الثاني: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه ينطلق البحث الوصفي من دراسة الواقع أو الظاهرة كما يوجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، ويكتسب هذا المنهج أهمية خاصة في الدراسات التربوية، ألن أغلبية هذه الدراسات تنتمي إلى هذا النوع من البحث. (بلعيد، 2005، صفحة 55)

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها.

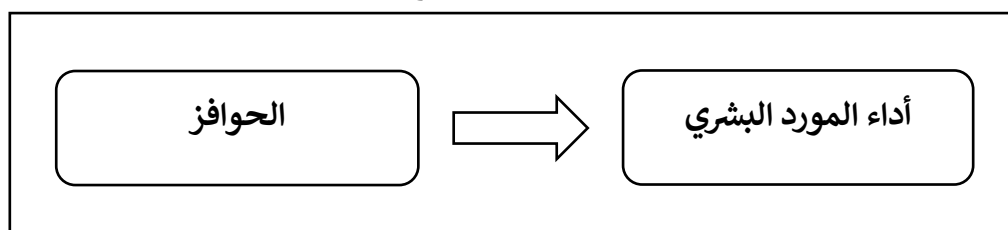
تركز الدراسة على اختبار تأثير الحوافز على أداء المورد البشري، وبناء عليه تحدد متغيرات الدراسة كالآتي:

المتغير المستقل: الحوافز بأبعاده المتمثلة في البعد الحوافز المادية، البعد الحوافز المعنوية

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

وستختبر هذه الدراسة العلاقة وفق النموذج التالي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة

المطلب الثالث : طريقة ومجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: طريقة إجراء الدراسة:

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025 موزعة بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في الحوافز وأداء المورد البشري إضافة إلى إعداد بيانات الاستبانة بهدف اسقاط ما تم التطرق اليه في الشق النظري ميدانياً، وبعدها إعداد استمارة الاستبيان النهائية تم توزيعه على عينة من موظفي مؤسسة سيفيتال.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

لاختبار تأثير الحوافز على اداء المورد البشري، تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سيفيتال بالجزائر حيث شملت العينة على (50) موظفا تم اختيارهم عشوائيا.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة.

الفرع الاول: خطوات إعداد الاستبيان:

تم الاعتماد على الإستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات، وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان؛
 - استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته؛
 - تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور؛
 - تصميم الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق؛
 - مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة؛
 - عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية؛
- وقد تم توزيع الاستبيان بعد ذلك على العينة المستهدفة وفق المعطيات التالية.

الجدول رقم (1-1): معطيات توزيع الاستبيان

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد%	50	36	14
النسبة %	100	72	28

المصدر : من اعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة

الفرع الثاني: محتوى الاستبيان:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على الأقسام والمجاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في (: الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

المحور الثاني : يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن :

-المحور الأول: ويتعلق بالخوافز: و المتمثلة في بعد الخوافز المعنوية والذي يحتوي على 7 عبارات،

اما بعد الشخصي والاجتماعي الخوافز المادي يحتوي على 7 عبارات.

-المحور الثاني: ويتعلق باداء المود البشري: والذي يحتوي على 14 عبارة

وللاجابة على العبارات بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت "

ذو 5 درجات . كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (2-1): قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الاتجاه العام	المجال
منخفض جدا	(1.8 -01)
منخفض	(2.6 -1.8)
متوسط	(3.4 -2.6)
مرتفع	(4.2 - 3.4)
مرتفع جدا	(05 - 4.2)

المصدر: (المراعي ، 2019)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

سننظر خلال هذا المبحث الى قياس ثبات الدراسة و استعراض خصائص الدراسة والتعرف على اتجاهات اراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في مخرجات التكوين الجامعي ومتطلبات سوق العمل، وصولا الى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: قياس صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

الجدول رقم (1-4) نتائج اختبار الفاكرومباخ

القيمة	العبارات	
0.825	14	الحوافز
0.768	14	أداء المورد البشري

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات 4 Smart Pls

ويبين الجدول السابق أن المعامل ألفا كرومباخ لمحور الدراسة، أكبر من 70% مما يدل على أن أداة الدراسة تتميز بثبات عالي أي أنها تقيس ما وضعت لأجله.

التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (1-5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-wilk			
Sig.	df	Statistique	
0,167	36	0,956	الحوافز
0,568	36	0,975	ادارة المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطة النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:

سنتطرق خلال هذا المطلب الى عرض خصائص الدراسة.

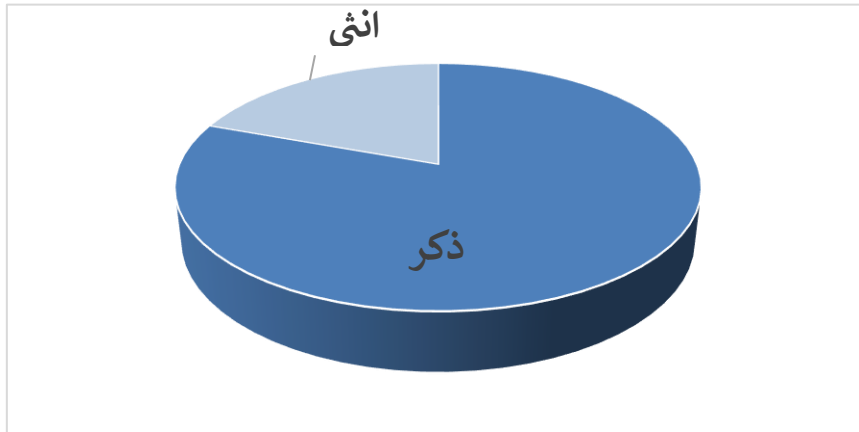
1. الجنس: من مجموع 41 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (1-6): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	29	70,7
انثى	7	17,1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (2-2) : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبته (70,7%) من مجتمع الدراسة كانت من الذكور والبالغ عددهم 07 وتمثل الاناث ما نسبة (17,1%) من المجتمع والبالغ عددهم 14 ومنه نلاحظ أنه يوجد فرق كبير بين النسبتين، تعكس النسبة المرتفعة للذكور اهتمامهم الأكبر بالخوافز، نظرًا لطبيعة المهام المرتبطة عادة بالأداء الفردي والجماعي.

أما انخفاض نسبة مشاركة الإناث، فقد يكون مرتبطًا بعوامل مختلفة، مثل التوزيع الوظيفي أو الخصوصيات المهنية، دون أن يعني بالضرورة عدم اهتمامهن بالخوافز. بل على العكس، يُمكن اعتبار هذه النتيجة فرصة للمؤسسة لتعزيز تواصلها الداخلي مع جميع فئات العمال، وضمان وصول التحفيز والتقدير إلى الجميع بطريقة متوازنة. هذا من شأنه أن يُساهم في تحفيز الأداء العام وتحقيق مزيد من الفعالية في الموارد البشرية.

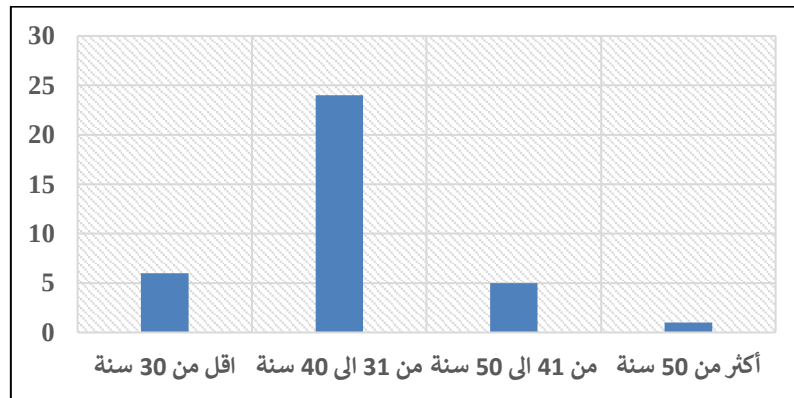
2. العمر: من مجموع 36 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

جدول رقم (1-7): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	السن (سنة)
14,6	6	اقل من 30 سنة
58,5	24	من 31 الى 40 سنة
12,2	5	من 41 الى 50 سنة
2,4	1	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل (2-3): تكرارات أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، ان نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40

سنة بلغت (58.5%) و البالغ عددهم 24، و يمثل الافراد الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة (14.6%)

من مجتمع الدراسة وبلغت نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة (12.2 %) والبالغ

عددهم 5 افراد، وسجلت النسبة الاقل لدى فئة الافراد الذين تفوق اعمارهم 50 سنة.

تعكس هذه التركيبة العمرية أن غالبية الموارد البشرية في المؤسسة تنتمي إلى فئة عمرية تعتبر في قمة النشاط والعطاء المهني، وهي المرحلة التي يكون فيها العامل أكثر استقراراً، وأكثر طموحاً لتحقيق نتائج ملموسة، مما يجعل الحوافز تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء.

من جهة أخرى، تواجد فئة الشباب بنسبة معتبرة يُعد مؤشراً إيجابياً على تجديد الدماء داخل المؤسسة، ما يتيح فرصاً للاستثمار في تكوينهم وتحفيزهم لضمان مستقبل أداء مستدام. كما أن تمثيل الفئات الأكبر سناً، وإن كان محدوداً، يُضفي نوعاً من التوازن، نظراً لما تملكه هذه الفئات من خبرة، ويمكن أن يكون للحوافز أثر مختلف حسب تطلعات كل فئة عمرية.

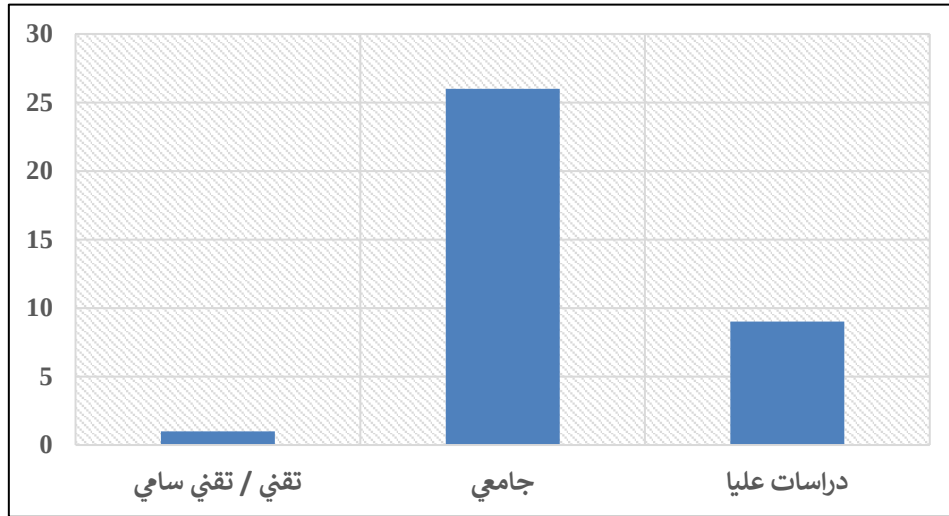
3. المستوى الدراسي : من مجموع 36 استمارة تم معالجتها، استخرجت الجدول التالي :

الجدول رقم (1-8): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

الحالة	التكرار	النسبة
تقني / تقني سامي	1	2,4
جامعي	26	63,4
دراسات عليا	9	22,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل (2-4) : تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية من حملة الشهادات الجامعية إذ تمثل نسبتهم 63.4% من مجموع الأفراد، في حين نجد حملة بلدراسات العليا يمثلون 22% والبالغ عددهم 9 افراد بينما سجلت النسبة الاقل لذي حملة تقني والتقني سامي والتي تساوي 2.4.

تعكس هذه النسب أن مؤسسة سيفيتال تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءات ذات تأهيل أكاديمي، وهو ما يعكس توجّهاً نحو الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة علمياً، خاصة في الوظائف التي تتطلب التحليل، الابتكار، واتخاذ القرار.

من ناحية التحفيز، فإن ارتفاع نسبة الجامعيين يشير إلى أن فئة كبيرة من الموظفين قد تكون لديها توقعات أعلى بخصوص الحوافز، ليس فقط من الناحية المالية، بل كذلك من حيث التقدير، فرص التكوين، والترقيات. كما أن تمثيل فئة الدراسات العليا يُبرز وجود كفاءات عليا داخل المؤسسة، وهي غالباً ما تكون محفزة بالتحديات والمسؤوليات، مما يجعل الحوافز النوعية عاملاً مهماً في الحفاظ على أدائها العالي.

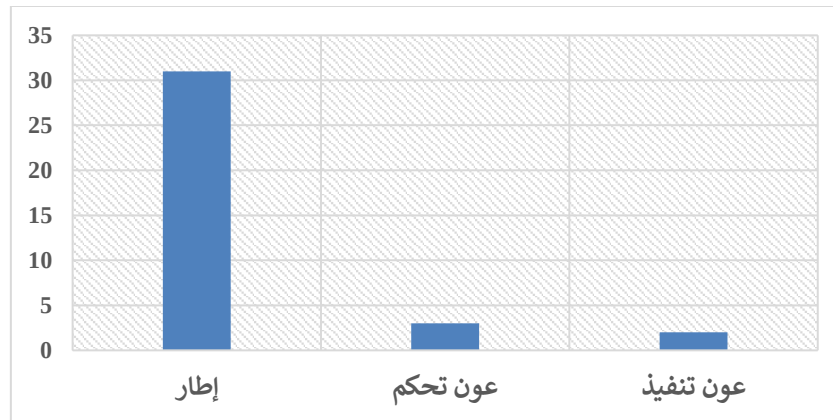
4. الوظيفة : من مجموع 36 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (1-9): تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة
إطار	31	75,6
عون تحكم	3	7,3
عون تنفيذ	2	4,9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (2-5): تكرارات أفراد العينة حسب عدد الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية هم إطارات إذ تمثل نسبتهم 75.6% من مجموع الأفراد، في حين نجد فئة الافراد الاعوان لا تتجاوز 8%.

تظهر هذه النسب تركيبة عمال المؤسسة الذين شملهم الاستبيان، حيث يطغى الطابع الإداري أو الإشرافي من خلال النسبة الكبيرة للإطارات. هذا التمثيل قد يدل على أن فئة الإطارات أكثر تفاعلاً مع مواضيع الحوافز، باعتبار أن أداءهم غالباً ما يكون مرتبطاً بتحقيق أهداف، اتخاذ قرارات، وقيادة فرق العمل، ما يجعل التحفيز أداة استراتيجية لدفعهم نحو المزيد من الإنتاجية والابتكار.

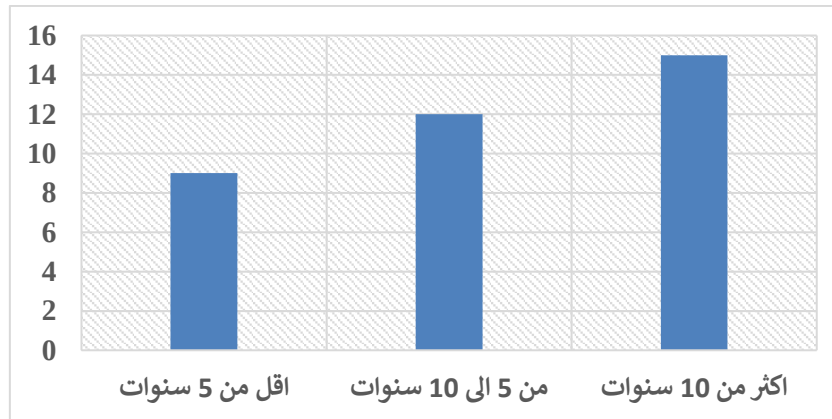
4. سنوات الخبرة : من مجموع 45 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول رقم (1-10): تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
22,0	9	اقل من 5 سنوات
29,3	12	من 5 الى 10 سنوات
36,6	15	أكثر من 10 سنوات
87,8	36	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (2-6): تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم أكثر

من 10 سنوات وهم يمثلون 36.6 % والبالغ عددهم 15 فردا ثم تليهم فئة الافراد الذين سنوات خدمتهم

تتراوح من 5 الى 10 سنوات والبالغ عددهم 12 أي ما نسبته 29.3 % من مجتمع الدراسة، وتمثل نسبة

الافراد الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات 22 % من مجتمع الدراسة.

هذا التوزيع يظهر أن معظم العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، وهو مؤشر إيجابي

يعكس استقرار الموارد البشرية داخل سيفيتال، ما يعزز تراكم المعرفة التنظيمية ويسهم في تحسين الأداء.

من حيث العلاقة بالخوافز، فإن أصحاب الخبرة الطويلة غالباً ما يبحثون عن تحفيزات نوعية تتعدى الجانب المالي، مثل الترقية، التقدير المعنوي، والمشاركة في اتخاذ القرار، في حين أن العمال حديثي العهد بالمؤسسة قد يكونون أكثر تأثراً بالخوافز المادية والتكوينية التي تساعدهم على بناء مساهمهم المهني.

المطلب الثالث: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محاور الاستبيان.

الفرع الاول : دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور الخوافز.

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتكون هذا المحور الخوافز المادية والخوافز المعنوية.

الجدول رقم (1-11): اتجاه اراء المستجوبين حول بعد الخوافز المادية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم
01	موافق بشدة	0,741	4,27	يساهم التحفيز المادي الممنوح لي من طرف مؤسستي في رفع مستوى التزامي المهني.	01
02	موافق	0,967	4,08	تساهم المكافآت المالية في مؤسستي (مثل المكافآت السنوية أو العلاوات) في تحسين أداء زملائي.	02
03	موافق	0,909	4,02	يزيد منح الخوافز المادية مثل التأمين الصحي أو بدلات النقل من انتمائي لمؤسستي.	03
05	موافق	0,682	3,86	تؤدي الخوافز المادية إلى تقليل معدل دوران العمالة في مؤسستي	04
06	موافق	0,971	3,83	يعزز نظام الخوافز المادية روح المنافسة الإيجابية بيني وبين زملائي	05
07	محايد	1,009	2,80	هناك توازن بين الجهود المبذول والخوافز المادية التي ألتقاها.	06
04	موافق	1,027	3,47	ترتبط فعالية أدائي بتحفيزي من خلال الخوافز المادية.	07
موافق		0,492	3,76	الخوافز المادية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية من المحور الحوافز بلغ (3.76) وهي قيمة تندرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.492).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.80) والقيمة (4.27)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق بشدة وموافق ومحاييد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (01) والتي تنص على " يساهم التحفيز المادي الممنوح لي من طرف مؤسستي في رفع مستوى التزامي المهني"، وحلت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية والتي تنص على " تساهم المكافآت المالية في مؤسستي (مثل المكافآت السنوية أو العلاوات) في تحسين أداء زملائي." بمتوسط 4.08 وانحراف معياري 0.967 وهي تتجه الى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 4.02 و2.80، وحلت العبارة رقم 06 في المرتبة الأخير والتي تنص على " هناك توازن بين المجهود المبذول والحوافز المادية التي أتلقهاها " بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.009 وهي تتجه الى درجة موافق.

تشير نتائج الجدول إلى أن آراء المستجوبين تميل بدرجة كبيرة إلى الإيجابية تجاه الحوافز المادية، ما يعكس إدراكهم لأثر هذه الحوافز في رفع الالتزام والانتماء وتحسين الأداء. كما يظهر الترتيب أن الحوافز المادية تلعب دورًا أساسيًا في تقوية العلاقة بين العامل والمؤسسة. ومع ذلك، فإن الحياد بخصوص التوازن بين الجهد والمقابل المالي يبرز حاجة المؤسسة إلى تعزيز العدالة التحفيزية لضمان استدامة الأداء.

الجدول رقم (1-12): اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الحوافز المعنوية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم
02	موافق	1,052	3,75	أشعر بالتقدير المعنوي من طرف ادارتي او رئيسي المباشر عند إنجاز المهام بكفاءة.	01
04	محاييد	1,069	3,33	يتم الاعتراف بمجهودتي داخل مؤسستي بطريقة تعزز دافعتي للعمل.	02
06	موافق	1,111	3,27	مؤسستي تُظهر اهتمامًا بتطويري المهني عبر التحفيز المعنوي.	03

04	أشعر بأن مؤسستي تحفزني معنوياً على الإبداع والابتكار.	3,33	1,121	محايد	05
05	نظام الترقية في مؤسستي مبني على الكفاءة والتميز في الأداء.	2,94	0,984	محايد	07
06	في مؤسستي يتم منحي فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3,52	0,877	موافق	03
07	التقدير المعنوي (مثل الشهادات أو خطابات الشكر) يحفز على تحسين أدائي.	3,88	0,979	موافق	01
الحوافز المعنوية		3,43	0,768	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية من المحور الحوافز بلغ (3.43) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.768).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.94) والقيمة (3.83)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق ومحايد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (07) والتي تنص على " التقدير المعنوي (مثل الشهادات أو خطابات الشكر) يحفز على تحسين أدائي. " والتي تتجه الى موافق، وحلت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية والتي تنص على "أشعر بالتقدير المعنوي من طرف ادارتي او رئيسي المباشر عند إنجاز المهام بكفاءة." بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 1.057 وهي تتجه الى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 3.52 و 2.94، وحلت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخير والتي تنص على " نظام الترقية في مؤسستي مبني على الكفاءة والتميز في الأداء." بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.984 وهي تتجه الى درجة محايد.

توضح النتائج أن اتجاه آراء المستجوبين نحو الحوافز المعنوية يميل إلى الإيجابية، ما يشير إلى إدراكهم لأهميتها في دعم الأداء والرفع من الدافعية. وقد برز التقدير المعنوي كأهم عنصر تحفيزي، مما يعكس قيمته

الكبيرة في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن الحياد بخصوص نظام الترقية والاعتراف بالجهود يشير إلى إمكانية تطوير هذه الجوانب لتحسين فعالية التحفيز المعنوي بشكل أكبر.

الفرع الثاني : دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور اداء المورد البشري.

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (1-13): اتجاه اراء المستجوبين حول محور الاداء البشري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم
05	موافق	0,592	4,13	أؤدي عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	01
12	موافق	0,728	3,61	تعمل إدارة مؤسستي على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	02
14	محايد	1,099	3,13	أتلقي تقييمات دورية وبناءة من إدارة مؤسستي حول أدائي	03
10	موافق	0,828	3,66	أشعر أن ثقافة المجمع تدعم التعلم المستمر، مما يساهم في تحسين أدائي	04
11	موافق	0,696	3,52	تتم الترقية في مؤسستي على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم لذلك في المجمع	05
07	موافق	0,464	4,11	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	06
08	موافق	0,828	4,00	أحصل على دعم كافٍ من زملائي في الفريق، مما يساهم في تحسين أدائي	07
01	موافق	0,557	4,44	لدي المهارة والقدرة لتحسين أدائي	08
09	موافق	1,003	3,72	في مؤسستي يسهم التوزيع العادل للمهام بين زملائي في زيادة الأداء	09
03	موافق	0,696	4,16	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	10
02	موافق	0,500	4,25	يشجعني التحفيز المستمر على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل	11
06	موافق	0,592	4,13	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	12

04	موافق	0,736	4,16	أجد أن الأهداف المحددة لي بشكل واضح تساهم في تحسين أدائي في العمل	13
13	محايد	1,183	3,16	أشعر بتحسين في حالتي النفسية أثناء العمل نتيجة لنظام التحفيز المعتمد في المؤسسة	14
موافق		0,768	3,43	أداء المورد البشري	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعدها الحوافز المادية من المحور الحوافز بلغ (3.43) وهي قيمة تندرج ضمن المجال (3.41-4.20) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.768).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.94) والقيمة (3.83)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق ومحايد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (08) والتي تنص على "لدي المهارة والقدرة لتحسين أدائي" والتي تتجه الى موافق، وحلت العبارة رقم 11 في المرتبة الثانية والتي تنص "يشجعني التحفيز المستمر على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل" بمتوسط 4.25 وانحراف معياري 0.500 وهي تتجه الى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 4.16 و 3.13، وحلت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "أتلقي تقييمات دورية وبنّاءة من إدارة مؤسستي حول أدائي" بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.099 وهي تتجه الى درجة محايد.

تظهر نتائج الجدول أن مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة يحظى بتقييم إيجابي عام، مما يدل على وجود بيئة مهنية داعمة إلى حد ما. وتبرز عناصر مثل التحفيز المستمر، المهارة الفردية، وضوح الأهداف كعوامل رئيسية في تحسين الأداء. غير أن الحياذ بخصوص التقييمات الدورية والحالة النفسية يشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين لتعزيز استمرارية الأداء وجودته.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الاولى:

- هل يوجد أثر للحوافز على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى الدراسة 5 %.

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر.

الجدول رقم (1-14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

معاملات نموذج الانحدار					
اختبار	F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية الرئيسية الأولى
3,346	11,195	0,360	0,248	0,498	
مستوى الدلالة					
0,002					
$Y = 0.360 + 2,578$					معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.498 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الحوافز و أداء المورد البشري، و أن 24.8 % من التغير الحاصل في أداء المورد البشري يعود الى الحوافز، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.360 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.346 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 11.195 ان النموذج يتميز بجودة معنوية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفر أي " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر ".

الفرضية الفرعية الاولى:

- هل يوجد أثر للحوافز المادية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى الدراسة 5 %.

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (1-15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الحوافز المادية	الفرضية الفرعية الأولى
0,803	0,645	0,108	0,019	0,136		
مستوى الدلالة						
0,427						
////////////////					معادلة النموذج	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.136 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الحوافز المادية و أداء المورد البشري، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.180 وهي غير معنوية لان القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.427، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 0.803 وهي اقل من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اقل من القيمة الجدولية والتي بلغت 0.645 يتضح ان النموذج المدروس ليس له دلالة معنوية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 0.05 "

الفرضية الفرعية الثانية:

- هل يوجد أثر للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 5 %.

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 5 %.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 5 %.

الجدول رقم (1-16): نتائج اختبار الفرضية الثانية

معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الحوافز المعنوية	الفرضية الفرعية الثانية
4,479	20,058	0,309	0,371	0,609		
مستوى الدلالة						
0,000						
$Y = 0.309 + 2,815$					معادلة النموذج	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.609 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الحوافز و أداء المورد البشري، و أن 37.1 % من التغير الحاصل في أداء المورد البشري يعود الى الحوافز المعنوية، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.309 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 4.479 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 20.058 ان نموذج المدروس يتميز بجودة معنوية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفر أي " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري على مستوى المؤسسة سيفيتال بالجزائر عند مستوى معنوية 5 %."

اختبار الفروق:

ستتطرق الى اختبار وجود الفروق في الاجابات بين مجموعات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقبل اختبار الفرضيات وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه ومن خلال اختبار shapiro-willk الذي يوضح ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما أشرنا سابقا، وبالتالي سنعتمد على اختبار T test في اختبار الفروق بالنسبة للجنس اما بالنسبة للمتغيرات الاخرى فسنعتمد على اختبار Anova one way حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

• هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول الحوافز واداء المورد البشري

تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول الحوافز واداء المورد البشري

تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول الحوافز واداء المورد البشري

تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

الجدول رقم (1-17): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الحوافز واداء المورد البشري

مستوى الدلالة			
المتغير	نوع الاختبار	الحوافز	اداء المورد البشري
الجنس	T test	0,569	0,242
العمر	Anova one way	0,666	0,382
سنوات الخبرة	Anova one way	0,712	0,547
المؤهل العلمي	Anova one way	0,228	0,741
الوضعية المهنية	Anova one way	0,220	0,137

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لاجابات الافراد نحو محور الحوافز كانت محصورة بين 0.220 و 0.712 وهي اكبر من مستوى المعنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول الحوافز تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) ".

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لاجابات الافراد نحو محور اداء المورد البشري كانت محصورة بين 0.137 و 0.741 وهي اكبر من مستوى المعنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الموظفين حول اداء المورد البشري تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) ".

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، سنعينا إلى الإجابة عن إشكالية البحث ومعرفة أثر الحوافز وعلاقته بأداء المورد البشري من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سيفيتال. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ حيث تناولنا في المبحث الأول المنهجية والإجراءات المعتمدة في الدراسة، من خلال توضيح محل ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، كما تم تحديد نوعية البيانات المتعلقة بالمستجوبين، وشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أما في المبحث الثاني، فقد قمنا بتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، مع عرض آراء المستجوبين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة. كما تم التحقق من صحة الفرضيات اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS V23 وEXCEL، حيث استخدم المتوسط الحسابي لقياس توجهات العينة تجاه كل فقرة من فقرات المحاور وفقاً لسلم ليكرت الخماسي. وتم كذلك حساب معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى استخراج الجداول الإحصائية وتحليلها وتفسيرها بناءً على محتوى الاستبيان. وفي الختام، تم اختبار الفرضيات للتحقق من صحتها باستخدام اختبارات التوزيع الطبيعي، والاختبارات المعلمية، واختبار الفروق، مما أتاح الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة واستشراف الآفاق المستقبلية المرتبطة بها.

خاتمة

خاتمة.

من خلال دراسة موضوع "أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، أظهرت أهمية الحوافز كوسيلة فعالة تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز المورد البشري، وتعزيز أدائه وتطوير مردوديته. وفي ظل التحولات التي يشهدها عالم الأعمال، بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية أن تولي عناية خاصة بالعنصر البشري، من خلال تبني سياسات تحفيزية قائمة على العدالة، التقدير، والتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية.

فالاهتمام بالحوافز لا يُعد ترفاً إدارياً، بل هو خيار استراتيجي ينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ من سياسة إدارة الموارد البشرية، خاصة في مؤسسات كبرى مثل مجمع سيفيتال، التي يُمكنها من خلال تحسين بيئة العمل وتقدير جهود موظفيها، أن تعزز من قدرتها التنافسية وتحقق أهدافها بكفاءة واستدامة.

لقد سعت هذه الدراسة إلى الجمع بين الطرح النظري والتطبيق الميداني، من خلال دراسة واقع الحوافز وأثرها في تحسين أداء المورد البشري بمجمع سيفيتال - الجزائر العاصمة محل الدراسة، باعتباره من أهم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر وأكثرها تنوعاً من حيث النشاطات والموارد البشرية. فبعد معالجة وتحليل مختلف جوانب الموضوع، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل الى مجموعة من النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- أسفر الجانب النظري من هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تتوافق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهجية والأدوات المستخدمة، وكذلك في تناولها لأبعاد الحوافز (المادية والمعنوية)، أداء المورد البشري؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع الدراسة، مجتمعها، وحجم العينة المستهدفة؛
- الحوافز هي مجموعة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لدعم وتشجيع المورد البشري، بهدف رفع مستوى الأداء والتحفيز على تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال توفير مزايا مادية كالأجور والمكافآت،

وأخرى معنوية كالتقدير والتحفيز المعنوي والفرص التطويرية. وتشمل الحوافز بعددين أساسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية؛

-أداء المورد البشري هو مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل بعددين أساسيين هما: الكفاءة في الأداء، والفاعلية في تحقيق النتائج.

النتائج التطبيقية: توصلنا من بعد معالجة البيانات الى النتائج التالية:

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 5%،
- **الفرضية الفرعية الاولى:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الحوافز المادية على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 5%،
- **الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال القيمة SIG التي كانت اقل من 0,05 ومنه يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 5%،
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** من خلال اختبار T test واختبار ANOVA ONE WAY تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد نحو الحوافز وأداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانيا: الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية من خلال العمل على تطوير منظومة متكاملة للحوافز تشمل الأجور، العلاوات، والتحفيز المعنوي كالتقدير والتكريم، بما يتماشى مع احتياجات وتطلعات العاملين؛
- وضع آليات واضحة لربط الحوافز مباشرة بمستوى أداء الموظف، بما يحقق مبدأ العدالة والتحفيز الفعال؛
- إجراء تقييمات دورية لقياس مدى أثر الحوافز المطبقة على أداء المورد البشري، مع إجراء التعديلات اللازمة باستمرار؛

-خلق بيئة عمل داعمة وقابلة للتطوير المهني للموظف لتعزيز أدائه، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة؛

-تأهيل القائمين على الموارد البشرية والمديرين في كيفية استخدام الحوافز كأداة لتحسين الأداء وتحقيق الانسجام داخل فرق العمل.

-اجراء دراسات تحليلية باستخدام مناهج نوعية الى جانب الأدوات الكمية لفهم أعمق لأثر الحوافز وتحسين أداء المورد البشري؛

ثالثا: آفاق الدراسة (النظرة المستقبلية):

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة وأهمها:

-دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية نظم الحوافز داخل المؤسسات الجزائرية؛

-دراسة العلاقة بين التحفيز والابتكار الوظيفي لدى الموارد البشرية؛

-دور نظم تقييم الأداء في تعزيز فعالية الحوافز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. محمد حافظ حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
2. الشماع، وخضير. (2000). نظرية الإدارة ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. الوليد يزيد بشار. (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط3. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
4. جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
5. حسن راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-. الاسكندرية، مصر: الدارة الجامعية.
6. صالح بلعيد. (2005). المناهج اللغوية وإعداد الابحاث. الجزائر: دار هومة.
7. عادل جودة. (1987). الحوافز. عمان، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الادارية (2005).
8. لوكيا الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي، الجزء الثاني. جامعة قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: دار الهدى للطباعة والنشر.
9. محمد مرعي. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في قطاع العام الحكومي العربي. القاهرة، مصر: دار ايتريك.
10. مهدي حسن زويلف. (1998). إدارة الأفراد: مدخل كمي (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
11. مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
12. نبيل الحسيني النجار، ومصطفى راتب مدحت. (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية. مصر، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

13. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
14. يوسف مصطفى. (2016). إدارة الأداء، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المجلات:

1. أنير أنور شريف ، و بلال كامل عودة. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري مصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائص الشخصية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 91، المجلد 22.
2. أسماء بركان، شريف كريد، و أم الخير ميلودي. (2019). قياس أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية - حالة مؤسسة بريد الجزائر-. مجلة الإبداع.
3. بلال كرامش ، و نسيم حمودة . (بلا تاريخ). أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جيجل. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، العدد 2.
4. جمال محمد هداش ، إبراهيم علي كردي، و أحمد فريد ناجي. (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عدد من المصارف الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق ، المجلد 12/العدد 35.
5. حسين رحيم ، و عبد الفتاح علاوي. (بلا تاريخ). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني عشر،.
6. عاشور الهاني. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44.
7. فيروز بوزورين. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(1)، 29-50.
8. مروان محمد النصور. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2.

9. هيا الشغدلي، و محمد أنس شمسي. (2024). أثر الخوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. المجلة الدولية للبحوث العلمية المتقدمة، المجلد الخامس، العدد 51.
 10. أنور علي نيري، عبد الحكيم فليفل بعنوان " أثر الخوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين في مصنع الزبادي بشركة النسيم للصناعات الغذائية – مصر " مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 3، جامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، 2024.
 11. عبد القادر بن عيسى بعنوان " أثر الخوافز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 2، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
- الأطروحات والرسائل:
1. سارة بن الشيخ . (2016). دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سونطراك. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . حاسي مسعود/ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح .
 2. عارف بن ماطل الجريد. (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
 3. عبد الفتاح علاوي . (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة سونلغاز الأغواط-. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . الجزائر ، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
 4. فاطمة الزهراء بن الحاج . (2023). أثر نظام الأجور والخوافز في استقطاب الكفاءات البشرية: دراسة حالة الأساتذة الباحثين بالجزائر خلال الفترة (2008-2022). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

5. نوال شنافي. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الوابل فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/بسكرة ، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
6. عزوي أحمد، قسوم زهير بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري"
مذكرة ماجستير، جامعة حمة لخضر - الوادي، الجزائر، 2022.
7. خالد علي أبو علان بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات
المشروبات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

مراجع باللغة الأجنبية:

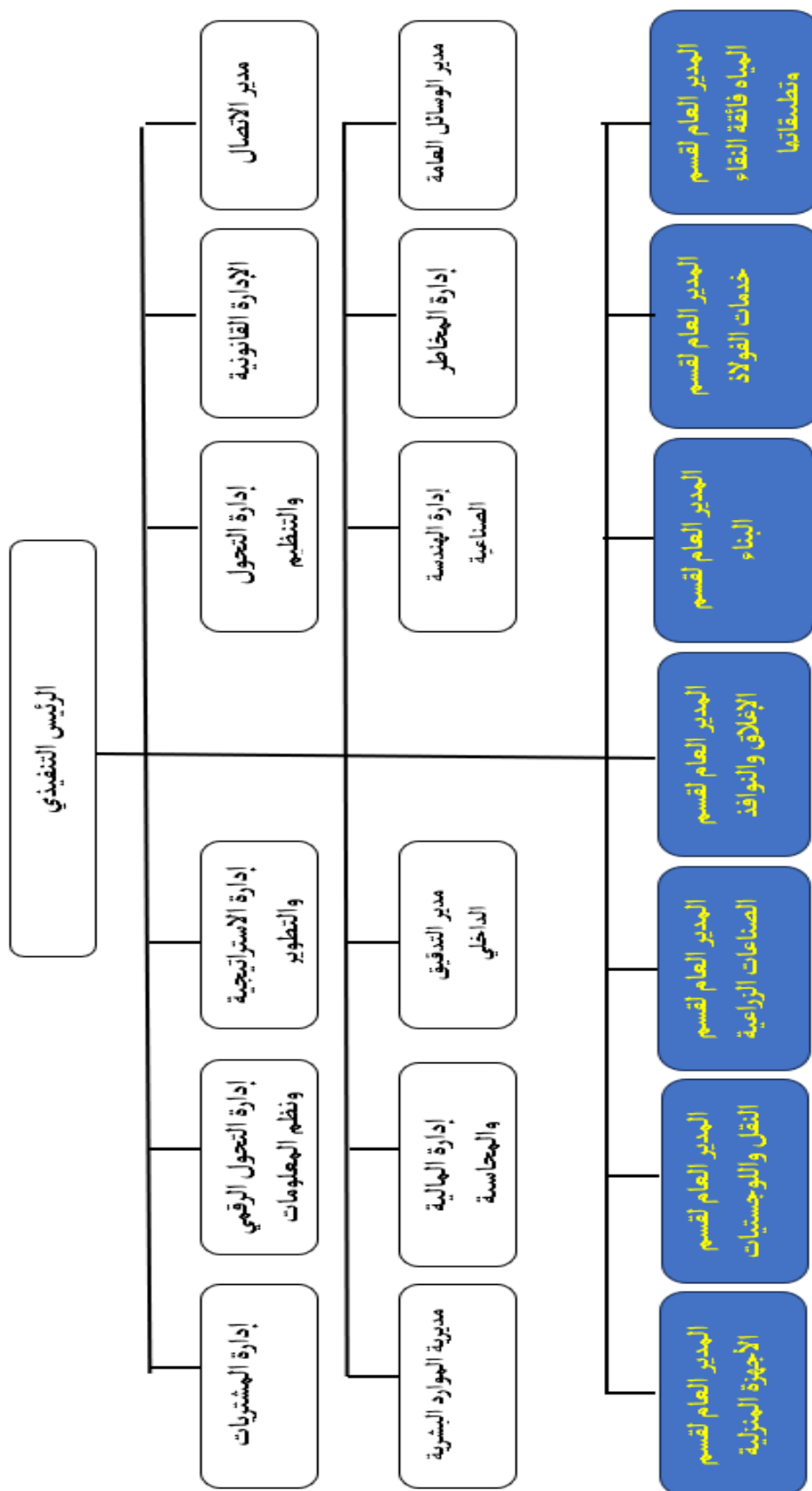
- Francis, Michel, & Joseph. (1998). *Management de L'administration*.
Bruxelles: 2ème édition.
- Irmohiza, & Norhasni. (2023). **The impact of incentives on employee productivity: Review of past literatures.** *Journal of Business Administration Research*, 12(2), 28-19.

مواقع الكترونية:

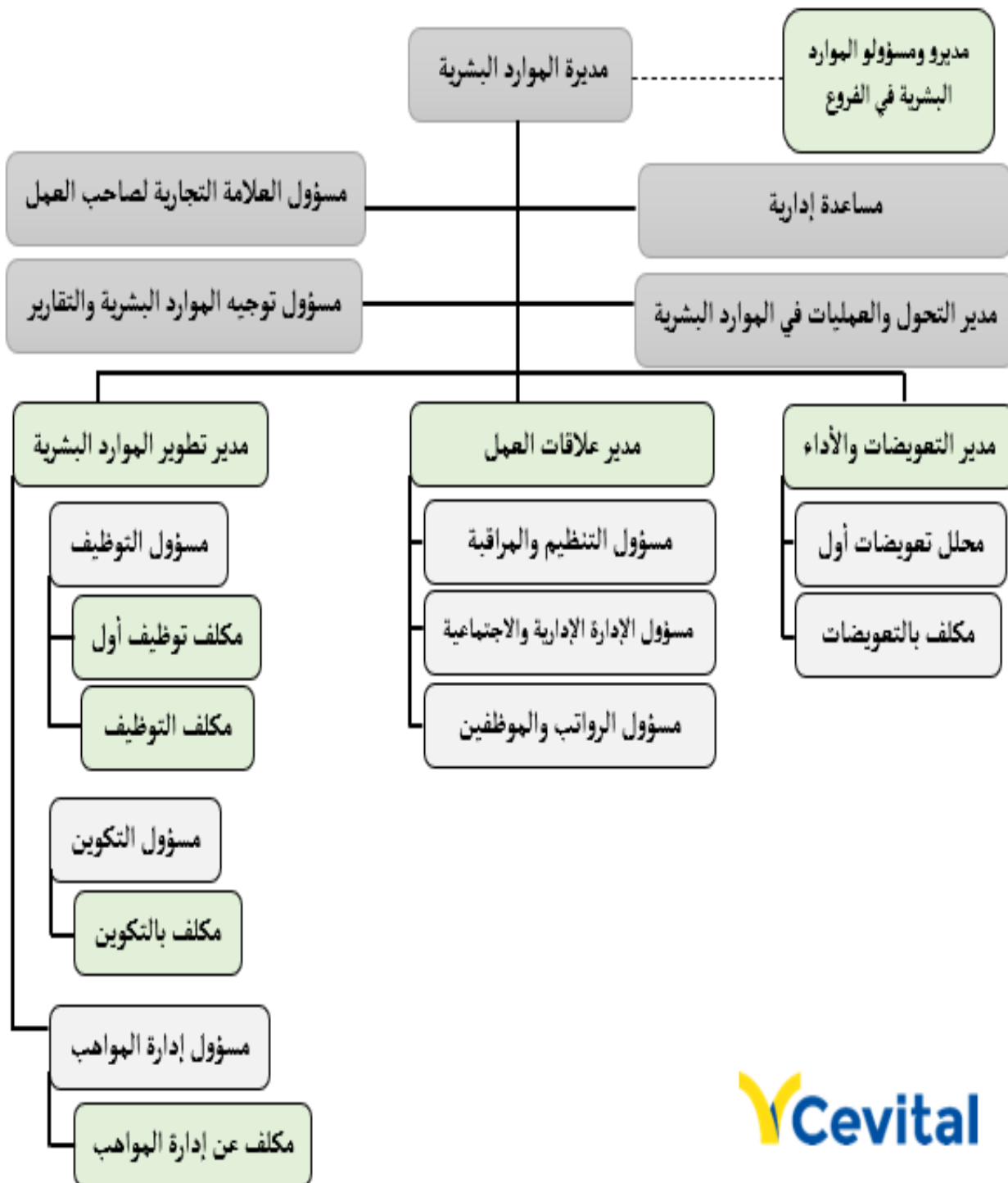
- أحمد المرامي . (2019). مقياس ليكارت . تم الاسترداد من موقع التفكير الإحصائي :
<https://statictic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html?m1>

الملاحق

الملحق رقم (01): المخطط التنظيمي لمجمع سيفيتال



الملحق رقم (02): المخطط التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمجمع سيفيتال



الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد.....

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة البحثية التي تدخل في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص إدارة الموارد البشرية، حول موضوع المذكرة بعنوان " أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال- "؛ نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة، ونتمنى من حضرتكم الإجابة بموضوعية وهذا إسهاما منكم في إنجاز هذا البحث. علما بأن هذه المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

ولكم منى فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 سنة الى 40 سنة ☐ من 41 سنة الى 50 سنة ☐
- ☐ أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

■ المسمى الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الجزء الثاني: يتناول متغيرات الدراسة وتكون من ثلاث محاور
"الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وأداء المورد البشري."

المحور الأول: الحوافز المادية:

"الحوافز المادية هي تلك التي تلبي احتياجات الفرد الملموسة، مثل الأجور، العلاوات، المكافآت، والمشاركة في الأرباح، بالإضافة إلى ضمان استقرار العمل وتوفير بيئة عمل ملائمة".

يرجى التكرم بالإجابة عن العبارات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	بدرجة موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يساهم التحفيز المادي الممنوح لي من طرف مؤسستي في رفع مستوى التزامي المهني.					
02	تساهم المكافآت المالية في مؤسستي (مثل المكافآت السنوية أو العلاوات) في تحسين أداء زملائي.					
03	يزيد منح الحوافز المادية مثل التأمين الصحي أو بدلات النقل من انتمائي لمؤسستي.					
04	تؤدي الحوافز المادية إلى تقليل معدل دوران العمالة في مؤسستي					
05	يعزز نظام الحوافز المادية روح المنافسة الإيجابية بيني وبين زملائي					
06	هناك توازن بين المجهود المبذول والحوافز المادية التي أتلقيها.					
07	ترتبط فعالية أدائي بتحفيزي من خلال الحوافز المادية.					

المحور الثاني: الحوافز المعنوية

"الحوافز المعنوية هي الوسائل غير الملموسة التي تساهم في إرضاء الذات وتلبية الاحتياجات الاجتماعية، مما يعزز من تماسك الأفراد ويحفزهم على التوجه نحو العمل بجدية."

الرقم	الأسئلة	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر بالتقدير المعنوي من طرف ادارتي او رئيسي المباشر عند إنجاز المهام بكفاءة.						
02	يتم الاعتراف بجهودتي داخل مؤسستي بطريقة تعزز دافعتي للعمل.						
03	مؤسستي تُظهر اهتمامًا بتطويري المهني عبر التحفيز المعنوي.						
04	أشعر بأن مؤسستي تحفزني معنوياً على الإبداع والابتكار.						
05	نظام الترقية في مؤسستي مبني على الكفاءة والتميز في الأداء.						
06	في مؤسستي يتم منحي فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.						
07	التقدير المعنوي (مثل الشهادات أو خطابات الشكر) يحفز على تحسين أدائي.						

المحور الثالث: (أداء المورد البشري):

"يعرف بأنه مستوى الإنجاز والكفاءة التي يُظهرها الموظف أثناء تأديته لمهامه، من حيث الكم والنوع والالتزام، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية".

يرجى التكرم بالإجابة عن العبارات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

الرقم	الأسئلة	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أؤدي عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة						
02	تعمل إدارة مؤسستي على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء						
03	أتلقي تقييمات دورية وبناءة من إدارة مؤسستي حول أدائي						
04	أشعر أن ثقافة المجمع تدعم التعلم المستمر، مما يساهم في تحسين أدائي						
05	تم الترقية في مؤسستي على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم لذلك في المجمع						
06	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة						

07	أحصل على دعم كافٍ من زملائي في الفريق، مما يساهم في تحسين أدائي				
08	لدي المهارة والقدرة لتحسين أدائي				
09	في مؤسستي يسهم التوزيع العادل للمهام بين زملائي في زيادة الأداء				
10	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي				
11	يشجعني التحفيز المستمر على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل				
12	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها				
13	أجد أن الأهداف المحددة لي بشكل واضح تساهم في تحسين أدائي في العمل				
14	أشعر بتحسين في حالتي النفسية أثناء العمل نتيجة لنظام التحفيز المعتمد في المؤسسة				

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	أسماء الأساتذة المحكمين
جامعة غرداية	د. بن الزين حمزة
جامعة غرداية	أ.د. لعمور رميلة
جامعة غرداية	د. مخنان عقبة
جامعة غرداية	د. مصباح إسماعيل

ملحق رقم (05): مخرجات برنامج Spss.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,825	14

RELIABILITY

/VARIABLES=Q15 Q16 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,768	14

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى التعليمي الوظيفة=

/ORDER=ANALYSIS.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	70,7	80,6	80,6
	انثى	7	17,1	19,4	100,0
	Total	36	87,8	100,0	
Missing	System	5	12,2		
Total		41	100,0		

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	6	14,6	16,7	16,7
	من 31 الى 40 سنة	24	58,5	66,7	83,3
	من 41 الى 50 سنة	5	12,2	13,9	97,2
	اكثر من 50 سنة	1	2,4	2,8	100,0
	Total	36	87,8	100,0	

Missing	System	5	12,2		
Total		41	100,0		

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني / تقني سامي	1	2,4	2,8	2,8
	جامعي	26	63,4	72,2	75,0
	دراسات عليا	9	22,0	25,0	100,0
	Total	36	87,8	100,0	
Missing	System	5	12,2		
Total		41	100,0		

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	31	75,6	86,1	86,1
	عون تحكم	3	7,3	8,3	94,4
	عون تنفيذ	2	4,9	5,6	100,0
	Total	36	87,8	100,0	
Missing	System	5	12,2		
Total		41	100,0		

EXAMINE VARIABLES=x Y

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	36	2,00	5,00	4,2778	,74108
Q2	36	1,00	5,00	4,0833	,96732
Q3	36	1,00	5,00	4,0278	,90982
Q4	36	2,00	5,00	3,8611	,68255
Q5	36	2,00	5,00	3,8333	,97101
Q6	36	1,00	4,00	2,8056	1,00909
Q7	36	1,00	5,00	3,4722	1,02779
Valid N (listwise)	36				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q8	36	1,00	5,00	3,7500	1,05221
Q9	36	1,00	5,00	3,3333	1,06904
Q10	36	1,00	5,00	3,2778	1,11127
Q11	36	1,00	5,00	3,3333	1,12122
Q12	36	1,00	5,00	2,9444	,98400
Q13	36	1,00	5,00	3,5278	,87786
Q14	36	1,00	5,00	3,8889	,97915
Valid N (listwise)	36				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q15 Q16 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q15	36	3,00	5,00	4,1389	,59295
Q16	36	2,00	5,00	3,6111	,72812
Q18	36	1,00	5,00	3,1389	1,09942
Q19	36	2,00	5,00	3,6667	,82808
Q20	36	2,00	5,00	3,5278	,69636
Q21	36	3,00	5,00	4,1111	,46462
Q22	36	2,00	5,00	4,0000	,82808
Q23	36	3,00	5,00	4,4444	,55777
Q24	36	2,00	5,00	3,7222	1,00317
Q25	36	2,00	5,00	4,1667	,69693
Q26	36	3,00	5,00	4,2500	,50000
Q27	36	3,00	5,00	4,1389	,59295
Q28	36	1,00	5,00	4,1667	,73679
Q29	36	1,00	5,00	3,1667	1,18322
Valid N (listwise)	36				

DATASET ACTIVATE DataSet2.

SAVE OUTFILE='D:\TRAVOU\ابو عامر\Untitled1.sav'

/COMPRESSED.

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحوافز المادية	36	2,57	4,71	3,7659	,49269
الحوافز المعنوية	36	1,00	5,00	3,4365	,76813
نظام الحوافز	36	1,79	4,86	3,6012	,53762
اداء المورد البشري	36	3,00	5,00	3,8750	,38913
Valid N (listwise)	36				

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER x.

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : اداء المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,498 ^a	,248	,226	,34244

a. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,313	1	1,313	11,195	,002 ^b
	Residual	3,987	34	,117		
	Total	5,300	35			

a. Dependent Variable : اداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,578	,392		6,577	,000
	نظام الحوافز	,360	,108	,498	3,346	,002

a. Dependent Variable : اداء المورد البشري

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER x1.

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Entered	Removed	
1	الحوافز المادية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : اداء المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,136 ^a	,019	-,010	,39112

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	,099	1	,099	,645	,427 ^b
	Residual	5,201	34	,153		
	Total	5,300	35			

a. Dependent Variable: اداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,469	,510		6,809	,000
	الحوافز المادية	,108	,134	,136	,803	,427

a. Dependent Variable: اداء المورد البشري

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المعنوية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: اداء المورد البشري

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 ^a	,371	,353	,31311

a. Predictors: (Constant),

الحوافز المعنوية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,966	1	1,966	20,058	,000 ^b
	Residual	3,333	34	,098		
	Total	5,300	35			

a. Dependent Variable : اداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي الخوافز وأداء المورد البشري
08	المطلب الأول: ماهية الخوافز
08	الفرع الأول: مفهوم الخوافز
09	الفرع الثاني: أنواع الخوافز
12	الفرع الثالث: أهمية واهداف الخوافز
14	المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء المورد البشري
14	الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري
16	الفرع الثاني: عناصر وابعاد أداء المورد البشري
17	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري
19	المطلب الثالث: علاقة الخوافز بأداء المورد البشري
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
21	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفرع الأول: المقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة العربية
24	الفرع الثاني: المقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية

26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بمجمع سيفيتال - الجزائر العاصمة -
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة
29	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر المعلومات
29	الفرع الأول: تعريف المؤسسة (محل الدراسة)
29	الفرع الثاني: منهج الدراسة
30	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
30	المطلب الثالث: طريقة ومجتمع الدراسة
30	الفرع الأول: طريقة إجراء الدراسة
31	الفرع الثاني: عينة الدراسة
31	المطلب الرابع: أدوات الدراسة
31	الفرع الأول: أدوات الاستبيان
32	الفرع الثاني: محتوى الاستبيان
33	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
33	المطلب الأول: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
34	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثالث: دراسة اتجاه اراء المستجوبين
41	الفرع الأول: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور الحوافز
44	الفرع الثاني: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور أداء المورد البشري
46	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق
74	فهرس المحتويات

