



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة



أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حجار السود "سكيكدة".

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

الأستاذة: بروش فاطمة الزهراء

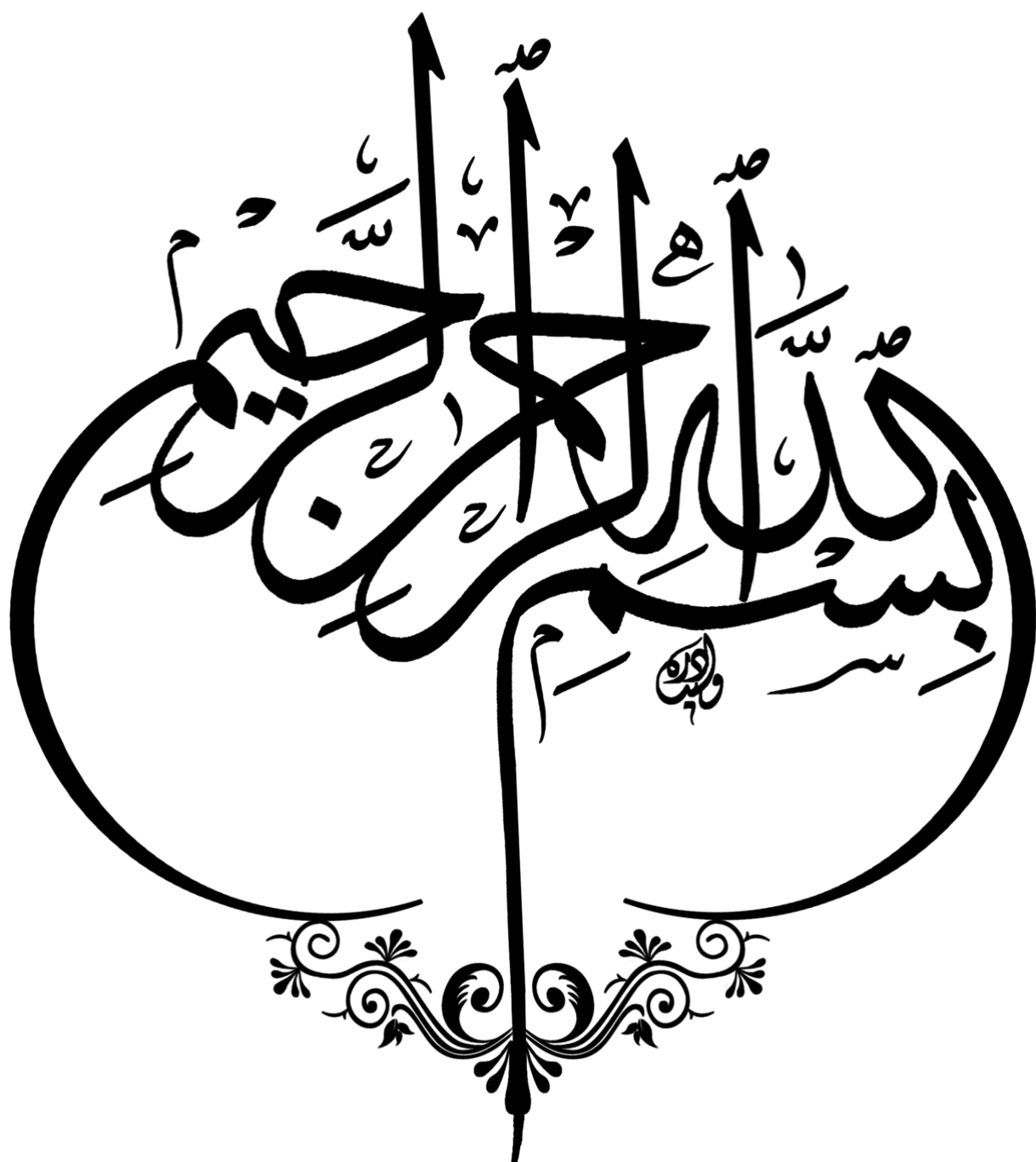
من إعداد:

جندلي ياسمين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن النية أحسن	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	رئيسا
بودبزة إكرام	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	ممتحنا
بروش فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مقررا

السنة الجامعية: 2026/2025



إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا

إلى نبع الحنان الدائم والأمان الممتد: والداي العزيزين، أنتم أولى غراس قلبي وأصدق دعواتي.
إلى حصني المنيع، وسندي الشامخ وفرساني الذين أعتز بوجودي بينهم
إخوتي: (عبد الكريم، علاء الدين، أصيل) أنتم كنتي الذي لا يميل
إلى أخواتي اللواتي لم تلهن أمني رفيقات الدرب صديقاتي الغاليات
إلى الذين يعلمون كيف تنبت الحياة من تحت الأنقاض، إلى غرة الأبية وأهلها الأحرار، تحية
إجلال لثباتهم الذي يلهمنا الا نستسلم في طلب العلم والرفعة.
إلى كل من ساندوني بكلمة ورفعوا معنوياتي في أصعب الأوقات.
أهديكم ثمرة جهدي وتعب سنواتي فهذا النجاح نجاحكم.

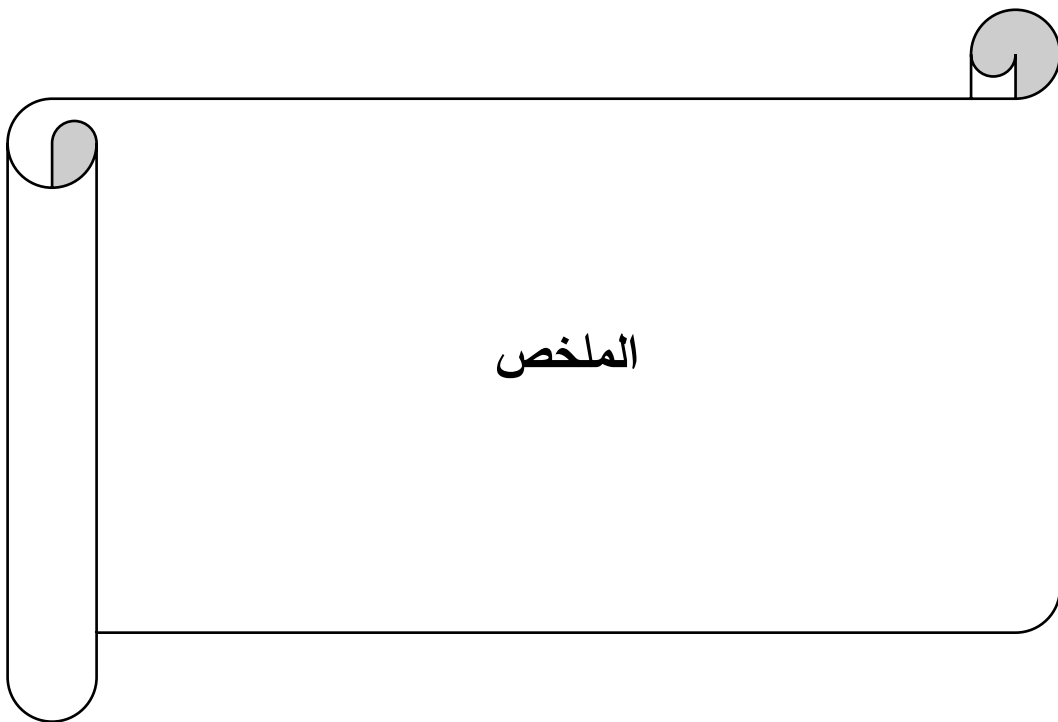
شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أما بعد نتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة بروش فاطمة الزهراء التي تكرمت بقبول الاشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام إلى أعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبول مناقشتها وتصويبها.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة وعلى رأسهم المدير العام على تعاونهم ومساعدتهم وتحفيزهم.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب.



المخلص

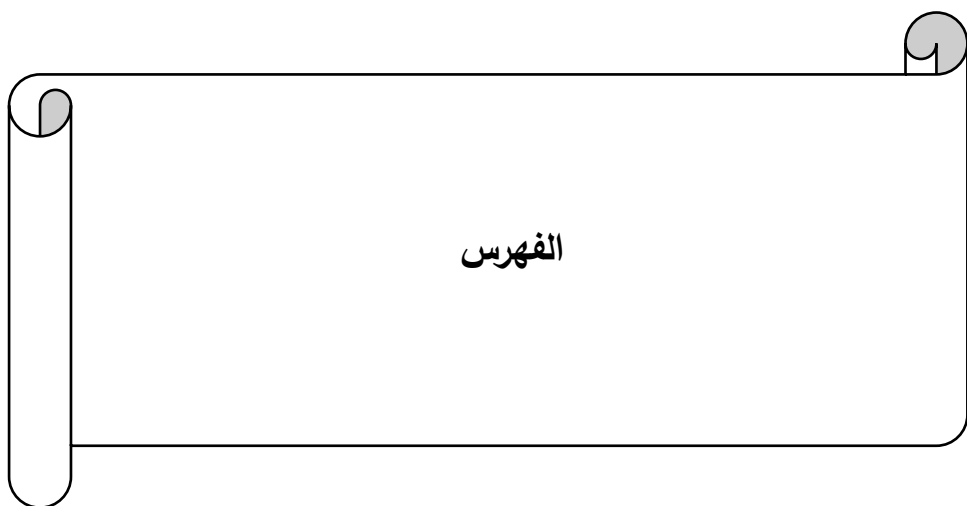
تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز بمختلف أبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة، حيث قامت هذه الدراسة بتقديم إطار نظري متعلق بمختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبيان لجمع المعلومات بهدف تحليلها، حيث تم توزيع 100 استبانة على العمال محل الدراسة واسترجاع 91 كانت كلها صالحة للدراسة، بعد ذلك حلت البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق برنامج SPSS من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان مفادها عموماً أنه توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، حيث أن نظام الحوافز يؤثر وبشكل ملموس على الأداء الوظيفي وهذا ما تؤكدته معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية. ومن بين الاقتراحات التي قامت الدراسة بتقديمها إعادة النظر في هيكل الحوافز المادية والمعنوية وربطها بإنتاجية العامل الفعلية بدلاً من الاعتماد الكلي على الأقدمية أو التقييمات التقليدية، كما اقترحت وضع معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال والموظفين سواء تنفيذيين، أو إدارات أو تقنيين لكيفية استحقاق الحوافز، وتجنب المحسوبية لخلق جو تنافس شريف.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي

Abstract

This study aimed to examine the impact of the incentive system, including both financial and non-financial incentives, on employee job performance at Hajjar Essoud Cement Company in Skikda. The study provided a theoretical framework addressing the concepts of financial and non-financial incentives as well as job performance. A descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection instrument. A total of 100 questionnaires were distributed to the employees under study, of which 91 valid responses were retrieved and analyzed. The collected data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through various statistical techniques. The findings revealed a positive and statistically significant relationship between financial and non-financial incentives and job performance. The results indicated that the incentive system has a substantial effect on enhancing employee performance, as confirmed by the statistically significant correlation coefficients. Based on these findings, the study recommends revising the structure of both financial and non-financial incentives and linking them to employees' actual productivity rather than relying primarily on seniority or traditional evaluation methods. Furthermore, the study suggests establishing clear and transparent criteria for incentive eligibility for all categories of employees, including executives, managers, and technicians, while minimizing favoritism in order to foster a fair and competitive work environment.

Keywords: Incentive System, Financial Incentives, Non-Financial Incentives, Job performance.



فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	/
الشكر	/
الملخص	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الملاحق	/
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي	25_6
تمهيد	07
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي	08
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للنظام الحوافز المادية والمعنوية	08
الفرع الأول: تعريف الحوافز	08
الفرع الثاني: تعريف نظام الحوافز وخصائصه	10_ 09
الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز	11
الفرع الرابع: أنواع الحوافز	13_11
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	13
الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	14_13
الفرع الثاني: مكونات الأداء الوظيفي وأبعاده	16_14
الفرع الثالث: استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي	17_16
الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي	17
المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي	19
المطلب الأول: النظريات المفسرة للحوافز المادية والمعنوية	19

20	الفرع الثاني: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي
21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
23_21	الفرع الأول: الدراسات العربية
23	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث
24	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	المطلب الثالث: القيمة المضافة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33_28	الفرع الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة
33	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة وقياسها
35	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
35	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
36	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
36	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
40_36	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
40	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
41_40	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

48_41	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية
54_49	الفرع الثاني: عرض وتحليل الأبعاد الخاصة بنظام الحوافز والأداء الوظيفي
54	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
55_54	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
56	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
57	خلاصة الفصل
61_59	خاتمة
65_63	قائمة المراجع
88_67	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1_1	مكونات الأداء الوظيفي	14
2_1	مكونات الأداء الوظيفي	15
3_2	جدول لتوضيح عدد الاستبيانات	34
4_2	متغيرات الدراسة	34
5_2	درجات مقياس ليكارث الخماسي	35
6_2	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المادية	37
7_2	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المعنوية	38
8_2	قياس صدق الاتساق الداخلي الإجمالي لمحور أبعاد نظام الحوافز	38
9_2	قياس صدق الاتساق الداخلي للأداء الوظيفي	39
10_2	قياس صدق الاتساق الداخلي الإجمالي لمحاور الدراسة	39
11_2	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	40
12_2	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	40
13_2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	41
14_2	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	42
15_2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	43
16_2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	44
17_2	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	45
18_2	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	46
19_2	توزيع عينة الدراسة حسب الأجر	47
20_2	الوسط الحسابي لعبارات الحوافز المادية	49
21_2	الوسط الحسابي لعبارات الحوافز المعنوية	51
22_2	الوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي	53

.....قائمة الجداول والأشكال والملاحق

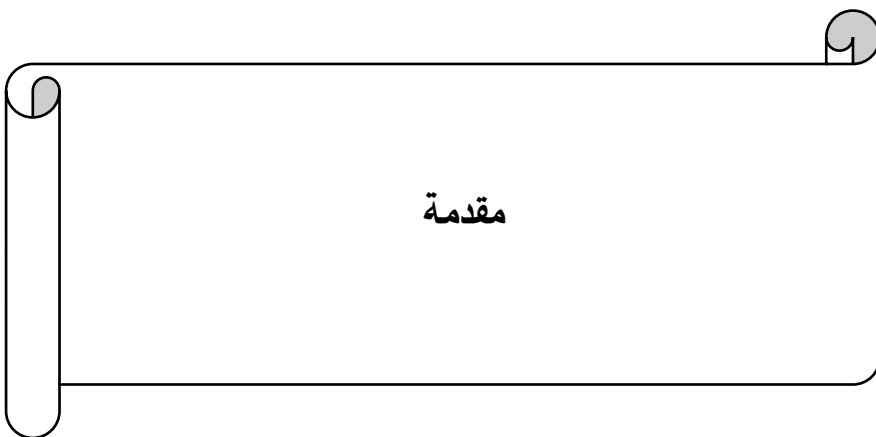
23_2	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي لمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة.	54
24_2	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة.	55
25_2	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة.	56

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1_1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة	29
1_2	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة حجار السود سكيكة	32
3_2	توزيع العينة حسب متغير الجنس	42
4_2	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	43
5_2	توزيع العينة حسب العمر	44
6_2	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	45
7_2	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	46
8_2	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	47
9-2	توزيع العينة حسب الأجر	48

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	70_67
2	قائمة الأساتذة المحكمين	71
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	72
4	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	73
5	نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss	86_74



تمهيد

أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي جعل من العنصر البشري أحد أهم مصادر التفوق والميزة التنافسية، إذ يعتبر المورد البشري كمحرك ومحدد رئيسي لرفع مستوى الأداء باعتباره العمود الأساسي في تحقيق أهدافها، فلم يعد الاهتمام بالموارد البشرية يقتصر على توفير متطلبات العمل الأساسية بل إمتد ليشمل تصميم سياسات إدارية فعالة تهدف إلى تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية و يعد نظام الحوافز من النظم الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في شتى الميادين، وذلك لما له من دور فعال في توجيه السلوك الإنساني وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. وقد أثبتت الدراسات في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية أن الحوافز تعتبر أداة مهمة في رفع مستوى أداء العاملين، وفي إطار إدارة الأعمال تكتسب أنظمة الحوافز المادية والمعنوية أهمية خاصة باعتبارها من أهم الوسائل التي تستخدم من أجل تحسين الأداء الوظيفي

ويعد نظام الحوافز المادية والمعنوية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق هذا الهدف، فهي تلعب دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين، فمهارات الأفراد وقدراتهم تعتبر وسيلة للحصول على إنتاجية عالية، حيث تسهم الحوافز المادية في إشباع الحاجات الإقتصادية للعاملين في حين تلعب الحوافز المعنوية دورا مهما في تعزيز الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ومن ثم فإن فعالية نظام الحوافز تنعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي من حيث الكفاءة والفعالية.

طرح الإشكالية:

ورغم الأهمية البالغة لنظام الحوافز، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من قصور في تصميم أو تطبيق هذا النظام سواءا من حيث العدالة، الملاءمة أو التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المسمى بنظام الحوافز المادية والمعنوية والمتغير التابع الأداء الوظيفي ومدى تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

انطلاقا مما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً مما تم عرضه حول مشكلة الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الرئيسية للدراسة: يؤثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة.

كما تتدرج ضمنها **الفرضيات الفرعية** التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة.

مبررات اختيار الموضوع

لقد وقع اختيار موضوع أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

الذاتية:

- الاهتمام بموضوع نظام الحوافز والرغبة في التعمق في دراسة كيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- القناعة التامة بالدور الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في عملية تحريك دافعية الفرد نحو العمل بشكل جيد وتحسين أدائه.

الموضوعية:

- توجيه النظر إلى الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا الموضوع المهم والشيق.
- محاولة حل بعض المشكلات التي تحدث جراء سوء تطبيق نظام الحوافز.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة وذلك من خلال:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لكل من متغيرات الدراسة التي تتمثل في نظام الحوافز المادية والمعنوية الأداء الوظيفي.
- الخروج بالنتائج والاقتراحات اللازمة التي من شأنها تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي بدوره يؤثر في الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الموضوع في كون نظام الحوافز المادية والمعنوية عنصر مهم جدا في تحسين الأداء الوظيفي ويمكن النظر له من جهتين:

أهمية علمية:

تتمثل أهمية الدراسة في كون نظام الحوافز المادية والمعنوية يعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية عملية:

خصصت هذه الدراسة لفهم طبيعة نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة، وفهم مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود موضوعية، مكانية وبشرية، بالإضافة إلى الحدود الزمانية وقد تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في حدودها الموضوعية على تحديد أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، وتتحدد نتائج الدراسة بدرجة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبيان.

الحدود المكانية: لقد تم إجراء الدراسة بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة.

الحدود الزمانية: امتدت دراستنا بصفة عامة في بداية السداسي الرابع للدراسة في طور الماستر من السنة الجامعية

2025_2026 بالنسبة للجانب النظري امتدت هذه الفترة من شهر فيفري 2026 إلى غاية شهر ماي 2026، أما

فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة فقد كانت في أواخر شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي.

المنهج المتبع:

إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للظاهرة محل الدراسة، حيث قمنا بجمع بيانات وصفية نظرية من مختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة ثم قمنا بتحليلها وإسقاط الدراسة على مؤسسة من الواقع الجزائري ومحاولة الوصول الى نتائج وتقديم اقتراحات في هذا الشأن.

صعوبات الدراسة

أكثر الصعوبات كانت في الجانب التطبيقي، حيث صادفتنا عراقيل في جمع المعلومات لامتناع عينة الدراسة عن الإجابة عن الاستبيان بحجة ضغوط العمل، كما واجهتنا صعوبة في الوصول الى كافة أفراد العينة بسبب طبيعة عمل العاملين.

هيكلية الدراسة:

قمنا بتوزيع مضامين الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

تناولنا في الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري لنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، المبحث الثاني يضم العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي بينما خصص المبحث الثالث لعرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

وتناولنا في الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة وينقسم الى مبحثين: حيث خصص المبحث الأول للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والمبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز المادية والمعنوية
والأداء الوظيفي

تمهيد

يعد نظام الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، فالموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة وتعظيم إنتاجيتها، ونظام الحوافز يساهم في توفير بيئة عمل محفزة تشبع حاجيات العاملين المادية وتقدر جهودهم المعنوية ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من ذلك قمنا بتقسيم الفصل الأول على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز المادية والمعنوية

المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي

يعتبر نظام الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات والذي بدوره يلعب دورا فعالا في تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحسين مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وفي المقابل يمثل الأداء الوظيفي محصلة الجهود المبذولة من طرف العاملين داخل المنظمة من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليهم بأحسن صورة وفيما يلي سوف نتعرض في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية خاصة بنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للنظام الحوافز المادية والمعنوية

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب بشكل مفصل إلى مجموعة من التعاريف والمفاهيم الأساسية حول الحوافز ونظام الحوافز المادية والمعنوية.

الفرع الأول: تعريف الحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

يعرف هارفارد بيزنس ريفيو الحوافز على أنها "مجموعة الوسائل التي تقدمها الشركة لتشجيع موظفيها من أجل القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد متاح وقد تكون الحوافز مالية كمبالغ يتقاضاها الموظف إضافة لراتبه، أو معنوية كبطاقات الشكر والتقدير وشهادة الموظف المثالي والأوسمة، وهذه الحوافز تمنح للموظف بناء على تقييم نتائج الأداء".¹ من خلال هذا التعريف يتبين أن الحوافز هي وسيلة تقدمها المؤسسة لموظفيها، إما تكون مادية أو معنوية وهي تقدم بناء على عملية تقييم الأداء.

كما تعرفها خلفوني فازية على أنها "مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو الرفع من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمة".² ويؤكد هذا التعريف على أن الحوافز هي مجموعة من الأساليب والوسائل المستخدمة من طرف المنظمة من أجل التأثير في سلوك الأفراد بهدف تحسين أدائهم مما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

من زاوية أخرى عرفها نور الدين حاروش على أنها عبارة عن جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أجل أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعليتها على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغباته".³ هذا التعريف يركز على أن الحوافز هي مثير خارجي يسعى إلى إشباع حاجات الفرد وتكمن فاعليتها عند توافقها مع هدف الفرد وتلبية حاجياته.

¹ كريم حامد، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص5.

² لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، البليدة، الجزائر، 2018، ص10.

³ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص10.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الاجرائي للحوافز هي كل ما يقدم للفرد من مكافآت مادية ومعنوية داخل بيئة العمل وخارجها، بهدف التأثير فيه إيجابا من ناحية سلوكه ودفعه إلى بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل، بما يخدم أهداف الفرد والمؤسسة في آن واحد.

الفرع الثاني: تعريف نظام الحوافز وخصائصه

أولاً: تعريف نظام الحوافز

تعرف حميدة زرقوط نظام الحوافز على أنه "جملة الترتيبات المختلفة والخاضعة لمجموعة من العوامل المؤثرة سواء كانت داخلية أو خارجية كالهيكـل التنظيمي للمؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة وطبيعة نشاط المؤسسة وغيرها المعدة رسميا للتطبيق ويشمل هذا النظام بشكل عام مختلف أنواع الحوافز المتاحة بالمؤسسة، وطريقة توزيعها والتي غالبا ما تشمل كل أنواع المكافآت التي يحصل عليها العاملين نتيجة تميزهم في الأداء"¹، يشير هذا التعريف على أن نظام الحوافز هو مجموعة من الترتيبات التي تخضع إلى مجموعة من العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية ويشمل هذا النظام بشكل عام مجموعة من الحوافز التي تكون متاحة في المؤسسة وطريقة توزيعها والتي يحصل عليها الموظف نتيجة تميزه في الأداء. كما يعرفه صلاح الدين ومحمد عبد الباقي على أنه "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تضعها الإدارة لتحفيز الأفراد على بذل مجهود أكبر في العمل، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأداء المتميز مقابل الحصول على مزايا مادية أو معنوية"². في هذا التعريف يتبين أن المنظمة تضع محفزات خارجية هدفها دفع الموظف لتقديم مجهود إضافي يفوق المعتاد مقابل الحصول على المكافآت.

ومن جهة أخرى عرفه كامل بربر "على أنه تلك الوسائل والمغريات التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها بهدف إثارة رغبتهم ودوافعهم نحو تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية والالتزام بمعايير العمل المطلوبة"³. أما هذا التعريف فيرى أن الحوافز تعتبر أداة لتحريك رغبات الموظف الداخلية من أجل جعلهم يلتزمون بمعايير الجودة والإنتاجية المطلوبة.

من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف نستنتج تعريفا شاملا للنظام الحوافز فهو مجموعة من الأدوات والمزايا التي تقدمها الإدارة للموظفين سواء كانت مادية أو معنوية بهدف رفع كفاءتهم وزيادة انتاجيتهم وتحقيق التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

¹ حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة للنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013_2014، ص18.

² صلاح الدين، محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 245.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات بيروت، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2016، ص 188.

كما تتمثل أهميته فيما يلي: ¹

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- جذب العاملين الجيدين الى المؤسسة وتنمية روح التعاون فيما بينهم؛
- تنمية روح الولاء الانتماء والاستقرار بين العاملين داخل المؤسسة؛
- اشعار الأفراد العاملين بروح العدالة؛
- تقجير طاقات وقدرات العاملين وخلق الرضا الوظيفي فيما بينهم؛
- اشباع احتياجات العمال بشتى أنواعها من خلال تحسين وضعهم المادي والمعنوي.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

وتتمثل خصائصه فيما يلي: ²

- **التحديد:** تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتدفق مع رغباتهم وحاجاتهم أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز؛
- **عدالة التوزيع:** أن يتم الحافز بالنزاهة والحياد وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات في منحها وألا تمنح إلا على الأداء الجيد حتى تؤدي إلى الهدف المنشود؛
- **الارتباط بالأداء:** تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها من خلال تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد؛
- **الاستقرار والمرونة:** يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة للعاملين جميعا إذ يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة، مع تمتعه بالمرونة ليتكيف مع التغيرات في البيئة العمل واحتياجات العاملين حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل؛
- **التنوع:** العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة الرغبة القائمة عند الفرد عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما أفضل في كل مناسبة؛
- **الشفافية:** من خلال الإعلان الصريح عن شروط منح الحوافز وكيفية احتسابها.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص99.

² عدنان ياسر محمد، بأسمة حازم محمد، نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري بغداد، مجلة التقنيات، المجلد5، العدد1، 2023، ص239.

الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر تصميم نظام الحوافز بأربعة مراحل أساسية:¹

(1) **تحديد هدف النظام:** يهدف نظام الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية من أبرزها: تعظيم

الأرباح والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الأفكار الجديدة، زيادة الانتاجية، تحسين جودة الأداء.

(2) **دراسة الأداء:** ويتم من خلال ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف: من خلال تحديد الوظائف ومهامها بشكل واضح ودقيق.
- عدد سليم للعاملين: يحدد الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز فإذا كان للعاملين وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.
- طرق عمل سليمة: من خلال اعتماد أساليب وطرق عمل منظمة وملائمة.
- ظروف عمل ملائمة: من خلال توفير التجهيزات، الأدوات، الإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.
- ضمان تحكم العامل في عناصر عمله بما يسمح بتقييم موضوعي للأداء.

(3) **تحديد ميزانية الحوافز:** مع مراعاة الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز
- التكاليف الإدارية مثل: تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين عليه.
- تكاليف الترويج: مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة بها.

(4) **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء

وحساباته ونماذج اجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز أو توقيت تقديم الحوافز.

الفرع الرابع: أنواع الحوافز

- **أولاً: الحوافز المادية:** ويعرفها Dessler على أنها مكافآت مالية تدفع للعاملين الذين يتجاوز إنتاجهم معياراً حدد مسبقاً². فالحوافز المادية هي عوائد ومكافآت مالية أو عينية ملموسة تدفع للموظف مقابل قيامه بجهد إضافي أو تحسين أدائه.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018، ص261.

² Gary Dessler, Human Resource, Management, 16th ed, Pearson, New York, 2020, p385.

وهي أنواع نذكر منها:

- **الأجور:** عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة.
- **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال متميزة يقومون بها.¹
- **مكافآت العمل الإضافي:** مكافآت تمنح مقابل العمل خارج أوقات الرسمية للعمل.
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهمها من أجل تحفيزهم.
- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها وأسرهم ويعتبر كتخفيف للأعباء المالية كتغطية جزئية أو كاملة لنفقات الرعاية والعلاج الطبي.
- **العلاوات الدورية:** زيادة منتظمة في الأجر تمنح للعامل وفق فترات زمنية محددة.
- **علاوات استثنائية:** تمنح للعامل نظير جهوده المتميزة أو لظروف خاصة.
- **السكن والمواصلات:** تعويض مالي أو خدمة تقدم للعامل لتغطية تكاليف السكن والتنقل.
- **ربط الأجر بالإنتاج:** وذلك للإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.²
- **الضمان الاجتماعي:** وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو الظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا للحياة كريمة.³
- **ثانيا: الحوافز المعنوية:** ويعرفها ناير وآخرون بأنها تلك المؤثرات غير المادية التي تمنح للموظف وتستهدف بشكل أساسي تحقيق استقراره النفسي داخل بيئة العمل والحد من رغبته في ترك العمل.⁴ كما تعتبر أنها الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية⁵، فهي تكون غير ملموسة وتعتمد عليها الإدارة لتخلق لدى العاملين شعورا بالرضا والارتياح النفسي اتجاه وظائفهم.

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019، ص 36.

² محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوضلاح، أحمد رحمان، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية للمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2020، ص 79.

³ محمد جبوري، عبد اللطيف محمد صلاح، أحمد رحمان، المرجع السابق، ص 79.

⁴ Sreelekshmi Radhakrishnan Nair, Anila Shashi Pillai, Rajesh Kumar, Impact of financial and non-financial incentives on employee motivation and job satisfaction: A study of IT sector in info park kochi. International journal of human resource management and organizational studies, 5(2), 2023, p2.

⁵ بوبكر نعروزة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 1، العدد 10، الجزائر، 2021.

تشمل الحوافز المعنوية:¹

- **الترقية:** انتقال الموظف إلى منصب أعلى في السلم الوظيفي مع زيادة المسؤوليات والامتيازات وهي وسيلة لتحفيز الموظفين لتحسين أدائهم.
- **تقدير جهود العاملين:** من خلال اعتراف المؤسسة بجهود العاملين ومكافأتهم على الجودة منها لتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء.
- **اشراك العاملين في الإدارة:** من خلال منح فرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- **بيئة عمل آمنة ومستقرة:** من خلال توفير بيئة يسودها الأمان الوظيفي والتنظيم الجيد والعلاقات الإيجابية.
- **القاء كلمات شكر وتقدير:** عبارات إيجابية للموظفين هدفها تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية.
- **فرص المشاركة في الدورات التدريبية:** وهي إتاحة برامج تعليمية وتكوينية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي حسب حسن محمد راوية" إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة للوظيفة الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".² فقد أوضح هذا التعريف مدى قدرة العاملين على الإيفاء بمتطلبات وظائفهم والقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، وبالتالي فالأداء يمثل الطريقة التي يؤدي بها العامل مهامه ويبين مدى تحكمه في وظيفته.

ويشير موسى اللوزي وعمر الزهراني أن "الأداء الوظيفي يمثل الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولاً للتحقيق وإتمام المهام للوظيفة الفرد".³ ويشير هذا التعريف أيضا أن الأداء يمثل جهد الفرد بدءا بقدراته إلى غاية تحقيق الأهداف. كما عرفه جافري على "أنه قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والغايات المحددة لعملهم، والأداء هو نتيجة أفعال الشخص والعمليات التي يقوم بها".⁴ وهذا التعريف يقوم على قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والغايات نتيجة الأعمال التي يقوم بها. كما عرفه بركة على "أنه مدى التزام العاملين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم وأنه الطريق للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونتائج العمليات".⁵ ومن هنا يشير هذا التعريف الى التزام العامل بتنفيذ مهامه للتحقيق الأهداف.

¹ عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 12، الوادي، الجزائر، 2017، ص353.

² عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص51.

³ عدنان نبيلة، المرجع السابق، ص 51.

⁴ هبة الاصبحي، دور الإنتاج المعرفي في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، مصر، 2023، ص53

⁵ هبة الاصبحي، مرجع سبق ذكره، ص53.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا شاملا للأداء الوظيفي مستوى إنجاز الفرد للأعمال الموكلة إليه داخل المنظمة، من خلال استخدام مهاراته وقدراته بكفاءة وفعالية، وبما يحقق أهداف المؤسسة في ظل معايير محددة للجودة والكمية والوقت.

وتتمثل أهميته فيما يلي:

تكمّن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي¹:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل؛
- ارتباط الأداء الوظيفي للفرد بما يتقاضاه من أجور ومرتبّات مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإيجاد علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء؛
- الإهتمام الكبير للمسير بالأداء لأنه يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

الفرع الثاني: مكونات الأداء الوظيفي وأبعاده

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي: يمكن حصر مكونات الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1_1) مكونات الأداء الوظيفي

المكون	شرحه
الموظف	الفرد الذي يقوم بالعمل وما يملكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم ودوافع.
الوظيفة	العمل الذي يقوم به الفرد والمتمثل في واجباته ومسؤولياته
الموقف	وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبة مأخوذة من مرجع (إيمان بن محمد، أثر **ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملينة نوميديا بولاية قسنطينة)**، أطروحة مكملة للاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2017_2018، ص 95).

¹بوشمال عبد الغاني، دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة حالة: المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك

سكيكدة، أطروحة مكملة للنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،

الجزائر، 2017_2018، ص 100

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي

وهناك من الباحثين من يضيف إلى الأداء العناصر التالية:

الجدول رقم (1_2): مكونات الأداء الوظيفي

المكونات	شرحها
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	وتشمل المهارة المهنية والمعرفية والفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
نوعية العمل	الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكين الغني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
كمية العمل	تشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
المثابرة والوقوف	وتشمل التقاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الاعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
كفايات الموظف	تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

المصدر: من إعداد الطالبة مأخوذة من مرجع (إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملينة نوميديا بولاية قسنطينة)، أطروحة مكملة للاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2017_2018، ص 95).

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي

تمثل الكفاءة والفعالية من أبعاد الأداء الرئيسية، حيث كلما توفرت هذه العناصر في الأداء بدرجة كبيرة كلما كان الأداء جيد ويتمثل مفهوم هذه العناصر فيما يلي:

- الكفاءة: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات وأقل جهد ووقت والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة، أو هي تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة فهي ملازمة استخدام الموارد من أجل تحقيق الأهداف¹.

¹ فيصل بن فهد بن محمد الابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي

يرى علماء الإدارة بأن الكفاءة تتمثل في مقدرة الشخص على استدعاء وبصفة توافقية كل قدراته المعرفية والمهارية والسلوكية لتوجيهها نحو الأنشطة المطلوب إنجازها بالكيفية المرغوبة¹.

فالكفاءة ترتبط برشاده وعقلانية استخدام المنظمة أو الفرد للموارد المتاحة، كما تهتم أو ترتبط بطريقة العمل أو الانجاز أكثر من النتائج، لأن الطريقة الصحيحة تؤدي في كثير من الأحيان الى النتائج الصحيحة.

- **الفعالية:** هي الوصول لتحقيق الأهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد بجودة عالية مع البيئة المحيطة ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا الى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة منه².

الفرع الثالث: استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي

أولا: استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي: يتعين على المنظمات تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز وتعزيز أداء موظفيها من خلال ما يلي: ³

- **توفير التدريب والتطوير:** يعتبر توفير فرص التدريب والتطوير أمرا حاسما للتحسين أداء الموظفين، من خلال استثماره في تطوير مهارات ومعرفة الموظفين، ويصبحون أكثر كفاءة وقادرين على مواجهة التحديات المهنية بفعالية، ويمكن تنظيم دورات تدريبية داخلية أو خارجية وورش عمل تطويرية لتطوير المهارات الفنية والقيادية والاتصالية للموظفين.
- **تحديد الأهداف الواضحة:** تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس يساهم في تحقيق الأداء الوظيفي العالي. عندما يكون للموظف أهداف محددة ومعروفة، يكون لديه التوجيهات اللازمة للعمل بتقان وتحقيق النتائج المرجوة.
- **تعزيز ثقافة الابتكار والابداع:** يمكنها أن تعزز الأداء الوظيفي فعندما يشعر الموظفون بالحرية في تقديم أفكار جديدة وتجريب حلول مبتكرة، يمكن تحسين العملية وتحقيق نتائج أفضل.
- **تحفيز الموظفين:** تحفيز الموظفين من خلال الاعتراف بالإنجازات وتقديم المكافآت المناسبة يمكن أن يحفزهم لتحقيق أداء عال، ويجب توفير نظام تحفيز عادل وشفاف يعزز الأداء ويعترف بالجهود المبذولة.

¹ فيصل بن فهد بن محمد الابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 39.

² فيصل بن فهد بن محمد الابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ عصامي نور الدين، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي دراسة حالة الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة للنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023-2024، ص 193.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي

- **تطوير مهارات القيادة:** يجب توفير فرص لتطوير مهارات القيادة لدى الموظفين الذين يتولون مواقع إدارية. ذلك يمكن أن يساعدهم على تحسين مهاراتهم في الاتصال، إدارة الفريق، اتخاذ قرارات استراتيجية.
- **تعزيز روح الفريق والتعاون:** من خلال التشجيع على العمل الجماعي وذلك من خلال تنظيم أنشطة وفعاليات تعزز التواصل والتفاعل الإيجابي بين الأفراد مثل ورش العمل والفرق المشتركة¹.

الفرع الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

عرفتها piggot –Irvine على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة ومحددة، ومحاولة تطوير المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقييم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل"².

وأيضا عرفه عبد الله على أنه عملية تشمل جانبين: "أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية، وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية".

كما عرفها أيضا نصر الله على أنها "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا"³.

من خلال التعاريف المقدمة نستنتج تعريفا شاملا للتقييم الأداء: هو محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية؛ وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية؛ وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة حاليا وفي المستقبل.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:⁴

1. **رفع الروح المعنوية:** من خلال تحسين نفسية العاملين عند الشعور أن جهودهم مقدرة، ما يزيد من رضاهم والعمل بكفاءة أعلى؛

2. **تعزيز الشعور بالمسؤولية:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه أثناء العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليه اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فهذا سوف يدفعه الى تحمل المسؤولية وبذل أقصى جهده لتحسين أدائه وكسب رضا رؤسائه؛

¹ عصامي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011، ص 101.

³ فايز عبد الرحمان فروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.

⁴ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2005، ص 406.

3. وسيلة للضمان عدالة المعاملة: الأسلوب الموضوعي للتقييم الأداء يضمن أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، مما يضمن المعاملة العادلة والمتساوية لكافة العاملين¹؛
4. الرقابة على الرؤساء: إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم؛
5. استمرار الرقابة والاشراف: من أجل الوصول الى نتائج موضوعية وصحيحة يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة الأداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية؛
6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير اليه مستوى تقييم الأداء وذلك للتحديد الثغرات في المناهج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا والعمل على تلافيها².

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص 55.

² عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي

تفسر العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي بالاستناد الى مجموعة من النظريات التحفيزية التي تضم اطارا متكاملًا لفهم سلوك العاملين، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم النظريات المفسرة لهذه العلاقة مع ابراز أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للحوافز المادية والمعنوية

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب الى النظريات المفسرة للنظام الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

تبرز نظرية ما سلو للحاجات أن تنوع الحوافز يعكس تعدد حاجات الأفراد، إذ تسهم الحوافز المادية في إشباع الحاجات الفسيولوجية كالأمان والاستقرار، بينما كلما ارتقى الفرد إلى مستوى أعلى تزيد حاجته الى الحوافز المعنوية كالحاجة للتقدير وتحقيق الذات، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء¹.

كما توضح نظرية العاملين لهيزميرج التمييز بين مجموعتين من العوامل التحفيزية في مجال العمل هما: عوامل وقائية صحية وتكون مرتبطة بمحيط الوظيفة مثل ظروف العمل والأمن الوظيفي، وأخرى عوامل دافعة تحفيزية وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة بحد ذاتها مثل: الشعور بالإنجاز، التقدير، الاعتراف بالجهود هذا ما يؤدي الى رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي².

ومن جهة أخرى تأكد نظرية التوقع لفروم أن دافعية الفرد للأداء ترتبط بإدراكه للعلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة وقيمة الحوافز المرتبطة بهذا الأمر الذي يجعل الفرد محددًا مباشرًا لسلوك الأداء³.

كما تصنيف نظرية العدالة بعدا مهما متمثلا في دور العدالة في توزيع الحوافز على مستوى الأداء فهذه النظرية تنتظر للحوافز أن المهم فيها ليس المبالغة المفرطة بل مجمل النظام والعدالة التي يتسم بها هذا النظام في مكافئة الأفراد وشعورهم بالإنصاف في حين يؤدي غيابها الى تراجع الأداء، كما تنتظر نظرية الحاجة للإنجاز على أن الافراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يمتلكون دوافع ذاتية تمكنهم من الأداء العالي ويسعون الى تحقيق التميز وبالتالي فتوفير الحوافز المناسبة يعزز دافعهم نحو تحسين الأداء الوظيفي. في الأخير تشير نظرية Z على أهمية الثقة والمهارة والألفة والمودة حيث تساهم هذه العوامل في تعزيز الالتزام ورفع مستوى الأداء الوظيفي⁴.

¹ حميدة زرقوط، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² ديغول زهير، ذياب لبنى، محددات نجاح مديري الإدارة الوسطى بالمؤسسات الوطنية في العمل الإداري في إطار نظرية فريدريك هيزنبرج للدافعية، مجلة المقاربات، المجلد 3، العدد 3، سطيف، الجزائر، 2015، ص 175.

³ فيروز بوزوين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ هيا بنت حمود الشغدي، محمد أنس شمسي، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 51، 2024، ص ص 193، 195.

المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

انطلاقاً من الأسس النظرية يمكن القول إن نظام الحوافز المادية والمعنوية يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي فهو يعتبر من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات اتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال. فنظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسات، فالحوافز المادية كالمكافآت تساهم في تعزيز الكفاءة من خلال تلبية الاحتياجات المادية للموظف، فالموظف هنا يربط بين تفوقه في الأداء وبين العائد المالي الذي سيحصل عليه، مما يقلل من هدر الوقت والجهد وسرعة التنفيذ ما يضمن الوصول إلى النتائج المطلوبة. بينما الحوافز المعنوية تساهم في خلق بيئة محفزة للإبداع فيشعر الموظف فيها أن جهوده محل تقدير مثل: الاعتراف بالجهود، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات ما يخلق ارتباطاً عاطفياً يسعى الموظف من خلاله إلى تطوير أدائه وتحقيق أهداف المنظمة، كما تزيد من شعور العاملين بالعدالة في تقديم الحوافز ما يزيد من ولائهم لها.¹

من خلال ما سبق يمكننا القول إن العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي هي علاقة طردية حيث يؤدي تحسين نظام الحوافز إلى زيادة الأداء إيجاباً. وعليه ففعالية نظام الحوافز يكون من خلال توازنه بين الجوانب المادية والمعنوية مما يساهم في الوصول إلى الأداء الفعال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

¹ وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، ص 20.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مختلف الدراسات السابقة حول موضوع نظام الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى دراسات محلية ودراسات عربية وأخرى أجنبية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يعد عرض الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، إذ يساهم في توضيح الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها، وقد قمنا بأخذ مجموعة من الدراسات بعضها عربية والأخرى أجنبية.

الفرع الأول: الدراسات العربية

فيما يلي بعض من الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وقد تنوعت من حيث طبيعتها مقالات وبحوث:

أولاً: عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2019. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد من العاملين في مركز الاتصالات من رؤساء أقسام ورؤساء دوائر والبالغ عددهم الكلي 2200 عامل تقريبا، كما تم إجراء المقابلات مع العاملين والمسؤولين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيرا في أداء العاملين، كما توصلت الدراسة أن أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين لا تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية. كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية مع ضرورة التحديد العميق للاحتياجات العاملين الفنية والإدارية من أجل تلبيةها.

ثانياً: سهير فهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على أداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على العاملين والبالغ عددهم 73 موظف، ووزعت 73 استبيان وتم تحليلها عن طريق برنامج SPSS. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كانت أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي بشكل عام، وأظهرت النتائج أيضا أن مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الاتصالات الفلسطينية ضعيف.

ثالثا: زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة للعينة مكونة من 39 عامل وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستمارة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية: الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، ووجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز.

رابعا: عامر دهيك، عبد القادر بن السبع، الحوافز ودورها في تنمية المورد البشري دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين (جامعة عمار ثليجي الأغواط)، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، 2021. هدفت هذه الدراسة الى دراسة موضوع الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على أنواع وأشكال الحوافز المستعملة داخل الوسط الجامعي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد اعتمدت هاته الدراسة على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان الذي وجه لعينة عشوائية بسيطة مكونة من 196 أستاذ جامعي، وفي العموم توصلت النتائج إلى وجود أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها دور في تنمية قدرات الأستاذ الجامعي كمورد بشري بحيث تساهم الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي وقدرته الإبداعية و الابتكارية التي تنعكس إيجابا على المنظمة .

خامسا: مهدية بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية البليدة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان و المقابلة لجمع المعلومات، وتم الاعتماد على العينة العشوائية في عملية التوزيع حيث بلغت 104 مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج spss وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط ، تحليل الانحدار وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

سادسا: لطيفة بنت سعد العويس، فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد 44، المملكة العربية السعودية، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة فتم استخدام الاستبيان

من أجل جمع المعلومات، العينة كانت 60 فردا من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة وبتأثير مقبول جدا، كما أظهرت أن للحوافز المادية أثر إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة وأن يتم منح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة ودعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية والغير رسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

فيما يلي بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها من جوانب مختلفة وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث

Sreelekshmi Radhakrishnan Nair, Anila Shashi Pillai, Rajesh Kumar, Impact of financial and non-financial incentives on employee motivation and job satisfaction: A study of IT sector in info park kochi. International journal of human resource management and organizational studies,5(2),2023.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي والتي طبقت بقطاع تكنولوجيا المعلومات في أنفوبارك كوتشي بالهند، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت أداة الاستبيان حيث قامت بتوزيعه على هيئة مكونة من 100 موظف .وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها: وجود ارتباط طردي وثيق بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي كما أظهرت الاناث تأثرا أعلى بالحوافز المادية مقارنة بالذكور ،اما الحوافز المعنوية تساعد في تحقيق الاستقرار النفسي و الحد من دوران العمل على حسب هذه الدراسة. كما أوصت بضرورة تصميم نظام حوافز متوازن لرفع الكفاءة التنظيمية.

Anjana Acharya, Sudan Kumar Oli, Role of Financial and non-financial incentives on employee's performance: A study on the banking and insurance sectors of Nepal, interdisciplinary journal of innovation in Nepalese's academia, Kathmandu, Nepal,3(1),2024

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك والتأمين في نيبال، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بمعدل 400 موظف وتم تحليل البيانات المسترجعة عن طريق برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي: وجود تأثير ايجابي للحوافز المادية خاصة الأجور و المكافآت في تحسين ورفع كفاءة أداء العاملين، بينما لم تظهر المتغيرات الديموغرافية تأثيرا معنويا حاسما على مستوى الأداء الفردي في البيئة المستهدفة، كما أوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين التعويضات المالية و البيئة المعنوية لتحقيق الإنتاجية القصوى .

المطلب الثاني: القيمة المضافة

سننظر في هذا المطلب الى إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، كما سنبرز القيمة المضافة لدراستنا

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي قسمت الى دراسات عربية وأخرى أجنبية، سنحاول في هذا الفرع توضيح نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا.

حيث تتفق دراستنا مع معظم الدراسات من خلال الهدف الذي تسعى اليه وهو دراسة مدى تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي. وأيضا التشابه من خلال المنهج العلمي المتبع الذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي كما تتوافق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع وعينة الدراسة إضافة الى الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي spss لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

في حين تكمن أوجه الاختلاف في الحدود المكانية حيث طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة نذكر منها: قطاع الاتصالات (سوريا، فلسطين)، قطاع الطاقة والخدمات (شركة سونلغاز، شركة الملاحة الجوية السعودية والبنوك) قطاع التعليم العالي (جامعة عمار ثلجي الأغواط) وأيضا قطاع المعلومات، أما الدراسة الحالية فطبقت في قطاع الصناعة في شركة الإسمنت حجار السود سكيكة. واختلفت من حيث الحدود الزمانية حيث أجريت في فترات زمنية سابقة تتراوح ما بين عامي 2018 و2024 وأجريت الدراسة الحالية في بيئة العمل الحالية لعام 2026. تباينت أحجام العينات بشكل كبير فبعضها اقتصر على عينات صغيرة وبعضها كان ضخما بينما تميزت دراسة مجتمع وعينة الدراسة على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الحدود الجغرافية شملت دراسات عربية (سوريا، فلسطين، السعودية) ومحلية جزائرية (تيارت، الأغواط، البليدة) ودراسات أجنبية (نيبال، الهند).

الفرع الثاني: القيمة المضافة

بغض النظر عن تعدد الدراسات التي تناولت أثر نظام الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي، فقد سعت دراستنا إلى تقديم إضافة علمية لإثراء الأدبيات العربية خاصة في البيئة الجزائرية ،وهذا نظرا لاستمرار الحاجة إلى دراسات ميدانية حديثة تعكس واقع المؤسسات الجزائرية ،حيث قمنا بدراسة مدى تأثير نظام الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة، وتحليل أبعاد نظام الحوافز المادية والمعنوية بطريقة مفصلة مع محاولة إبراز أي الأبعاد أكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي، كما تضيف هذه الدراسة توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال بناء نظام حوافز فعال.

خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بكل المتغيرين نظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والمعنوية وكذلك الأداء الوظيفي، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى الإطار المفاهيمي للنظام الحوافز والأداء الوظيفي الذي بدوره تم التطرق فيه الى تعريف الحوافز ونظام الحوافز مع ابراز خصائصه وأهم مراحل تصميمه وأبعاده، كما تم عرض الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي مع التركيز على بعدي الكفاءة والفعالية باعتبارهما من المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء.

كما تم التطرق الى أهم النظريات المفسرة للحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتي بدورها بينت الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين. كما تم ابراز الأثر بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال توضيح كيفية مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتضمن الفصل أيضا عرضا وتحليلا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع ابراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية مع تحديد القيمة المضافة بما يسمح بسد بعض الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة أو تعميق البحث فيها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء
الوظيفي بمؤسسة "الإسمنت حجار السود" -سكيكة-.

تمهيد

بعد عرض الخلفية النظرية والتعرف على جوانب البحث، وكذا الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها من خلال الفصل الأول، سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع وهذا من خلال توضيح الكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية ومختلف الأساليب ومختلف أساليب المعالجة التي تم استعمالها لتحليل البيانات لعينة من عمال مؤسسة حجار السود للإسمنت.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين نحاول من خلالهما اختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها في المقدمة وهما كالآتي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بداية بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها باستعمال الأدوات الإحصائية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا المتغيرات الخاصة بالموضوع وطريقة قياسها.

الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة

أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة حجار السود لصناعة الاسمنت تنشط في ميدان الصناعة، وهي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 1550 دينار جزائري، وهي تابعة لمجمع اسمنت الجزائر GICA، وأخذت اسم شركة الإسمنت ومشتقاته - حجار السود- والتي تحمل عنوان ص_ب_181_ عزابة_سكيكدة.

رقم الهاتف: 038475983

رقم الفاكس: 038475983

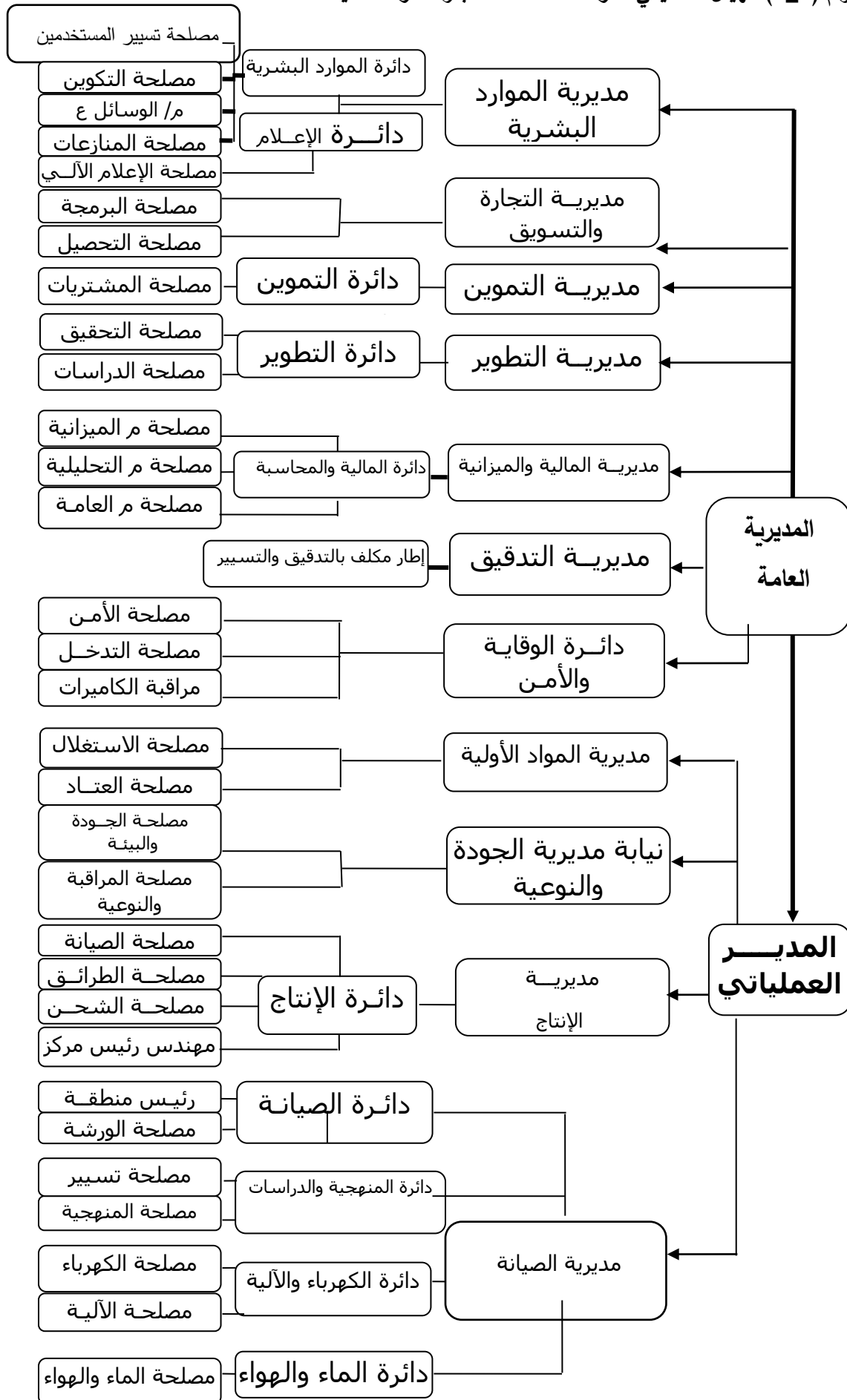
الموقع الإلكتروني: www.schs.dz

ثانياً: الموقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة

تقع مؤسسة الإسمنت حجار السود على بعد 50 كلم شمال غرب ولاية عنابة وشمال شرق ولاية سكيكدة في دائرة عزابة في مثلث يتكون من الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128 وخط السكة الحديدية الرابطة بين عنابة وقسنطينة، وبهذا فإن المصنع بني في موقع استراتيجي هام، الشيء الذي يمكنه تمويل عدة ولايات نذكر منها: سكيكدة، قالمة، الطارف، وشمال سوق أهراس.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة

الشكل رقم (1_1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأسمنت حجار السود -سكيدة-.



المصدر: مديرية الموارد البشرية

بمؤسسة حجار السود للإسمنت

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مصالح رئيسية لكل منها مهام محددة تساهم في تحقيق أهدافها وضمان السير الحسن لنشاطها وهي:

1. **مصلحة الاعلام الآلي:** وهي تهتم بمعالجة مختلف المشكلات التقنية المتعلقة بالنظام المعلوماتي للمؤسسة كما تقوم على متابعة البرامج وضمان حسن تشغيلها، إضافة إلى صيانة أجهزة الإعلام الآلي والشبكات.
2. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تختص بتسجيل ومتابعة العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة وتنقسم إلى:
 - **قسم الخزينة:** الذي يتجلى دوره في تسيير الأموال ومراقبة الميزانية.
 - **قسم المحاسبة العامة:** تسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير والمراجعات الدورية.
 - **قسم المحاسبة التحليلية:** تحليل التكاليف وتحديد القيمة الحقيقية للمنتجات.
3. **مصلحة الإنتاج:** تعد المصلحة الرئيسية في المؤسسة، فهي تقوم بالإشراف على سير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها، وتضم: قسم الإنتاج، قسم مراقبة العمليات الإنتاجية، قسم متابعة التغيرات والتطورات التي تطرأ على العملية الإنتاجية.
4. **مصلحة الصيانة:** تتكفل بصيانة المعدات والآلات وقائياً وعلاجياً، وتتكون من:
 - **قسم مكتب الدراسات والطرائق:** توفير وتركيب المعدات وقطاع الغيار.
 - **قسم الكهرباء:** صيانة الأجهزة والمحركات والمنشآت الكهربائية.
 - **قسم الميكانيك:** إصلاح وصناعة قطع الغيار وصيانة التجهيزات الميكانيكية.
 - **قسم الضبط:** مراقبة وضبط الأنظمة الأوتوماتيكية بالمؤسسة.
5. **مصلحة الأمن والنظافة والموارد البشرية:** وتشمل:
 - **قسم الأمن:** حماية المؤسسة والممتلكات والتدخل عند الضرورة.
 - **قسم النظافة:** المحافظة على نظافة المؤسسة ومحيطها.
6. **مصلحة الموارد البشرية:** التي تضم:
 - **قسم المستخدمين:** تسيير شؤون العمال والحضور والغياب والتقاعد.
 - **قسم الشؤون الاجتماعية:** متابعة الوضعية الاجتماعية للعمال والخدمات الاجتماعية.
 - **قسم التكوين:** تطوير وتأهيل العمال ورفع مستواهم العلمي والمهني.
 - **قسم الوسائل العامة:** تسيير وسائل النقل والمستلزمات المختلفة للمؤسسة.

7. مصلحة التجارة: تتولى توفير احتياجات المؤسسة وتسويق منتجاتها وتنقسم الى:

- قسم البيع: تسويق وبيع المنتجات المؤسسة بالجملة والتجزئة.
- قسم البرمجة: تنظيم عمليات البيع ومتابعة الكميات والزبائن.
- قسم الفوترة: إعداد الفواتير والوثائق التجارية الخاصة بالزبائن.

8. مصلحة التموين: تقوم هذه المؤسسة بتقدير احتياجات الوحدة (قطع غيار، مواد مستهلكة، مواد أولية) لضمان سير العملية الإنتاجية، وتتفرع الى الأقسام التالية:

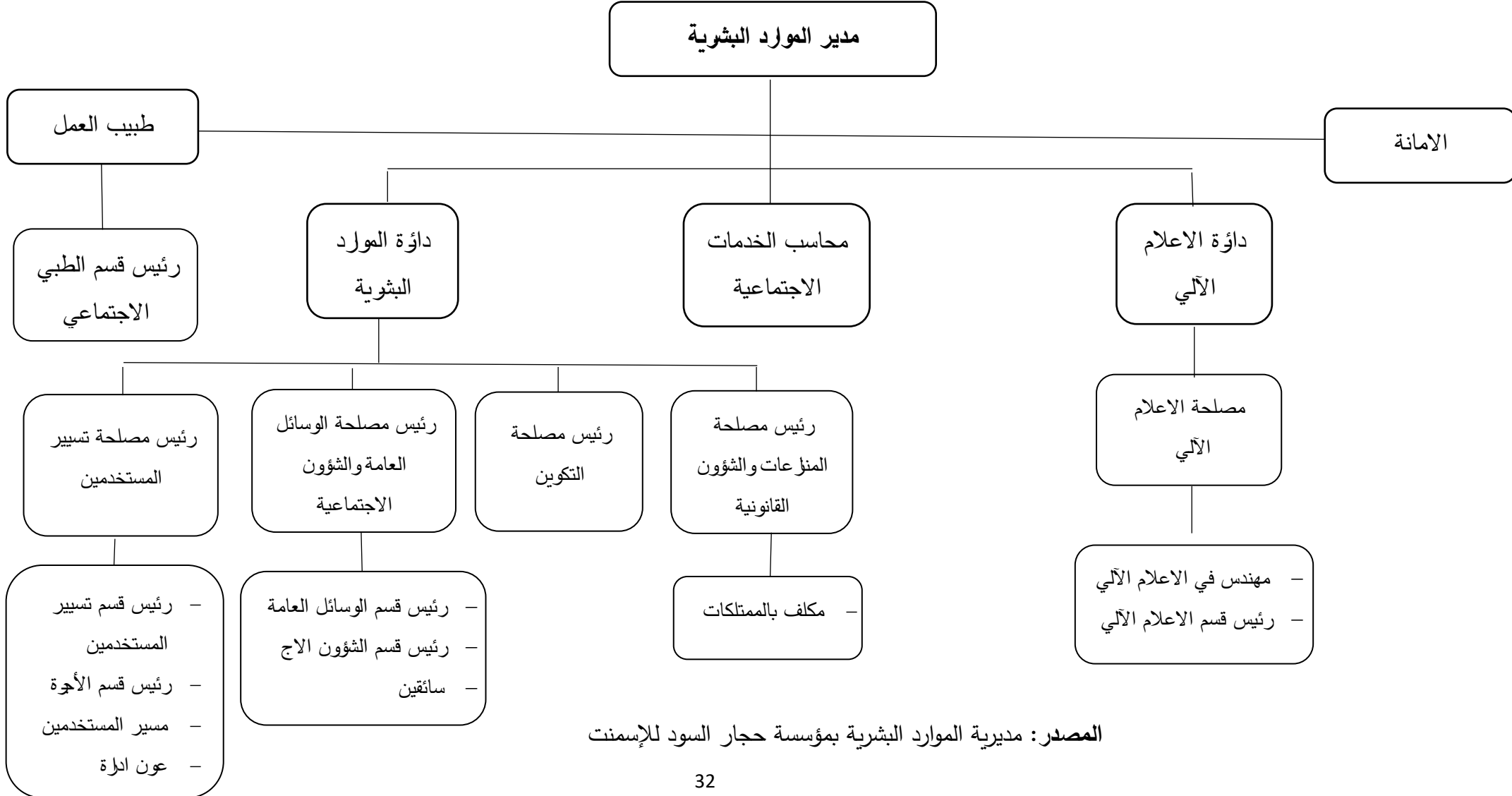
- قسم المشتريات: من مهامه تحديد سعر الشراء المناسب بناء على العروض، معرفة كمية ومواصفات المواد، مطابقة البضائع المشتراة مع الفواتير، ومراقبة المشتريات قبل التخزين بالتنسيق مع أمين المخزن، كما يتولى رئيس المصلحة تقديم طلبات الصرف المالي وإرسال الفواتير للمخزن والتسجيل في الدفتر اليومي.
- قسم المخزونات: يقوم باستقبال السلع الواردة ومراقبة مطابقتها مع تنظيم وتخزين البضائع في أماكنها وتسجيلها في بطاقة التخزين مع التبليغ عن نقص السلع عند وصولها للحد الأدنى، وإعداد الكميات المطلوبة وتحرير أذونات التسليم والاستهلاك.

9. مصلحة المواد الأولية: تسهر على تزويد الوحدة بمختلف المواد الأولية اللازمة للإنتاج وتضم الأقسام التالية:

- قسم الاستغلال: تتمثل مهامه في تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية والقيام بالتحاليل اللازمة قبل الاسترجاع، ثم استخراج هذه المواد، بالإضافة إلى القيام بعمليات التفجير للحصول عليها.
- قسم صيانة الأجهزة المتحركة: يتواجد على مستوى محجرة الكلس والطين، ومن مهامه إصلاح أعطال البساط المتحرك أو الشاحنات لضمان استمرار العمل.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت حجار السود -سكيكة-

الشكل رقم (2_1): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت حجار السود -سكيكة-.



مديرية الموارد البشرية: وتنقسم الى المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين:** من المهام الأساسية على مستوى هذه المصلحة الإشراف على الأعمال التي تهتم بالعامل ومتابعته يوميا بتسجيل الحضور والغياب، كذلك الحالات المدنية ويأخذ بعين الاعتبار العمال الذين على أبواب التقاعد.
- **مصلحة التكوين:** من مهام هذه المصلحة العمل على تكوين العمال والرفع من مستواهم العلمي ليتماشى مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، ويشمل مختلف المستويات من عمال وإداريين، تقنيين، كما يشرف على بعث عمال مختصين في مجال عملهم لحضور الملتقيات داخل الوطن وخارجه، ويختص كذلك باستقبال المترشحين والإشراف عليهم ومتابعتهم طيلة مدة التبرص كما يستقبل الممتحنين ويعمل على متابعة في جميع الاختصاصات ويقوم بانتقاء واختيار العمال الجدد.
- **مصلحة الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية ويتكون من قسمين:**

قسم الوسائل العامة: هو عبارة من مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية الخاصة بالنقل ومتابعة ما تستهلكه الشاحنات والسيارات من بنزين وزيت وغيرها، بالإضافة الى برمجة السائقين وتسوية مصاريف المهمة.

قسم الشؤون الاجتماعية: يتكفل هذا القسم بالمصلحة العامة للعامل، ومتابعة الوضعية الاجتماعية له والمتمثلة في الملفات الطبية، المواليد والوفيات، حوادث العمل، المنح العائلية ومتابعة ملفات العمال المقبلين على التقاعد.

مصلحة المنازعات القانونية: يتولى رئيس الشؤون القانونية تسوية منازعات الشركة ويساعد المديرية في صياغة العقود من أجل تجنب مخاطر التقاضي. معالجة ومراقبة القضايا القانونية المتعلقة بالدعاوي الاجتماعية والتجارية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة حجار السود للإسمنت بسكيكة والذي قدر حسب إحصائيات 2025 المقدمة من قبل المؤسسة ب 339 عامل، منهم 211 إدارات، 117 أعوان تحكم و 11 أعوان تنفيذ.

ثانياً: عينة الدراسة: هي عينة عشوائية تم سحبها من مجتمع الدراسة، حيث تم قياس حجمها بالإعتماد على جدول (كرجسي و مورجان) المعتمد لدى رابطة التربية الأمريكية لتحديد حجم عينات المجتمع المحدودة والذي قدر ب 181 عامل، لكن بسبب القيود الميدانية والصعوبات المتعلقة بإمكانية الوصول إلى كافة أفراد العينة المستهدفة وضمان استجابتهم ، فقد تم توزيع 100 استبيان فقط كعينة متاحة واسترداد 91 استبياناً وكانت جميعها صالحة تماماً للتحليل الإحصائي (بواقع 0 استبيان غير صالح)، والجدول التالي يوضح نتائج توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة:

الجدول رقم (2_3): جدول لتوضيح عدد الاستبيانات

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
100	91	91

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة وقياسها

أولاً: تحديد متغيرات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء جدول يعتمد على مجموعة من المتغيرات الأساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (2_4) متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير
المتغير المستقل	نظام الحوافز المادية والمعنوية
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
المتغيرات الشخصية	الجنس، الحالة العائلية، العمر، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الأجر

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه متغيرات الدراسة حيث تم تحديد المتغير المستقل (نظام الحوافز المادية والمعنوية) وذلك لقياس أثره على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وكذلك تم وضع فيه المتغيرات الشخصية.

ثانياً: كيفية قياس المتغيرات

اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي وهذا نظراً لاستخدامه في كثير من البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، حيث يتطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات حسب "مقياس ليكارت الخماسي" كما هو يلي:

الجدول رقم (2_5): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات ومعالجتها بناء على الأدوات الإحصائية والبرامج.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

نظرا لأهمية البيانات التي تم جمعها ودورها الحيوي في الوصول إلى نتائج دقيقة، وكذلك نظرا لمحدودية الإمكانيات المادية والوقت فقد تم الإعتماد على الأداة الأكثر ملاءمة لأهداف الدراسة، وهي الاستبيان بالاستعانة بالوثائق وقد تم تصميم الاستبيان بناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة في المجال ذاته.

أولاً: الاستبيان: قسم الى 3 محاور أساسية موضحة كالتالي:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية للفرد المبحوث (العمر، الجنس، الحالة العائلية، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الأجر)؛
- **المحور الثاني:** تضمن الأبعاد المرتبطة بنظام الحوافز المادية والمعنوية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) واحتوى على 23 عبارة؛
- **المحور الثالث:** تضمن الأداء الوظيفي واحتوى على 11 عبارة.

ثانياً: الوثائق

اعتمدنا في هذه الدراسة على الوثائق الخاصة بالمؤسسة التي وفرت بعض المعطيات الضرورية، والتي تمثلت في تعريف المؤسسة وأرقام هواتفها وموقعها الإلكتروني، وكذا تقديم الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بمختلف فروعها ووثائق أخرى.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة

بغية الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات "ألfa كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية؛
- المتوسطات الحسابية لتحديد اتجاهات الأفراد، وكذا الانحراف المعياري لقياس تشتت إجابات العينة؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل "نظام الحوافز المادية والمعنوية" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي"؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي؛
- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: البرامج المستعملة في معالجة المعطيات

قمنا باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك من خلال ترميز وتفرغ بيانات قوائم الاستمارة، ثم القيام بعملية معالجة المعطيات مع القيام بعملية التحليلات الإحصائية وصولاً إلى النتائج بعرضها ومناقشتها في المبحث الموالي. كما تمت الاستعانة ببرنامج "Microsoft Excel" من أجل إعداد الجداول والأشكال البيانية لتوضيح النتائج.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

نعتمد في هذا المطلب على اختبار صدق الدراسة من أجل التوصل لنتائج دقيقة تساعدنا في تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد باختبار صدق الاستبيان التأكد فيما إذا كانت أداة الدراسة فعلاً تقيس ما تهدف لقياسه، ومن الطرق التي يمكن استخدامها للتأكد من صحة المقياس ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة التخصص لتحكيمه بما فيهم الأستاذ المشرف، وقد استجبنا لآرائهم وتم اجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم القائمة موضحة في الملحق (02)، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أبعاد نظام الحوافز

أولاً: الحوافز المادية

الجدول رقم (2_6): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المادية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية.	0,660**	0,000
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل.	0,699**	0,000
03	مكافآت العمل الإضافي تزيد من رغبتك في العمل.	0,611**	0,000
04	تمنحك المؤسسة فرصة المشاركة في أرباحها.	0,699**	0,000
05	التأمين الصحي يشعرك بالأمان داخل عملك.	0,774**	0,000
06	نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستكم جد محفز.	0,843**	0,000
07	المؤسسة توفر لك مزايا السكن والمواصلات والاطعام.	0,566**	0,000
08	تمنح المؤسسة علاوات وزيادات دورية في المرتب بناء على الأداء.	0,750**	0,000
09	يعتبر نظام الحوافز المادية في مؤسستكم عادل.	0,784**	0,000
10	توفر لك المؤسسة علاوات عند تأديتك لمهام تعرضك للمخاطر.	0,707**	0,000
11	توفر المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد.	0,569**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الحوافز المادية تراوحت ما بين 0.566 و 0.843 وهي موجبة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (2_7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المعنوية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقوم المؤسسة بتقدير جهود العمال عند إنجازهم لعمل جيد.	0,839**	0,000
02	توفر المؤسسة فرصا عادلة للترقية.	0,884**	0,000
03	تحترم المؤسسة آراء واقتراحات الموظفين.	0,816**	0,000
04	توفر المؤسسة بيئة عمل مستقرة تشجع على الاستمرار.	0,871**	0,000
05	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مريحة ومناسبة.	0,859**	0,000
06	أساليب التحفيز المعنوي في المؤسسة جد مرضية وعادلة.	0,873**	0,000
07	تقدم المؤسسة كلمات شكر وتقدير عند انجاز المهام بنجاح.	0,711**	0,000
08	تتيح المؤسسة فرصا للمشاركة في الدورات التدريبية.	0,646**	0,000
09	تمنح المؤسسة شهادات أو جوائز تقديرية للعمال.	0,761**	0,000
10	يشعر الموظف أنه جزء من المؤسسة ويحرص على العمل فيها	0,689**	0,000
11	تنظم المؤسسة حفلات لتكريم العمال المتقاعدين	0,742**	0,000
12	يحرص الرئيس على معاملة المرؤوسين بعدالة	0,828**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الحوافز المعنوية تراوحت ما بين 0,646 و 0,884 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• إجمالي محور أبعاد نظام الحوافز

الجدول رقم (2_8): قياس صدق الاتساق الداخلي الإجمالي لمحور أبعاد نظام الحوافز

الرقم	أبعاد نظام الحوافز	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	الحوافز المادية	0,955**	0,000
02	الحوافز المعنوية	0,968**	0,000

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي محور أبعاد نظام الحوافز تراوحت ما بين 0,955 و0,968 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• الأداء الوظيفي

الجدول رقم (2_9): قياس صدق الإتساق الداخلي للأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتم إنجاز الأعمال في المؤسسة في مدة زمنية قصيرة.	0,562**	0,000
02	تتنجز الأعمال في المؤسسة بأقل جهد ممكن من العاملين.	0,404**	0,000
03	يتم إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى إشراف مستمر.	0,488**	0,000
04	أفراد المؤسسة يستخدمون الموارد المتاحة برشاده وعقلانية.	0,764**	0,000
05	يتم استغلال القدرات والمهارات الشخصية لإنجاز المهام الوظيفية.	0,794**	0,000
06	يتم إنجاز الأعمال بأقل قدر من الأخطاء.	0,747**	0,000
07	يتم تحقيق الأهداف المحددة في العمل.	0,782**	0,000
08	النتائج المحققة من قبل الفرد تتوافق مع التوقعات المخطط لها مسبقاً.	0,822**	0,000
09	نتائج العمل تتوافق مع الجودة المطلوبة.	0,850**	0,000
10	يتم تحقيق نتائج جيدة حتى في ظروف العمل الصعبة.	0,743**	0,000
11	الرغبة في العمل تدفع إلى تحقيق نتائج أفضل في الوظيفة.	0,752**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لمحور الأداء الوظيفي تراوحت ما بين 0,404 و0,850 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• إجمالي محاور الدراسة:

الجدول رقم (2_10): قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محاور الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	أبعاد نظام الحوافز	0,973**	0,000
02	الأداء الوظيفي	0,826**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي محاور الدراسة تراوحت ما بين 0,826 و 0,973 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة للتحقق من مدى قدرتها على إعطاء نتائج مستقرة عند تكرار القياس في ظروف مماثلة.

جدول رقم (2_11): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	11	0,892
الحوافز المعنوية	12	0,946
أبعاد نظام الحوافز		0,957
الأداء الوظيفي		0,896
المجموع	34	0,961

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول رقم (2_11) وبالاغتماد على النتائج المحصل عليها نلاحظ بأن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,892 و 0,957 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,961 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة، هذا يعني أن الأداة البحثية المستخدمة صالحة من حيث الثبات ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من مصداقية التحليلات والتفسيرات يجب التأكد أولا من خضوع المجتمع لاختبار التوزيع الطبيعي، وذلك عن طريق اختبار كولموجروف.سميرنوف.

جدول رقم (2_12): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار

جميع محاور الدراسة	0,595	0,870	تتبع التوزيع الطبيعي
--------------------	-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2_12) أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) يقدر ب 0.870 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يجب اختيار الاختبارات المعلمية.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير النتائج أهم مرحلة في البحث العلمي وقبل إختبار الفرضيات من الضروري القيام ببعض المعالجات الإحصائية للتأكد من صلاحية الدراسة، حيث سنتناول في هذا المبحث تحليل جميع محاور الاستبيان الموزع في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل كل محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة والوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف أبعاد ومحاور الاستبيان.

الفرع الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا الفرع إلى التعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في:

- أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

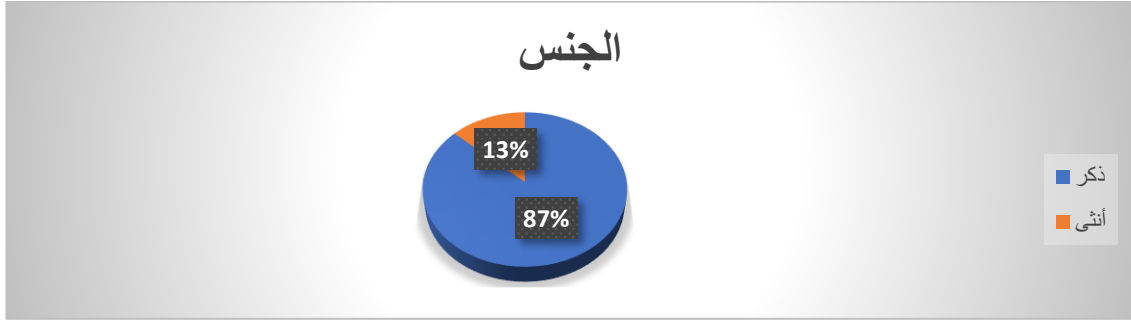
جدول رقم (2_13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	79	86,8%
أنثى	12	13,2%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول رقم (2_13) أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 86,8%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 13,2%، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الشكل البياني رقم (2_3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ويظهر الذكور على العينة بنسبة 87%، مقابل 13% فقط من الإناث هذا التفاوت يشير إلى أن الذكور يشكلون الأغلبية ضمن مجتمع الدراسة.

- ثانيا: الحالة العائلية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (2_14): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

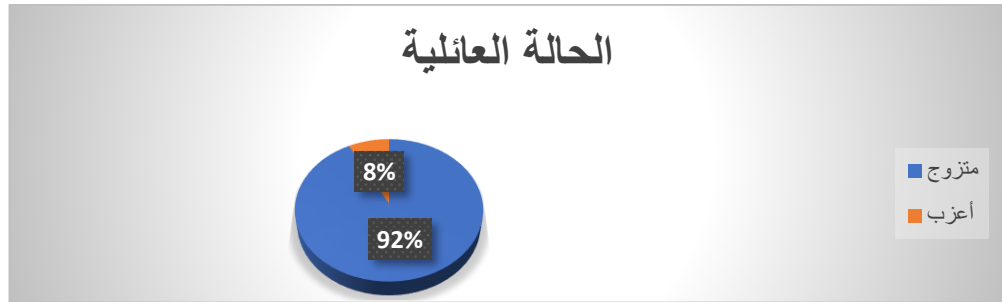
النسبة	التكرار	الحالة العائلية
92,3%	84	متزوج
7,7%	7	أعزب
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول رقم (2_14) أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة متزوج بنسبة 92,3%، ثم تليها فئة الأعزب وذلك بنسبة 7,7%، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية الحوافز المعتمدة في المؤسسة والتي تتلاءم بشكل مباشر مع متطلبات الحياة الأسرية.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_4): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الشكل البياني رقم (2_4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية، ويظهر أن أغلبية العينة من فئة المتزوج بنسبة 91% مقابل 7.7% فقط من فئة أعزب هذا يدل على توفير المؤسسة لحوافز تتلاءم مع الحياة الأسرية للعاملين ومتطلباتها.

ثالثاً: العمر

جدول رقم (2_15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

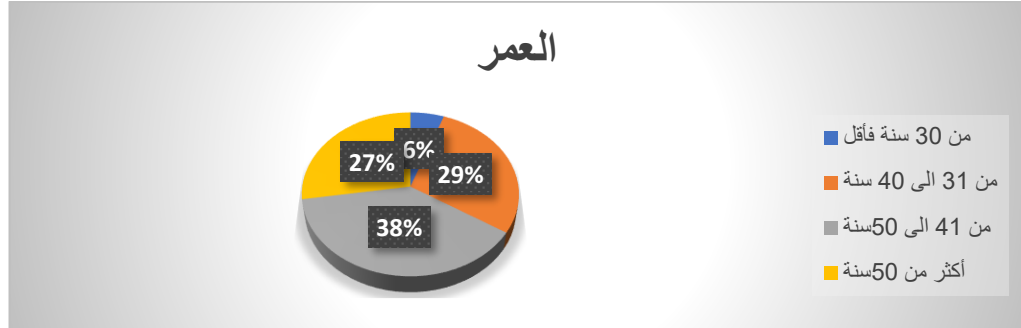
العمر	التكرار	النسبة
من 30 سنة فأقل	5	5,5%
من 31 الى 40 سنة	26	28,6%
من 41 الى 50 سنة	35	38,5%
أكثر من 50 سنة	25	27,5%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 41 الى 50 سنة بنسبة 38,5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 31 الى 40 سنة وذلك بنسبة 28,6%، تليها نسبة 27,5% من الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 30 سنة فأقل بنسبة 5,5%، وهذا راجع إلى

استقرار المؤسسة واحتفاظها بعمالها لسنوات طويلة، مما يعكس بيئة عمل مستقرة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يعرض الشكل البياني أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ويلاحظ أن الفئة الأكبر تمثيلاً هي 41 الى 50 سنة بنسبة 38,5%، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة في العمل، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 31 الى 40 سنة وذلك بنسبة 28,6%، تليها نسبة 27,5% من الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، بينما تمثل فئة 30 سنة فأقل أقل نسبة وهي 5,5%، هذا التوزيع يشير أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتقدم، مما يدل على أن العينة تتميز بنضج مهني وخبرة مهنية طويلة، كما أن التدني الملحوظ للفئة الشبابية دال على تراجع معدلات التوظيف الحديث بالمؤسسة، واعتمادها الهيكلي على الكفاءات ذوي الخبرة المهنية السابقة.

رابعاً: المستوى التعليمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

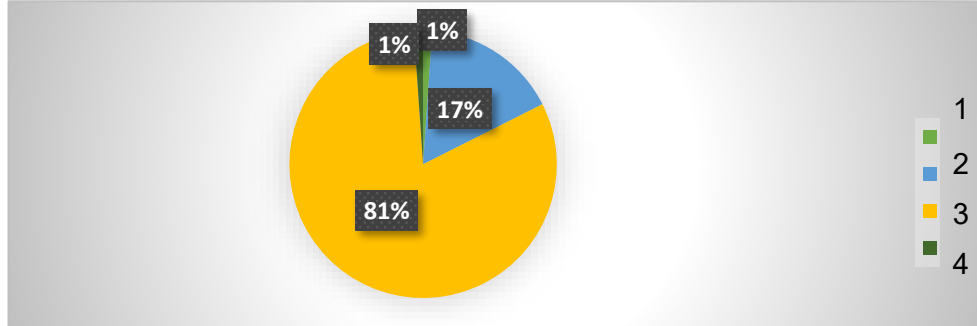
جدول رقم (2_16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
1	متوسط	1	1,1%
2	ثانوي	15	16,5%
3	جامعي	74	81,3%
4	شهادات أخرى	1	1,1%
	المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة 81,3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي وذلك بنسبة 16,5%، وفي الأخير تأتي نسبة 1,1% من الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط ومتحصلين على شهادات أخرى، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مؤهلات علمية ومهارات تقنية، ما يفسر ارتفاع نسبة الجامعيين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_6): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يوضح الشكل البياني توزيع الأفراد بحسب المستوى التعليمي حيث يشكل حاملوا الشهادات الجامعية أكبر نسبة، ثم تليها فئة الثانوي بعدها فئة مستوى المتوسط والشهادات الأخرى، وهذا يشير على أن أغلب افراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي مما يعكس مستوى تأهيلي جيد لدى المشاركين.

- خامسا: المركز الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

جدول رقم (2_17): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
49,5%	45	إطار
18,7%	17	إطار سامي
16,5%	15	عون تحكم
15,4%	14	عون تنفيذ
100%	91	المجموع

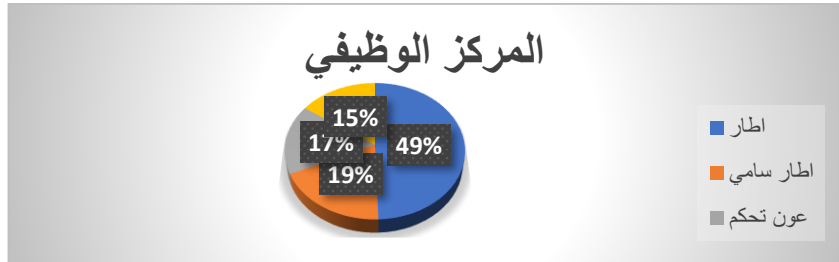
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة يندرجون ضمن وظيفة إطار بنسبة 49,5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار سامي وذلك بنسبة 18,7%، تأتي بعد ذلك نسبة 16,5% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة

15,4%، وهذا راجع إلى طبيعة التوزيع الهيكلي للوظائف داخل المؤسسة محل الدراسة، الذي يترتب عليه تباين في المسؤوليات والوظائف كما أنه يعتمد على كثافة الكوادر الإشرافية والتقنية لتسيير عملياتها.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_7): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يوضح الشكل توزيع العينة حسب المركز الوظيفي، حيث يتبين أن النسبة الأكبر تمثلت في منصب إطار ثم إطار سامي، تليها نسبة عون تحكم وفي الأخير عون تنفيذ، ويعكس هذا التوزيع تركيز العينة على المناصب الإدارية.

- سادسا: عدد سنوات الخبرة:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

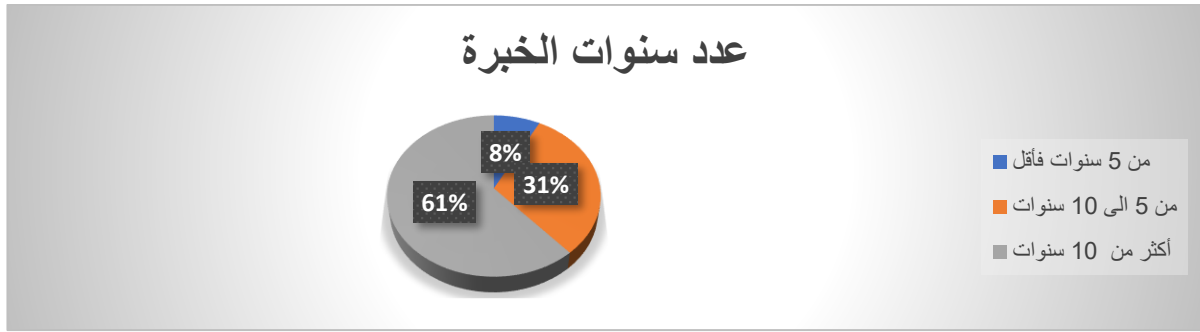
جدول رقم (2_18): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 5 سنوات فأقل	7	7,7%
من 5 الى 10 سنوات	28	30,8%
أكثر من 10 سنوات	56	61,5%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في المؤسسة أكثر من 10 سنوات بنسبة 61,5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 30,8%، وفي الأخير تأتي نسبة 7,7% من الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 سنوات فأقل، وهذا يدل على خبرة عالية واستقرار وظيفي طويل داخل المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_8): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يوضح الشكل أعلاه توزيع العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تبين أن الأغلبية لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات، وأقل نسبة كانت لأقل من 5 سنوات، ويعكس هذا التوزيع أن العينة تتكون بشكل رئيسي من موظفين ذوي خبرة طويلة في المؤسسة.

- سابعاً: الأجر

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر

جدول رقم (2_19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر

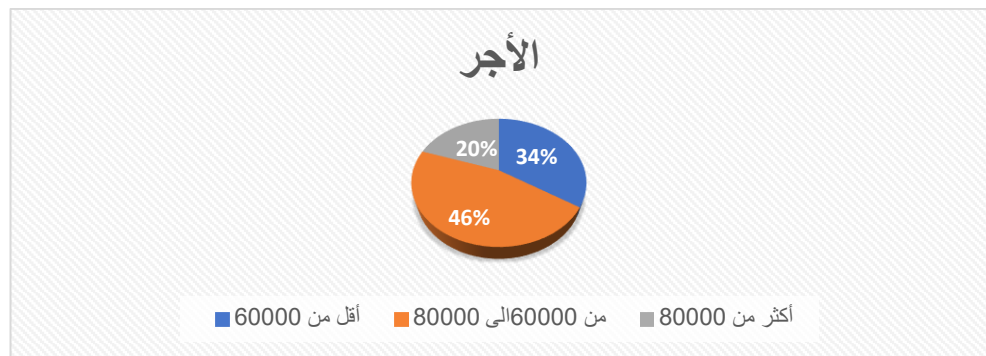
الأجر	التكرار	النسبة
أقل من 60000 دج	31	34,1%
من 60000 دج إلى 80000 دج	42	46,2%
أكثر من 80000 دج	18	19,8%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم دخل من 60000 دج إلى 80000 دج بنسبة 46,2%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أجر أقل من 60000 دج بنسبة 34,1%، وفي الأخير تأتي نسبة 19,8% من الأفراد الذين لديهم دخل أكثر من 80000 دج، وهذا راجع إلى أن غالبية الإطارات والوظائف الاشرافية في المؤسسة تتركز أجورهم في الفئة المتوسطة (ما بين 60000 و 80000 دج) طبقاً لشبكة الأجور المعتمدة، بينما تنحصر الأجور التي تفوق 80000 دج في فئة الإطارات السامية وأصحاب الأقدمية الطويلة فقط وهم الأقلية.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_9): توزيع العينة حسب الأجر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يظهر الشكل البياني الدائري توزيعا تباينيا لأجور أفراد العينة، حيث شكلت الفئتان الوسطى والدنيا الأغلبية بنسبة 80% (منهم 46% يتلقون أجورا متوسطة بين 60000 و 80000 دج و 34% يتلقون أجورا أقل من 60000 دج) ويمثل هؤلاء الكتلة الأساسية من الإطارات التنفيذية وأعوان التحكم في المؤسسة، في المقابل تشكل فئة الأجور المرتفعة (أكثر من 80000 دج) الأقلية بنسبة 20% فقط وهي النسبة المخصصة حصريا لطبقة الإطارات السامية والمسيرين ذوي الأقدمية العالية في مركب حجار السود.

الفرع الثاني: عرض وتحليل الأبعاد الخاصة بتصورات المبحوثين لنظام الحوافز

يضم هذا الفرع نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحاور الدراسة

أولاً: الحوافز المادية: يمكن تلخيص عبارات الحوافز المادية فيما يلي:

جدول رقم (20_2): الوسط الحسابي لعبارات الحوافز المادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	متوسط	1,185	3,28	تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية.	1
11	متوسط	1,292	2,80	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل.	2
5	مرتفع	1,342	3,57	مكافآت العمل الإضافي تزيد من رغبتك في العمل.	3
4	مرتفع	1,132	3,69	تمنحكم المؤسسة فرصة المشاركة في أرباحها.	4
3	مرتفع	1,072	3,78	التأمين الصحي يشعرك بالأمان داخل عملك.	5
7	متوسط	1,075	3,27	نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستكم جد محفز.	6
1	مرتفع	0,714	3,97	المؤسسة توفر لك مزايا المواصلات والاطعام.	7
9	متوسط	1,237	3,04	تمنح المؤسسة علاوات وزيادات دورية في المرتب بناء على الأداء.	8
10	متوسط	1,247	3,00	يعتبر نظام الحوافز المادية في مؤسستكم عادل.	9
8	متوسط	1,291	3,09	توفر لك المؤسسة علاوات عند تأديتك لمهام تعرضك للمخاطر.	10
2	مرتفع	0,979	3,86	توفر المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد.	11
متوسط		0,801	3,39	الحوافز المادية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات **الحوافز المادية** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,39 وانحراف معياري 0.801، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (7) "المؤسسة توفر لك مزايا المواصلات والاطعام". بمتوسط حسابي قدره (3,97) وانحراف معياري (0,714) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة أي كثيرة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يؤكد على نجاح المؤسسة في تلبية الاحتياجات اللوجستية اليومية للعمال كخدمة الاطعام والمواصلات.

في حين كانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (2) "الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل" بمتوسط حسابي قدره (2,80) وانحراف معياري (1,292) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الأجر الذي يتقاضاه العامل لا يتناسب مع جهده المبذول، وهو ما يفسر وجود فجوة في الرضا عن تكافؤ العائد المالي المباشر مع حجم المسؤوليات، وبالتالي يقودنا التحليل إلى استنتاج شامل مفاده أن نظام الحوافز المادية في مؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة يستمد فاعليته وقوته من المزايا العينية و الخدمات الاجتماعية و التأمينية غير المباشرة (كالإطعام، النقل، التأمين الصحي و المشاركة في الأرباح السنوية) و التي تضمن الاستقرار المهني و الأسري للعاملين، بينما يكمن التحدي الأساسي في عدم قناعة فئة الإطارات و التقنيين بعدالة الأجور الأساسية والتعويضات المباشرة المرتبطة بالأداء ما يتوجب على المؤسسة تقنين الأجور والاتفاق على معايير موضوعية لتقييم الجهود المبذولة في المركب الصناعي.

ثانيا: الحوافز المعنوية: يمكن تلخيص عبارات الحوافز المعنوية فيما يلي:

جدول رقم (21_2): الوسط الحسابي لعبارات الحوافز المعنوية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,150	3,17	تقوم المؤسسة بتقدير جهود العمال عند إنجازهم لعمل جيد.	1
10	متوسط	1,191	2,87	توفر المؤسسة فرصا عادلة للترقية.	2
6	متوسط	1,109	3,05	تحترم المؤسسة آراء واقتراحات الموظفين.	3
5	متوسط	1,166	3,16	توفر المؤسسة بيئة عمل مستقرة تشجع على الاستمرار.	4
4	متوسط	1,141	3,17	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مريحة ومناسبة.	5
11	متوسط	1,246	2,81	أساليب التحفيز المعنوي في المؤسسة جد مرضية وعادلة.	6
2	مرتفع	1,158	3,48	تقدم المؤسسة كلمات شكر وتقدير عند انجاز المهام بنجاح.	7
1	مرتفع	1,223	3,50	تتيح المؤسسة فرصا للمشاركة في الدورات التدريبية.	8
9	متوسط	1,342	2,90	تمنح المؤسسة شهادات أو جوائز تقديرية للعمال.	9
3	متوسط	1,213	3,28	يشعر الموظف أنه جزء من المؤسسة ويحرص على العمل فيها	10
8	متوسط	1,211	3,00	تنظم المؤسسة حفلات لتكريم العمال المتقاعدين	11
7	متوسط	1,233	3,03	يحرص الرئيس على معاملة المرؤوسين بعدالة	12
متوسط		0,949	3,12	الحوافز المعنوية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات الحوافز المعنوية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,12 وانحراف معياري 0.949، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

كانت أعلى العبارات في هذا المجال، العبارة (8) "تتيح المؤسسة فرصا للمشاركة في الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي قدره (3,50) وانحراف معياري (1,223) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تتيح فرصا للمشاركة في الدورات التدريبية.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (6) "أساليب التحفيز المعنوي في المؤسسة جد مرضية وعادلة" بمتوسط حسابي قدره (2,81) وانحراف معياري (1,246) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يفسر الضعف العام في قناعة الإطارات بآليات ومنظومة التحفيز المعنوي الكلية المعتمدة، ويقودنا تحليل هذه النتائج بعباراتها وتفسيراتها الى استنتاج شامل مفاده أن النظام التحفيزي المعنوي بالمركب يستمد قوته من برامج التدريب والتكريم وبيئة الاستقرار المهني، بينما تكمن ثغره الأساسية في غياب الشفافية والعدالة التنظيمية فيما يخص الترقيات وتوزيع الحوافز الشاملة.

ثالثاً: الأداء الوظيفي

يمكن تلخيص عبارات الأداء الوظيفي فيما يلي:

جدول رقم (2_22): الوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم انجاز الأعمال في المؤسسة في مدة زمنية قصيرة.	3,53	0,981	مرتفع	8
2	تنجز الأعمال في المؤسسة بأقل جهد ممكن من العاملين.	3,13	1,002	متوسط	10
3	يتم إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى إشراف مستمر.	3,48	0,935	مرتفع	9
4	أفراد المؤسسة يستخدمون الموارد المتاحة برشاده وعقلانية.	3,74	0,901	مرتفع	3
5	يتم استغلال القدرات والمهارات الشخصية لإنجاز المهام الوظيفية.	3,53	1,088	مرتفع	8
6	يتم إنجاز الأعمال بأقل قدر من الأخطاء.	3,68	0,987	مرتفع	5
7	يتم تحقيق الأهداف المحددة في العمل.	3,73	0,975	مرتفع	4
8	النتائج المحققة من قبل الفرد تتوافق مع التوقعات المخطط لها مسبقاً.	3,61	0,928	مرتفع	7
9	نتائج العمل تتوافق مع الجودة المطلوبة.	3,64	1,004	مرتفع	6
10	يتم تحقيق نتائج جيدة حتى في ظروف العمل الصعبة.	3,79	0,863	مرتفع	2
11	الرغبة في العمل تدفع إلى تحقيق نتائج أفضل في الوظيفة.	3,91	1,091	مرتفع	1
الإجمالي	الأداء الوظيفي	3,62	0,685	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات الأداء الوظيفي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي

3,62 وانحراف معياري 0.685، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (11) " الرغبة في العمل تدفع إلى تحقيق نتائج أفضل في الوظيفة". بمتوسط حسابي قدره (3,91) وانحراف معياري (1,091) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العمال يمتلكون حافزا ذاتيا ووعيا مهنيا كبيرا يربط مباشرة بين رغبتهم المهنية وتحسين مخرجات العمل الفعلي، وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (2) " تتجز الأعمال في المؤسسة بأقل جهد ممكن من العاملين" بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (1,002) وهي درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن أساليب وإجراءات العمل المتبعة داخل المؤسسة قد لا تضمن دائما انسيابية المهام بأقل مجهود مستطاع، مما قد يضطر بعض العاملين في بعض الأحيان إلى بذل جهود إضافية لتغطية متطلبات الأداء وتقادي الأخطاء.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضيات التي صيغت بناء على مشكلة الدراسة اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

الجدول (23_2): نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

لمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الأولى	0,564	8,259	0,000	0,659	0,434	68,205

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (23_2) أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود - سكيكة-، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-، حيث بلغ معامل الارتباط (0,659) عند مستوى دلالة 0,01 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,434)

أي ما قيمته (43,4%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحوافز المادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,564) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحوافز المادية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (68,205) وقيمة T (8,259) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

الجدول (24_2): نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

لمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثانية	0,464	7,908	0,000	0,642	0,413	62,540

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يوضح الجدول رقم (24_2) أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,642) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,413) أي ما قيمته (41,3%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحوافز المعنوية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,464) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحوافز المعنوية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (62,540) وقيمة T (7,908) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية (H0): لا يؤثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

الفرضية البديلة (H1): يؤثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

الجدول (25_2): نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0,000	0,677	0,458	37,227

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (25_2) أثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لنظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت حجار السود -سكيكة-، حيث بلغ معامل الارتباط (0,677) عند مستوى دلالة 0,01 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,458) أي ما قيمته (45,8%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (37,227) وقيمة T (8,259) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يؤثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل قمنا بالتعرف على مؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة-، حيث قدمنا تعريفا لها و عرضنا هيكلها التنظيمي، وتم محاولة معرفة إذا كان هناك أثر للنظام الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تعرفنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض متغيرات الدراسة و الأدوات لإجراء الدراسة و أهم الأساليب الإحصائية المستعملة، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لتحصيل البيانات و الذي تم توزيعه على 100 عامل ولكن تم الاسترجاع منه 91، وقد قمنا بتحليل بيانات و معلومات الدراسة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss كما قمنا أيضا بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة فرضيات الدراسة التي بدورها أجابت على إشكالية الدراسة، لنتوصل أخيرا الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكة- من خلال الدراسة التطبيقية .

خاتمة

خلاصة

لقد تناولنا في دراستنا موضوعا هاما في مجال إدارة الأعمال، حيث أكدت على أهمية نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي، كما تم التطرق في جانبها النظري لكلا تعريفي الحوافز ونظام الحوافز مع التعرف على مختلف خصائصه ومراحل تصميمه، كما تم التعرف على الحوافز المادية والمعنوية، وأيضا تطرقت إلى الأداء الوظيفي من حيث التعريف والمكونات والأبعاد، مع وضع إستراتيجيات لتعزيز الأداء الوظيفي وصولا إلى عملية تقييم الأداء. وقد قمنا بإسقاط الدراسة على أرض الواقع على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة وتم تحليلها واختبار الفرضيات وتم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية

- توجد علاقة ارتباطية وثيقة وطردية بين كفاءة نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي، فكلما كان نظام الحوافز عادلا وشفافا ومتوازنا من حيث الحوافز المادية والمعنوية أدى ذلك مباشرة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة رضاهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الفردي ومستوى تحقيق الأهداف في المنظمة؛
- الحوافز الناجحة هي التي تحدث توافقا بين أهداف المنظمة المتمثلة في تعظيم الإنتاجية، الربحية والفعالية وبين الأهداف الشخصية للعاملين المتمثلة في اشباع حاجاتهم المادية ونيل التقدير وتحقيق الرضا والارتياح النفسي، هذا التوافق يفجر طاقاتهم ويخلق بيئة عمل يسودها الاستقرار والولاء؛
- الفهم العميق لخصائص نظام الحوافز ومراحل تصميمه الدقيقة يسهم في بناء مناخ تنظيمي مستقر ما يعزز من الولاء والانتماء لدى الأفراد، ما يجعلهم يبذلون جهد إضافي يتجاوز السلوك المعتاد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- لا يتوقف نجاح العلاقة بين الحوافز والأداء عند تقديم المكافآت العاجلة فقط بل يمتد الى تبني المنظمة لاستراتيجيات تعزيز الأداء طويلة المدى كتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر، مما يضمن مواكبة مهارات الموظفين لمتطلبات العمل المتغيرة؛
- تحقيق الأداء الوظيفي المتميز يتوقف حتما على وجود نظام موضوعي للتقييم الأداء يتكامل مع نظام الحوافز المادية والمعنوية يتسم بالعدالة والشفافية، حيث يعمل هذا التكامل على اشباع دوافع العاملين وتوجيه سلوكهم وقدراتهم مباشرة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بنجاح؛
- كما أظهرت الدراسة النظرية أن الأداء الوظيفي يتطلب الدمج بين الكفاءة (الاستخدام الرشيد والعقلاني للموارد المتاحة من قبل الموظف بأقل تكلفة وأعلى جودة) والفعالية (القدرة على الوصول الفعلي إلى الأهداف المسطرة للمنظمة في الوقت المناسب) ويبرز نظام الحوافز هنا كأداة توجه سلوك الموظف ليوافق بين جودة الأداء وسرعة تحقيق الهدف.

نتائج الدراسة التطبيقية

- يؤثر نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة؛
- يؤثر نظام الحوافز المادية والمعنوية وبشكل ملموس على الأداء الوظيفي وهو ما تؤكدته معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكة؛
- وجود درجة موافقة مرتفعة بين الموظفين حول جهود المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير الدورات التدريبية.

اقتراحات الدراسة

- إعادة النظر في هيكل الحوافز المادية والمعنوية وربطها بإنتاجية العامل الفعلية بدلا من الاعتماد الكلي على الأقدمية أو التقييمات التقليدية.
- تفعيل الحوافز المعنوية كأداة استراتيجية والموازنة بينها وبين الحوافز المادية لما لها من أثر كبير في رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء الوظيفي.
- تحسين بيئة وظروف العمل الفيزيائية بالنظر الى طبيعة صناعة الاسمنت (الغبار، الضوضاء، الحرارة) فإن توفير وسائل حماية متطورة ورعاية صحية مستمرة يعد من أهم الحوافز المعنوية والمادية غير المباشرة التي تحافظ على سلامة العمال وتضمن استقرار أدائهم.
- وضع معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال والموظفين سواء تنفيذيين، او إطارات او تقنيين لكيفية الاستحقاق الحوافز، وتجنب المحسوبية لخلق جو تنافس شريف.
- الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر من أجل تطوير المسار المهني للعمال وترقيتهم مستقبلا، مما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي.
- مراجعة نظام الأجور والمكافآت ليتناسب العائد المالي مع حجم الجهد البدني والمخاطر المهنية التي يتعرض لها عمال مصنع الاسمنت.

آفاق البحث

لقد ركزنا في هذه الدراسة على جانب محدد من العلاقة بين المفهومين، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول موضوعات أكثر عمقا وتنوعا، مثل:

- أثر نظام الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي.
- أثر التحول الرقمي على فاعلية أنظمة الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز على تعزيز الأداء الوظيفي.
- واقع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي في قطاع الخدمات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018.
2. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011.
3. صلاح الدين، محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
4. عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
5. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
6. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2005.
7. فايز عبد الرحمان فروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات بيروت، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2016.
10. كريم حامد، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
11. هبة الاصبحي، دور الإنتاج المعرفي في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، مصر، 2023.

المذكرات والأطروحات:

1. إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة)، أطروحة مكملة للاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2017_2018.
2. بوشمال عبد الغاني، دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة حالة: المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، أطروحة مكملة للنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2017_2018، ص 100.

3. حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة للنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013_2014.
4. عصامي نور الدين، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي دراسة حالة الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة للنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023-2024.
5. فيصل بن فهد بن محمد الابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
6. المجالات
 1. بوبكر نعرورة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 1، العدد 10، الجزائر، 2021.
 2. ديدغول زهير، ذياب لبنى، محددات نجاح مديري الإدارة الوسطى بالمؤسسات الوطنية في العمل الإداري في إطار نظرية فريدريك هيزنبرج للدافعية، مجلة المقاربات، المجلد 3، العدد 3، سطيف، الجزائر، 2015.
 3. عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 12، الوادي، الجزائر، 2017.
 4. عدنان ياسر محمد، باسمة حازم محمد، نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري بغداد، مجلة التقنيات، المجلد 5، العدد 1، 2023.
 5. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019.
 6. محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، أحمد رحمانى، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية للمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2020.
 7. هيا بنت حمود الشغدلي، محمد أنس شمسي، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 51، 2024.
 8. وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

- Gary Dessler, Human Resource, Management, 16th ed, Pearson, New York, 2020.
- Sreelekshmi Radhakrishnan Nair, Anila Shashi Pillai, Rajesh Kumar, Impact of financial and non-financial incentives on employee motivation and job satisfaction: A study of IT sector in info park kochi. International journal of human resource management and organizational studies, 5(2), 2023.



الملحق رقم (1): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استبيان



بعد تحية الإسلام السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تم اعداد استمارة الاستبيان في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال قسم علوم التسيير تحت عنوان (أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي مؤسسة الإسمنت حجار السود -سكيكدة-)

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وأمانة علما أن المعلومات الواردة لا تستخدم الا لأغراض علمية بحثه والتي ستبنى عليها نتائج هذه الدراسة. وبذلك تكونوا قد ساهتم في اثراء موضوعنا بشكل خاص والبحث العلمي بشكل عام شاكرين لكم مسبقا وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

مصطلحات الدراسة:

— نظام الحوافز المادية والمعنوية

— الأداء الوظيفي

ملاحظة: يرجى من سيادتكم التكرم بوضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأساتذة :

من إعداد الطالبة:

بروش فاطمة الزهراء

جندي ياسمين

السنة الدراسية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. الحالة العائلية: متزوج ☐ أعزب ☐

3. العمر: 30 سنة فأقل ☐ من 31 الى 40 ☐ من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

4. المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
شهادات أخرى

5. المركز الوظيفي: إطار ☐ إطار سامي ☐ عون تحكم ☐
عون تنفيذ ☐

6. عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

7. الأجر: أقل من 60000 ☐ من 60000 إلى 80000 ☐ أكثر من 80000 ☐

المحور الثاني: نظام الحوافز المادية والمعنوية

نظام الحوافز المادية والمعنوية: مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تعتمدها المؤسسة لتحفيز العاملين، من خلال تقديم حوافز مادية وحوافز معنوية بهدف زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أبعاد نظام الحوافز: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحوافز المادية						
1	تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية.					
2	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل.					
3	مكافآت العمل الإضافي تزيد من رغبتك في العمل.					
4	تمنحك المؤسسة فرصة المشاركة في أرباحها.					
5	التأمين الصحي يشعرك بالأمان داخل عملك.					
6	نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستكم جد محفز.					
7	المؤسسة توفر لك مزايا المواصلات والاطعام.					
8	تمنح المؤسسة علاوات وزيادات دورية في المرتب بناء على الأداء.					
9	يعتبر نظام الحوافز المادية في مؤسستكم عادل.					
10	توفر لك المؤسسة علاوات عند تأديتك لمهام تعرضك للمخاطر.					
11	توفر المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد.					
الحوافز المعنوية						
12	تقوم المؤسسة بتقدير جهود العمال عند إنجازهم لعمل جيد.					
13	توفر المؤسسة فرصا عادلة للترقية.					
14	تحترم المؤسسة آراء واقتراحات الموظفين.					
15	توفر المؤسسة بيئة عمل مستقرة تشجع على الاستمرار.					

.....قائمة الملاحق

16	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مريحة ومناسبة.				
17	أساليب التحفيز المعنوي في المؤسسة جد مرضية وعادلة.				
18	تقدم المؤسسة كلمات شكر وتقدير عند انجاز المهام بنجاح.				
19	تتيح المؤسسة فرصا للمشاركة في الدورات التدريبية.				
20	تمنح المؤسسة شهادات أو جوائز تقديرية للعمال.				
21	يشعر الموظف أنه جزء من المؤسسة ويحرص على العمل فيها				
22	تنظم المؤسسة حفلات لتكريم العمال المتقاعدين				
23	يحرص الرئيس على معاملة المرؤوسين بعدالة				
المحور الثالث: الأداء الوظيفي: يقصد به مستوى تنفيذ الموظف لمهامه وفقا لمعايير محددة ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة بكفاءة جيدة.					
24	يتم انجاز الأعمال في المؤسسة في مدة زمنية قصيرة.				
25	تنجز الأعمال في المؤسسة بأقل جهد ممكن من العاملين.				
26	يتم إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى إشراف مستمر.				
27	أفراد المؤسسة يستخدمون الموارد المتاحة برشاده وعقلانية.				
28	يتم استغلال القدرات والمهارات الشخصية لإنجاز المهام الوظيفية.				
29	يتم إنجاز الأعمال بأقل قدر من الأخطاء.				
30	يتم تحقيق الأهداف المحددة في العمل.				
31	النتائج المحققة من قبل الفرد تتوافق مع التوقعات المخطط لها مسبقا.				
32	نتائج العمل تتوافق مع الجودة المطلوبة.				
33	يتم تحقيق نتائج جيدة حتى في ظروف العمل الصعبة.				
34	الرغبة في العمل تدفع إلى تحقيق نتائج أفضل في الوظيفة.				

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	رتبة الأستاذ	القسم	الجامعة
سلطان كريمة	أستاذ محاضر قسم (أ)	علوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوزليفة شهرة	أستاذ محاضر قسم (ب)	علوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوصبع سهام	أستاذ محاضر قسم (أ)	علوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر قسم (أ)	علوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
موقع أمال	أستاذ محاضر قسم (أ)	علوم التسيير	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

قائمة الملاحق

مصلحة تسيير المستخدمين

مصلحة التكوين

م/ الوسائل ع والشؤون

مصلحة المنازعات

مصلحة الإعلام الآلي

مصلحة البرمجة

مصلحة التحصيل

مصلحة المشتريات

مصلحة التحقيق

مصلحة الدراسات

مصلحة م الميزانية

مصلحة م التحليلية

مصلحة م العامة

دائرة الموارد البشرية

دائرة الإعلام الآلي

دائرة التمويل

دائرة التطوير

دائرة المالية والمحاسبة

إطار مكلف بالتدقيق والتسيير

مصلحة الأمن والوقاية

مصلحة التدخل

مراقبة الكاميرات

مصلحة الاستغلال

مصلحة العتاد

مصلحة الجودة والبيئة

مصلحة المراقبة والنوعية

مصلحة الصيانة العامة

مصلحة الطرائق

مصلحة الشحن

مهندس رئيس مركز

رئيس منطقة

مصلحة الورشة

مصلحة تسيير المخزون

مصلحة المنهجية والدراسات

مصلحة الكهرباء

مصلحة الآلية

مصلحة الماء والهواء

دائرة الإنتاج

دائرة الصيانة

دائرة المنهجية والدراسات

دائرة الكهرباء والآلية

دائرة الماء والهواء

مديرية الموارد البشرية

مديرية التجارة والتسويق

مديرية التمويل

مديرية التطوير

مديرية المالية والميزانية

مديرية التدقيق

دائرة الوقاية والأمن

مديرية المواد الأولية

نيابة مديرية الجودة والنوعية

مديرية الإنتاج

مديرية الصيانة

الملاحق (3): الهيكل التنظيمي

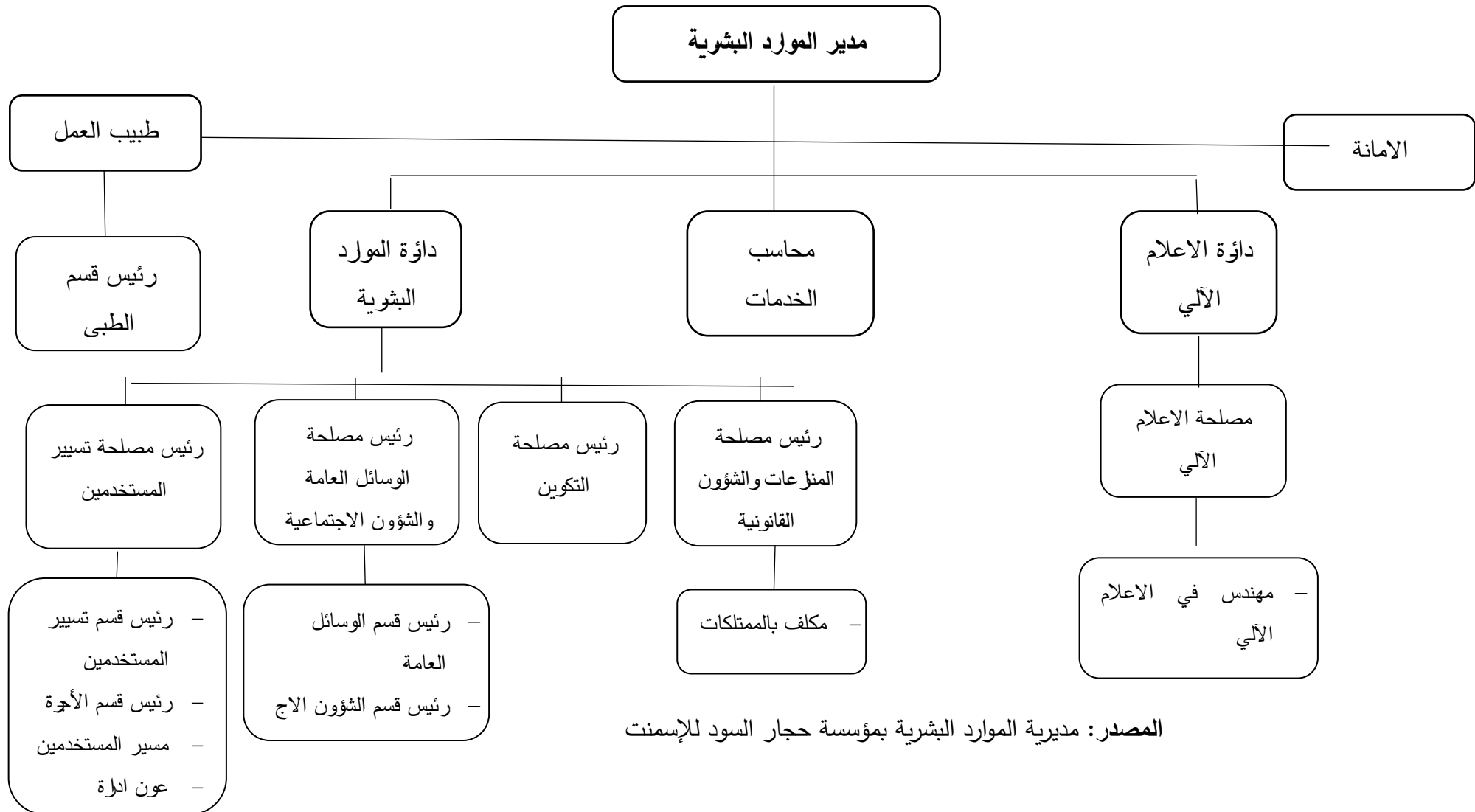
المديرية العامة

المدير العملياتي

المصدر: مديرية الموارد البشرية

بمؤسسة حجار السود للإسمنت

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



الملحق (04): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	34

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,659 ^a	,434	,428	,51897

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,370	1	18,370	68,205	,000 ^b
Résidu	23,971	89	,269		
Total	42,340	90			

a. Variable dépendante : ch3

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,704	,238		7,150	,000
ch1	,564	,068	,659	8,259	,000

a. Variable dépendante : ch3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,642 ^a	,413	,406	,52858

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,474	1	17,474	62,540	,000 ^b
Résidu	24,867	89	,279		
Total	42,340	90			

a. Variable dépendante : ch3

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,172	,191		11,350	,000
ch2	,464	,059	,642	7,908	,000

a. Variable dépendante : ch3

قائمة الملاحق.....

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,458	,446	,51052

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2, ch1

		Corrélations											
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	ch1
q1	Corrélation de Pearson	1	,501**	,475**	,588**	,425**	,417**	,283**	,324**	,376**	,235*	,406**	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,007	,002	,000	,025	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q2	Corrélation de Pearson	,501**	1	,379**	,375**	,409**	,543**	,284**	,554**	,489**	,438**	,260*	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,013	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q3	Corrélation de Pearson	,475**	,379**	1	,504**	,481**	,482**	,187	,232*	,299**	,300**	,210*	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,076	,027	,004	,004	,046	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q4	Corrélation de Pearson	,588**	,375**	,504**	1	,611**	,499**	,349**	,359**	,346**	,348**	,414**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,001	,001	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q5	Corrélation de Pearson	,425**	,409**	,481**	,611**	1	,727**	,486**	,543**	,515**	,377**	,458**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

قائمة الملاحق.....

q6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,417**	,543**	,482**	,499**	,727**	1	,427**	,625**	,737**	,604**	,393**	,843**
		,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,283**	,284**	,187	,349**	,486**	,427**	1	,441**	,399**	,339**	,472**	,566**
		,007	,006	,076	,001	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,324**	,554**	,232*	,359**	,543**	,625**	,441**	1	,734**	,609**	,289**	,750**
		,002	,000	,027	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,005	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,376**	,489**	,299**	,346**	,515**	,737**	,399**	,734**	1	,724**	,327**	,784**
		,000	,000	,004	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,235*	,438**	,300**	,348**	,377**	,604**	,339**	,609**	,724**	1	,353**	,707**
		,025	,000	,004	,001	,000	,000	,001	,000	,000		,001	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q11	Corrélation de Pearson	,406**	,260*	,210*	,414**	,458**	,393**	,472**	,289**	,327**	,353**	1	,569**

قائمة الملاحق.....

ch1	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,046	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,002	,001		,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson	,660**	,699**	,611**	,699**	,774**	,843**	,566**	,750**	,784**	,707**	,569**		1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,405	2	9,703	37,227	,000 ^b
Résidu	22,935	88	,261		
Total	42,340	90			

a. Variable dépendante : ch3

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2, ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,769	,237		7,474	,000
1 ch1	,347	,128	,406	2,722	,008
ch2	,215	,108	,297	1,993	,049

a. Variable dépendante : ch3

Corrélations

		q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	ch2
q12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,761**	,671**	,723**	,763**	,689**	,544**	,536**	,544**	,521**	,542**	,716**	,839**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,761**	1	,846**	,726**	,711**	,845**	,494**	,469**	,639**	,585**	,624**	,721**	,884**
q13	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,671**	,846**	1	,757**	,668**	,763**	,472**	,389**	,511**	,467**	,587**	,673**	,816**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,723**	,726**	,757**	1	,863**	,755**	,606**	,587**	,578**	,516**	,558**	,652**	,871**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,763**	,711**	,668**	,863**	1	,750**	,608**	,509**	,563**	,549**	,603**	,620**	,859**
q15	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,689**	,845**	,763**	,755**	,750**	1	,548**	,463**	,646**	,506**	,655**	,683**	,873**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,544**	,494**	,472**	,606**	,608**	,548**	1	,437**	,517**	,462**	,539**	,557**	,711**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,544**	,494**	,472**	,606**	,608**	,548**	1	,437**	,517**	,462**	,539**	,557**	,711**
q17	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,544**	,494**	,472**	,606**	,608**	,548**	1	,437**	,517**	,462**	,539**	,557**	,711**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,544**	,494**	,472**	,606**	,608**	,548**	1	,437**	,517**	,462**	,539**	,557**	,711**
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,544**	,494**	,472**	,606**	,608**	,548**	1	,437**	,517**	,462**	,539**	,557**	,711**

.....قائمة الملاحق

q19	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélati on de Pearson	,536**	,469**	,389**	,587**	,509**	,463**	,437**	1	,444**	,440**	,337**	,526**	,646**
q20	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélati on de Pearson	,544**	,639**	,511**	,578**	,563**	,646**	,517**	,444**	1	,577**	,602**	,552**	,761**
q21	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélati on de Pearson	,521**	,585**	,467**	,516**	,549**	,506**	,462**	,440**	,577**	1	,370**	,543**	,689**
q22	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélati on de Pearson	,542**	,624**	,587**	,558**	,603**	,655**	,539**	,337**	,602**	,370**	1	,632**	,742**
q23	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélati on de Pearson	,716**	,721**	,673**	,652**	,620**	,683**	,557**	,526**	,552**	,543**	,632**	1	,828**
ch2	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Corrélati on de Pearson	,839**	,884**	,816**	,871**	,859**	,873**	,711**	,646**	,761**	,689**	,742**	,828**	1

قائمة الملاحق.....

Sig. (bilatéral e) N	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	,000 91	91
-------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	ch3
q24	Corrélation de Pearson	1	,469**	,125	,344**	,277**	,225*	,371**	,401**	,454**	,410**	,273**	,562**
	Sig. (bilatérale)		,000	,238	,001	,008	,032	,000	,000	,000	,000	,009	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q25	Corrélation de Pearson	,469**	1	,002	,271**	,118	,122	,354**	,294**	,179	,173	,133	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000		,982	,009	,267	,251	,001	,005	,089	,100	,210	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q26	Corrélation de Pearson	,125	,002	1	,436**	,243*	,265*	,421**	,268*	,290**	,416**	,358**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,238	,982		,000	,020	,011	,000	,010	,005	,000	,001	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q27	Corrélation de Pearson	,344**	,271**	,436**	1	,582**	,557**	,542**	,480**	,539**	,617**	,564**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,001	,009	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q28	Corrélation de Pearson	,277**	,118	,243*	,582**	1	,678**	,617**	,724**	,785**	,452**	,583**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,008	,267	,020	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q29	Corrélation de Pearson	,225*	,122	,265*	,557**	,678**	1	,512**	,689**	,681**	,495**	,520**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,032	,251	,011	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q30	Corrélation de Pearson	,371**	,354**	,421**	,542**	,617**	,512**	1	,623**	,619**	,462**	,500**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q31	Corrélation de Pearson	,401**	,294**	,268*	,480**	,724**	,689**	,623**	1	,783**	,481**	,569**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,010	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

قائمة الملاحق.....

q32	Corrélation de Pearson	,454**	,179	,290**	,539**	,785**	,681**	,619**	,783**	1	,607**	,590**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,089	,005	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q33	Corrélation de Pearson	,410**	,173	,416**	,617**	,452**	,495**	,462**	,481**	,607**	1	,676**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,100	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
q34	Corrélation de Pearson	,273**	,133	,358**	,564**	,583**	,520**	,500**	,569**	,590**	,676**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,009	,210	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
ch3	Corrélation de Pearson	,562**	,404**	,488**	,764**	,794**	,747**	,782**	,822**	,850**	,743**	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	ch1	ch2	tot1
ch1	Corrélation de Pearson	1	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	91	91
ch2	Corrélation de Pearson	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	91	91
tot1	Corrélation de Pearson	,955**	,968**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		tot1	ch3	total
tot1	Corrélation de Pearson	1	,675**	,973**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	91	91	91
ch3	Corrélation de Pearson	,675**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	91	91	91
total	Corrélation de Pearson	,973**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	91	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascu	79	86,8	86,8
	fém	12	13,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0

situ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mar	84	92,3	92,3
	célib	7	7,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 30 ans a moins	5	5,5	5,5	5,5
de 31 a 40 ans	26	28,6	28,6	34,1
de 41 a 50 ans	35	38,5	38,5	72,5
plus de 50 ans	25	27,5	27,5	100,0
Total	91	100,0	100,0	

edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moyen	1	1,1	1,1	1,1
second	15	16,5	16,5	17,6
univ	74	81,3	81,3	98,9
autre	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

fonc

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cadre	45	49,5	49,5	49,5
cadre s	17	18,7	18,7	68,1
teh	15	16,5	16,5	84,6
ten	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 5 a moins	7	7,7	7,7	7,7
de 5 a 10 ans	28	30,8	30,8	38,5
plus de 10 ans	56	61,5	61,5	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Pay

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 60	31	34,1	34,1	34,1
de 60 a 80	42	46,2	46,2	80,2
plus de 80	18	19,8	19,8	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	91	3,2857	1,18590	,12432
q2	91	2,8022	1,29288	,13553
q3	91	3,5714	1,34282	,14077
q4	91	3,6923	1,13228	,11869
q5	91	3,7802	1,07292	,11247
q6	91	3,2747	1,07565	,11276
q7	91	3,9780	,71458	,07491
q8	91	3,0440	1,23749	,12972
q9	91	3,0000	1,24722	,13074
q10	91	3,0989	1,29147	,13538
q11	91	3,8681	,97990	,10272
ch1	91	3,3996	,80150	,08402

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q12	91	3,1758	1,15078	,12063
q13	91	2,8791	1,19103	,12485
q14	91	3,0549	1,10918	,11627
q15	91	3,1648	1,16680	,12231
q16	91	3,1758	1,14109	,11962
q17	91	2,8132	1,24644	,13066
q18	91	3,4835	1,15818	,12141
q19	91	3,5055	1,22360	,12827
q20	91	2,9011	1,34210	,14069
q21	91	3,2857	1,21368	,12723
q22	91	3,0000	1,21106	,12695
q23	91	3,0330	1,23334	,12929

.....قائمة الملاحق

ch2	91	3,1227	,94993	,09958
-----	----	--------	--------	--------

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q24	91	3,5385	,98102	,10284
q25	91	3,1319	1,00232	,10507
q26	91	3,4835	,93527	,09804
q27	91	3,7473	,90177	,09453
q28	91	3,5385	1,08840	,11410
q29	91	3,6813	,98747	,10351
q30	91	3,7363	,97565	,10228
q31	91	3,6154	,92819	,09730
q32	91	3,6484	1,00414	,10526
q33	91	3,7912	,86302	,09047
q34	91	3,9121	1,09187	,11446
ch3	91	3,6204	,68589	,07190

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		total
N		91
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3809
	Ecart-type	,73572
Différences les plus extrêmes	Absolue	,062
	Positive	,057
	Négative	-,062
Z de Kolmogorov-Smirnov		,595
Signification asymptotique (bilatérale)		,870

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.