

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بمعنوان:

دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة مقارنة بين القطاع الخاص و القطاع العام

تحت اشراف:

من اعداد الطالب :

- أ.د/ بن ساحة علي

- بن عبد الرحمان أكرم

أمام لجنة المكونة من السادة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
علماوي أحمد	استاذ التعليم العالي	غرداية	رئيس اللجنة
بن عربة فريد	استاذ مساعد أ	غرداية	المناقش
بن ساحة علي	استاذ التعليم العالي	غرداية	المشرف

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر و تقدير

يقال مهما طالتم الرحلة لابد من الوصول و لكل بداية نهاية و لهذا الغرض نتقدم بالحمد
و الشكر لله سبحانه تعالى لمنه و كرمه على إتمام هذه المذكرة .

كما نقف وقفة احترام و تقدير و نتقدم بجزيل الشكر و العرفان الأستاذ الفاضل بن ساحة
علي على بصوكة المبدولة في هذا العمل من خلال إرشاداته و توجيهاته و قبوله الإشراف
على هذه المذكرة و إلى جميع الأساتذة .

و إلى عمال مؤسسة ألفابيج و مؤسسة صونراس -

و أخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على وصولي لهذه الدرجة من العلم
و المعرفة و كل من أسدى إلي معرفة و لو بكلمة طيبة

الإهداء

حمداً إلى من بث في النفس هداها و ألهمها النقاء و نشر في داخلي المحبة والأمان و جلد
في مهجتي ضروب المآسي والمحن وكان لي عوناً و سنداً فكان عليه اتكالي خالقي
ومصرف أمري.

أهدي ما جنيت من الطموح و العمل المتواضع: إلى أُمِّي الغالية من جعلت الجنة تحت
قدميهما والصبر ملئ كفيها أنجبت وربت وفي الخفاء دعت وبكت وأثرائني على الدنيا بما
فيها و تجرعت المر لتسقينني العسل أطال في عمرها .

إلى أبي العزيز من سخره الله ليكون سبباً في وجودي فأحسن تربيتي وتعهد بالنصح و
التوجيه إلى الذي صار بذاتي موعظة و بقلبي درباً وسبيلاً مشرقاً
أطال الله في عمره.

إلى السند الذي لا يمل

إلى أخي إلى اخواتي إلى أصدقائي الأعزاء

وإلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع "دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي" من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة عامة (ALFAPIPE) وأخرى خاصة (SONERAS) بولاية غرداية، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي للعمال في كلتا المؤسسات، ومعرفة مدى اختلاف تأثيرها حسب طبيعة القطاع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من 100 عامل (50 من كل مؤسسة)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للحوافز على الأداء الوظيفي في كلا المؤسسات، مع اختلاف نسبي في الأداء بين القطاعين.

الكلمات المفتاحية: حوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، أداء وظيفي، قطاع عام، قطاع خاص.

ملخص باللغة الانجليزية:

This study focuses on "**The Role of Incentives in Improving Job Performance**" through a comparative analysis between a public sector company (ALFAPIPE) and a private sector company (SONERAS) in Ghardaia, Algeria. The main objective is to assess the impact of both monetary and non-monetary incentives on employee performance and explore the differences between public and private sector practices.

The study employed a descriptive-analytical methodology and used a questionnaire as the primary data collection tool, targeting 100 employees (50 from each company). Findings revealed a statistically significant positive impact of incentives on job performance in both institutions, with some variation in effectiveness depending on the sector.

Keywords: Incentives, Financial incentives, moral incentives, Job Performance, Public Sector, Private Sector.

الفهرس

الصفحة	العنوان
II	شكر و تقدير
III	الاهداء
V	الملخص
VI-VII	فهرس المحتويات
XI-X	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-ج	توطئة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
20-3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي
11-3	المطلب الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز
20-12	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
30-21	المبحث الثاني: اتجاهات الدراسات السابقة في تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي
27-21	المطلب الأول: عرض دراسات السابقة
30-28	المطلب الثاني: موضع الدراسة الحالية بين الدراسات الأجنبية والمحلية
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة مقارنة بين مؤسسة ألفايب و مؤسسة سونراس -غردية-

33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ALFAPIPE و مؤسسة SONERAS
34	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة SONERAS
36-35	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة ALFA PIPE
37	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة
41-37	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
53-42	المطلب الثاني: تحليل النتائج العامة للدراسة
84-54	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
85	خلاصة الفصل
90_87	الخاتمة

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الرقم
1-1	مقارنة أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	28
1-2	إحصائية إستثمارات الاستبيان	38
2-2	مقياس ليكارت الخماسي	41
3-2	مقياس تحليل إجابات الإستبيان	42
4-2	يوضح إختبار الثبات لمحاور الإستبيان	43
5-2	يوضح معامل الصدق لمتغيرات الدراسة	45
6-2	عينة الدراسة حسب متغير الجنس بين القطاع العام و القطاع الخاص	46
7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بين القطاع العام و القطاع الخاص	47
8-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي بين القطاع العام والقطاع	49
9-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية بين القطاع العام والقطاع	51
10-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية بين القطاع العام والقطاع	53
11-2	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المادية في القطاع العام	55
12-2	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المادية في القطاع الخاص	57
13-2	مقارنة متوسطات آراء المستجوبين حول الحوافز المادية بين القطاع العام والخاص	58
14-2	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المعنوية	60
15-2	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المعنوية	62
16-2	مقارنة متوسطات آراء المستجوبين حول الحوافز المعنوية بين القطاع العام والخاص	64
17-2	مقارنة المتوسطات الحسابية للحوافز بين القطاع العام والقطاع الخاص	66

68	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الأداء الوظيفي بالنسبة للقطاع العام	18-2
69	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الأداء الوظيفي بالنسبة للقطاع الخاص	19-2
71	مقارنة المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي بين القطاع العام والقطاع الخاص	20-2
74	نتائج الانحدار لأثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي بشركة ALPHAPIPE	21-2
77	نتائج الانحدار لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لشركة SONERAS	22-2
80	تحليل مقارن لنتائج الانحدار بين القطاع العام والقطاع الخاص	23-2
82	نتائج إختبار الفروق الإحصائية للحوافز المادية بين القطاع العام والخاص	24-2
83	نتائج إختبار الفروق الإحصائية للحوافز المعنوية بين القطاع العام والخاص	25-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	1-2
47	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس بين القطاع العام والقطاع الخاص	2-2
49	التوزيع التكراري حسب متغير العمر بين القطاع العام والقطاع الخاص	3-2
51	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي بين القطاع العام والقطاع الخاص	4-2
52	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية بين القطاع العام والقطاع الخاص	5-2
54	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية بين القطاع العام والقطاع الخاص	6-2
76	نتائج الإنحدار البسيط لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بالقطاع العام	7-2
79	نتائج الإنحدار البسيط لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بالقطاع الخاص	8-2

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	إستمارة إستبيان الدراسة (الجزء 1)	96
1	إستمارة إستبيان الدراسة (الجزء 2)	97
1	إستمارة إستبيان الدراسة (الجزء 3)	98
2	قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان	99
3	إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ) للقطاع العام	100
3	إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ) للقطاع الخاص	101
4	إختبار الارتباط لمحاور الإستبيان	102
5	جداول التكرارات المطلقة و النسبية (المتغيرات الشخصية)	103
6	جداول التكرارات المطلقة والنسبية (المتغيرات الوظيفية)	105
7	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد الحوافز المادية	106
8	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد الحوافز المعنوية	107
9	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور الأداء الوظيفي	109
10	نتائج إختبار الفرضية الأولى	110
11	نتائج إختبار الفرضية الثانية	111
12	نتائج إختبار الفرضية الثالثة	112
13	نتائج إختبار الفرضية الرابعة	113

مقدمة

مقدمة:

في ظل الضغوطات و التحديات التي يعيشها الموظفين و العاملين في بيئة العمل سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة، اعتمدت هذه المؤسسات بدرجة أولى نظام الحوافز بشتى أنواعه للرفع من كفاءات العاملين و الأداء الوظيفي لهم، حيث أن نظام الحوافز هو عبارة عن مجموعة اجراءات و القوانين التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية لبلوغ أهداف الشركة و تحقيق التطلعات التي تسعى إليها.

كما تسعى المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية من خلال تحسين أداء موظفيها، باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لنجاحها واستمراريتها. وفي هذا السياق، برزت أهمية نظام الحوافز كأداة فعالة لتحفيز الأفراد ورفع مستوى أدائهم، إذ أظهرت العديد من الدراسات أن الموظف الذي يشعر بالتقدير والتحفيز يكون أكثر التزاما وإنتاجية في عمله.

ويعد نظام الحوافز من أهم الآليات التي تعتمدها الإدارة الحديثة في سبيل تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه بيئات العمل المعاصرة، كالتغيرات التكنولوجية، وضغوط المنافسة، ومتطلبات الجودة والفعالية. غير أن فعالية الحوافز قد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، والقطاع الذي تنتمي إليه، وهو ما يفتح المجال للمقارنة بين القطاع العام الذي تغلب عليه الطابع البيروقراطي، والقطاع الخاص الذي يتسم غالبا بالديناميكية والتركيز على النتائج. من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، مع القيام بدراسة مقارنة بين قطاعين مختلفين من حيث الهيكله والتسيير: القطاع العام والقطاع الخاص. ونسعى من خلالها إلى فهم الفروقات في تطبيق أنظمة الحوافز، ومدى انعكاسها على أداء الموظفين في كلا القطاعين.

الاشكالية الرئيسية: إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي داخل كل من شركة

الفا بيب(ALFA PIPE) و شركة صونراس(SONERAS) غرداية؟

و للالمام بالموضوع أكثر يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة

ALPHAPIPE؟

2- ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة

SONERAS؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية بين العاملين في القطاعين العام والخاص؟

4- ما طبيعة الفروق في مستوى الحوافز المعنوية بين موظفي القطاع العام وموظفي القطاع الخاص؟

الفرضيات :

الفرضية الأولى : "يوجد تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة ALPHAPIPE ، مايعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين."

الفرضية الثانية: "يوجد تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة SONERAS ، مايعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين."

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المادية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المعنوية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه الحوافز في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة فمن خلال مقارنة نظام الحوافز بين شركة ALPHAPIPE العمومية وشركة SONERAS الخاصة، وبذلك فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في دراسة مدى تأثير سياسات التحفيز المختلفة على سلوك وأداء العاملين، مما يساعد في كشف الفروقات الجوهرية بين القطاعين في هذا الجانب، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للإدارات المعنية من أجل تطوير أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية وعدالة، وبالتالي دعم الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الرضا المهني لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة الى التعرف على الغاية من البحث أي:

- 1-تحليل مفهوم الحوافز وأنواعها (المادية والمعنوية) ودورها في البيئة المؤسسية.
- 2-تحديد العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات.
- 3-مقارنة فعالية نظم الحوافز بين مؤسستين مختلفتين.
- 4-إبراز الفروق في أثر الحوافز باختلاف طبيعة القطاع (عام/خاص).

مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث:

- أهمية الموضوع في الواقع العملي.
- ضعف تطبيق أنظمة حوافز فعالة في بعض المؤسسات.
- رغبة الباحث في فهم وتحليل آليات التحفيز داخل بيئة العمل.
- قلة الدراسات الميدانية المقارنة في هذا المجال، و خاص في القطاع الخاص.

حدود الدراسة: وهي الحدود الزمانية و المكانية كالتالي:

_ حدود موضوعية: شملت الدراسة مجالين وهما : الحوافز والأداء الوظيفي ، حيث تم قياسهما من أجل تحديد تأثير كل منهما في الآخر لدى عمال مؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIPE و عمال مؤسسة SONERAS بغرداية.

_ الحدود مكانية: كل من مؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIPE و مؤسسة SONERAS -غرداية-

_ الحدود زمانية: تم اجراء التربص الميداني في الفترة الممتدة من ماي 2025 الى جوان 2025 وفيه وزع الاستبيان على عينة من العمال العاملون في كل من مؤسسة ALFA PIPE و مؤسسة SONERAS بغرداية.

منهجية الدراسة: في الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الاستفادة من المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وجه إلى عينة من عمال مؤسستي صناعة الأنابيب ALFA PIPE ومؤسسة SONERAS بولاية غرداية. وتم ترميز البيانات وتفرغها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، ثم تحليل النتائج وتفسيرها.

صعوبات الدراسة: لمعالجة هذا الموضوع واجهنا العديد من الصعوبات لخصت فيما يلي :

-البحث عن المراجع المناسبة و الانتقاء اللائق منها.

- نقص في تجاوب بعض العمال في الاجابة على الاستبيان.

تقسيمات البحث: من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين رئيسيين على النحو التالي :

لفصل الأول خصص للإطارين النظري والتطبيقي للحوافز والأداء الوظيفي، وقد تم تناوله من خلال مبحثين:

في المبحث الأول، استعرضنا الأدبيات النظرية المتعلقة بالحوافز والأداء الوظيفي، وذلك عبر مطلبين رئيسيين؛ حيث تناولنا في المطلب الأول مفهوم الحوافز، بينما خصص المطلب الثاني لمفهوم الأداء الوظيفي.

أما المبحث الثاني، فقد ركز على الأدبيات التطبيقية، وتضمن مطلبين: في المطلب الأول عرضنا أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، في حين خصصنا المطلب الثاني لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن تلك الدراسات.

الفصل الثاني تناول الجانب الميداني، وتم تقسيمه بدوره إلى مبحثين:

في المبحث الأول، قدمنا نبذة تعريفية بمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE، شملت لمحة عامة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي. كما تم التطرق إلى أدوات الدراسة، وطرق قياس ثبات الأداة، واختبار التوزيع.

أما المبحث الثاني، فقد خصص للدراسة الميدانية حول أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لدى كل من مؤسستي ALFA PIPE وSONERAS، حيث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وفي ختام البحث، استعرضنا أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات بناء على ما أسفرت عنه الدراسة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لنظام

الحواجز والأداء الوظيفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

تمهيد: يعتبر نظام الحوافز أحد أبرز المكونات الحيوية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يعد من الآليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتشجيع العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأداء الأمثل، في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تحفيزية فعالة تسهم في تحسين كفاءة العنصر البشري، باعتباره المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها.

لقد أثبتت التجارب العملية والدراسات النظرية أن العامل الذي يشعر بالتقدير والتحفيز، سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً، يميل إلى بذل جهد أكبر، ويكون أكثر التزاماً، ورضاً وظيفياً، مما ينعكس إيجاباً على أداءه المهني وعلى نتائج المؤسسة ككل لذلك بات من المهم فهم طبيعة الحوافز، أنواعها، آليات تطبيقها، وأثرها المباشر وغير المباشر على سلوك وأداء العاملين.

كما أن العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لا تتحدد فقط بنوعية المحفزات، بل تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية تتعلق بثقافة المؤسسة، طبيعة القطاع (عام أو خاص)، أسلوب الإدارة، وكذلك الفروق الفردية بين العاملين وفي هذا الإطار، تبرز أهمية البحث في مدى اختلاف فعالية الحوافز باختلاف البيئة التنظيمية، مما يدفعنا إلى تحليل هذه العلاقة من خلال مقارنة مقارنة بين مؤسستين تنتميان إلى قطاعين مختلفين: القطاع العمومي والقطاع الخاص.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يتناول هذا الفصل الجانب النظري من الدراسة، حيث يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لنظام الحوافز، تصنيفاته، أهدافه، وعوامل نجاحه، إلى جانب استعراض مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته، بالإضافة إلى عرض وتحليل الأدبيات التطبيقية ذات الصلة، وذلك بهدف وضع أساس علمي متين لفهم الإطار العام للدراسة وتحديد موقعها ضمن البحوث السابقة في هذا المجال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لنظام الحوافز و الأداء الوظيفي

يعد نظام الحوافز من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، وتولي الدراسات الإدارية اهتماما بالغاً لفهم العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لما لها من أثر مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذا السياق، يتناول هذا المبحث الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية لنظام الحوافز وأبعاده المختلفة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأسس النظرية التي تستند إليها نظم الحوافز وآلياتها.

المطلب الأول : اطار النظري لنظام الحوافز

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الأفراد على الأداء الأمثل وتحقيق الأهداف المنشودة. وقد أدركت المنظمات الناجحة أن توفير بيئة محفزة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والتسرب، وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة موضوع الحوافز بمختلف أشكالها وآثارها على الأفراد والمؤسسات.

أولاً: تعريف الحوافز

الحوافز لغة: تحفز، يتحفز، تحفز للأمر، أي تهيئاً للمضي فيه.¹ والحوافز باللغة الفرنسية تعني (se préparer)² والحوافز ما يجعل الحيوان فعالاً بدل أن يكون خاملاً، هو ما يجعل أحد الأنشطة تسود الأنشطة الأخرى، وهي كذلك تعني باعثة الفعل بطريقة معينة ويتميز الدافع بأنه أكثر توجيهها نحو الهدف من الباعث أو الحاجة، والحافز شرط أو ظرف أو دافعة تدفع السلوك وتوجهه نحو غاية معينة، هو التحريك نحو إستشارة

¹ بليش علي ، بن هادية بلحسن، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المدرسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص179

² فياض، ليلي علي ، معجم الطلاب عربي فرنسي ، دارالكتب العلمية، بيروت، لبنان ، 2002، ص82

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

النشاط واخضاعه للضبط ثم توجيهه نحو الهدف المعين هو الباعث أو الدافع العرضي motivation

extrinsic أي الحافز والباعث يكون فيه العمل ذاته مجدياً.

الدافع motive: هو عامل إنفعالي حركي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري يثير شعور الفرد للأداء

أو إنجاز غاية ما وينشأ داخل الفرد نتيجة لخبرته في الحياة¹.

أما الحوافز إصطلاحاً : فتعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد من أن تتوفر فيهم الرغبة في العمل، وعرفت على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما لاشك أن هناك علاقة صلة وثيقة بين الحوافز والدوافع و إشباع حاجيات الأفراد، فالدوافع تدفع الفرد للتصرف على شكل نشاط لإشباع حاجة معينة، وتوفر الحوافز الرغبة في العمل².

تعرف الحوافز على أنها "عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها

الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم³

وقد عرفت الحوافز بأنها "شعور داخلي للفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه

الوصول الى تحقيق أهداف محددة"

الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين

رغبة في الحصول على نتائج إيجابية والتي تترتب على هذا السلوك في إطار هذا المنظور فان الحوافز

¹ الصالح مصلح ، قاموس معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الشامل، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض،

المملكة العربية السعودية، 1999، ص351

² عبودي زيد منير، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص164

³ نابف أبو الكشك محمد، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، الأردن، 2006، ص133

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

بالنسبة للفرد تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع إنتاجية وأرفع درجة من الكفاءة والفاعلية بغية الوصول إلى تميز مادي أو معنوي¹

- وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.²

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية، المادية والمعنوية، التي تستخدم بهدف التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد، من خلال إثارة دوافعهم وتحفيزهم نحو بذل الجهد وتحقيق أداء فعال ومثمر. وتشمل الحوافز ما يدفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين أو توجيه نشاطه نحو تحقيق أهداف محددة، سواء كانت هذه الأهداف مرتبطة بإشباع حاجاته الشخصية أو بمتطلبات العمل. كما تعد الحوافز أداة إدارية أساسية تساهم في رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، من خلال خلق بيئة عمل مشجعة تلبي التطلعات النفسية والمادية للعاملين، وتعزز الرغبة في الالتزام والتميز.

ثانيا: أهمية الحوافز

تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تتبع أهميتها من الدور المحوري الذي يؤديه العنصر البشري باعتباره أحد عناصر الإنتاج الأساسية. ومن خلال الاستخدام الفعال لهذا المورد، يمكن تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء.

¹ العامري ع ، دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في ديوان البلاط السلطاني، رسالة ماجستير ، الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عمان، 2021، ص 87 .

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 135

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

ويعتبر التحفيز عاملاً أساسياً له تأثير كبير في دفع الموارد البشرية نحو الإبداع وتحسين الأداء، حيث يسهم في تطوير العملية الإنتاجية بشكل ملحوظ. وعند توظيفه بطريقة مدروسة، لا يقتصر أثره على رفع الكفاءة فقط، بل يتعداه إلى تلبية احتياجات العاملين المتنوعة والمتجددة، مما يعزز من رضاهم وانتمائهم للمؤسسة. وعلى ذلك يمكن تلخيص هذه الأهمية كما يلي:

1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
2. زيادة دخول العاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
3. خفض تكلفة العمل داخل المنظمة من خلال التركيز على تحسين الجودة والحد من الهدر في الوقت والموارد المستخدمة في عمليات الإنتاج.
4. يسهم التحفيز الفعال في الحد من العديد من مشكلات بيئة العمل، مثل الغياب المتكرر، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات، والصراعات بين العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز استقرار الموارد البشرية في المنظمة، ويسهم في وضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل¹.
5. تسهم الحوافز في تطوير سلوكيات العمل داخل المنظمة، وتعزيز استقرار قيم العمل التي تعد الركيزة الأساسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.
6. تسهم الحوافز في تعزيز التزام العاملين بأهداف المنظمة واستراتيجياتها التنافسية، كما تدعم تنمية قدراتهم وميولهم وطاقاتهم الإبداعية، بما يضمن تحقيق النمو والازدهار المستدام للمنظمة.
7. يلعب التحفيز دوراً مزدوجاً على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، حيث يسهم في زيادة الناتج القومي للمجتمع، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى رفع دخل الفرد، مما يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتعزيز الرفاه

¹ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الاسكندرية، مصر، ص204

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

الاجتماعي.

8. الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي وزيادة كمية الإنتاج وسرعته.¹

ثالثا: أهداف نظام الحوافز

يسعى نظام الحوافز الجيد إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحقيق تحسن ملموس في نتائج العمل من خلال زيادة حجم الإنتاج، ورفع جودة المنتجات، وتعزيز المبيعات والأرباح.
- تقليل الفاقد في العمل، مثل خفض التكاليف وتقليل كميات الخدمات غير الضرورية.
- تلبية مختلف احتياجات العاملين، خصوصاً تلك المتعلقة بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة داخل المؤسسة.
- تعزيز شعور العاملين بالعدالة داخل المنظمة.
- استقطاب العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وتنمية التضامن، وتحسين صورة المشروع في المجتمع.²

رابعا : أنواع نظام الحوافز

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

¹ توفيق عبد الرحمان، التدريب المباشر بقيادة أكثر شمولاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص153

² جاسم أحمد، نوار نصير، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، 2017، ص32.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

1) الحوافز المادية: تعد من أكثر الحوافز شيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو

الدوافع الأساسية لدى الفرد، و تتعدد أنماط هذه الحوافز وتختلف من مؤسسة الى أخرى.¹

تعد الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثر تأثيراً في ادفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور ملائمة وكفيمة بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير كافي لمجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجات عامل بام في إهمال العامل لعمله،

وتدني كفاءته الإنتاجية، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز المادية تتلاءم مع مفهوم الناس في الأحوال الرابنة عن العمل، حيث انو بالمال يشبع ضرورات الحياة من مأكل ، ومشرب، ومسكن، ضروري لمصحة والتعميم، إضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي ، وقد أجمعت التجارب و البحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية مالم تساعد أنواع أخرى من الحوافز، وتكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها:

أ) الأجر : تؤدي الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جوده المبذول، سواء كانت فكرياً أم عضلياً ، تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتتبع آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المؤسسة ،مثل الاستقرار بالعمل ، وتقليل الغيابات ، والانتظام بالعمل.²

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

¹ زويلف مهدي حسن، ادارة الأفراد في منظور كمي، مكتب الأقصى، الأردن، ص316

² زويلف، مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص317

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العملات فقط حيث يمكن إستخدام أساليب أخرى

مثل المكافآت ، وذلك عند قيام بأداء متميز أو غير عادي في تسويق سلع راکدة وبيعها.¹

(ج) **العلاوات** : تشير اللغة إلى أن العلاوة من كل شيء ما زاد عليه ، ولمعامل ما يزداد على مرتب لمضي مدة في العمل ، وهي ذاتيا في الاصطلاح ، أي ما زاد على أجر العامل، وتتعدد أنواع العلاوات التي تتمثل حافزا لمفرد فيما يلي :

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

(د) **البدلات** : تصرف لبعض العاممين بدلات تختلف في تسميتها ، وإن كانت تدخل في معظميا تحت اسم بدل طبيعة العمل، والفروض أن البدل يصرف لمفرد لتعويضه عن جيد غير عادي ، وظروف غير عادية تكون على نحو متلازم مع أداء العمل.

(ح) **حوافز الإنتاج** : يتضمن هيكل الحوافز حافزا يسمى حافز الإنتاج ، يصرف على أساس يومي أو شهري، وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي ، وبمعدلات تتلاءم مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كميا.

(ي) **المكافآت** : هي مبلغ من المال ، يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز ، ويمكن مبنيا على أساس المهارات المكتسبة ، حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل ، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية، هذا الأمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال.

(2) **الحوافز المعنوية**: يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز العاملين، بل تركز على وسائل ذات طابع معنوي، أساسها احترام الإنسان باعتباره كائنا حيا يمتلك مشاعر وتطلعات

¹ المغربي الفاتح، محمود بشير، إدارة محمد الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ، ص127

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. من أهم هذه الحوافز: فرص الترقية، وتقدير جهود العاملين، ومشاركتهم في الإدارة، وضمان استقرار العمل، بالإضافة إلى أسلوب الإشراف وظروف العمل، والعلاقات الطيبة مع الزملاء، وملاءمة طبيعة العمل، وتصميم مهام تحفز على الإنجاز، والشعور بالمسؤولية.¹

خامساً: أسس تقديم الحوافز

لكي تكون الحوافز فعّالة، يجب أن تستند الإدارة في منحها إلى مجموعة من الأسس والمعايير، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) الأداء **Performance** : يعد التميز في الأداء أحد أهم الأسس لمنح الحوافز، بل وقد يكون

المعيار الوحيد في بعض المؤسسات. ويمكن ملاحظة هذا التميز من خلال زيادة الإنتاج، أو تقليل وقت الإنجاز، أو خفض التكاليف.²

(2) المجهود **Effort** : تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما يصعب قياس نتائج العمل بشكل مباشر،

كما هو الحال في وظائف الخدمات والقطاعات الحكومية، لذا تعتمد معايير تقوم على تقدير الجهد المبذول من قبل العاملين.³

(3) الأقدمية **Seniority** : ويقصد بالأقدمية طول الفترة التي قضاها الفرد في خدمة المؤسسة، وهي

تعكس بدرجة معينة مدى ولاءه وانتمائه لها، ومن ثم ينبغي مكافأته على ذلك من خلال منح علاوات أو حوافز تقديرية.⁴

¹ محمد الفاتح، مرجع سبق ذكره، ص 127-128

² أبو الحجاج، يوسف، فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية، سلسلة مهارات وفنون إدارية، دار الوليد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010، ص 18

³ بن صالح الشيبني، لمياء بنت عبد الله بن صالح، أساليب واستراتيجية التحفيز في التدريب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص 31.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

4) **المهارة Skills** : في كثير من الأحيان، تقوم بعض المؤسسات بمكافأة الأفراد وتعويضهم مقابل

حصولهم على شهادات عليا أو إجازات مهنية أو مشاركتهم في دورات تدريبية، تقديرا لجهودهم في

تطوير مهاراتهم ومعارفهم.¹

سادسا: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

من أجل تمكين الإدارات من تصميم نظام فعال للحوافز، وضع دليل علمي يتضمن مجموعة من الخطوات التي يستحسن اتباعها. ويمكن للإدارة إجراء التعديلات المناسبة على هذه الخطوات بما يتوافق مع طبيعة بيئة العمل واحتياجات المؤسسة. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1) **مرحلة الدراسة والإعداد:** تجري الإدارات دراسة شاملة لمجموعة من العوامل الإنسانية، والإدارية،

والاقتصادية، والقانونية، وذلك بهدف تصميم نظام حوافز فعال. وتشمل هذه الدراسة تحليل تركيبة

العاملين، والتعرف على دوافعهم واحتياجاتهم، بالإضافة إلى تتبع التغيرات التي طرأت عليها خلال

الفترات السابقة واتجاهاتها المستقبلية. كما تتضمن الدراسة تقييم المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز

المطبقة سابقاً، ومدى توافقها مع القوانين والتعليمات ذات الصلة، إلى جانب مراجعة سياسات الموارد

البشرية الأخرى. ولا بد أيضاً من أخذ القيم الثقافية السائدة داخل بيئة العمل بعين الاعتبار، وكذلك فهم

توقعات العاملين ونظرتهم إلى الحوافز ومفهومهم للحقوق والواجبات.

2) **مرحلة وضع الخطة:** وتعنى هذه المرحلة بتصنيف البيانات التي تم جمعها سابقاً، وتبويبها وتحليلها،

بهدف فهم دلالاتها واستخلاص أبعادها المختلفة. وبناء على ذلك، يتم الشروع في إعداد الخطة

الخاصة بنظام الحوافز، والتي ينبغي أن تنفذ وفق الخطوات التالية:

✓ تحديد هدف نظام الحوافز وتعميمه على جميع العاملين ؛

⁴ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص238

¹ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص283

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

✓ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة وفقاً لسلم الرواتب المعتمد في المنظمة ؛

✓ تحديد معدلات الأداء للوظيفة سواء على أساس فردي أو جماعي ؛

✓ تحديد مستويات الحوافز بما يتناسب مع طبيعة العمل داخل المنظمة ؛

✓ وضع إطار لعملية الحوافز يتوافق مع تطورات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية ؛

(1) **مرحلة تجريب الخطة:** قبل الشروع في تنفيذ الخطة، من الضروري تهيئة المناخ الملائم لتطبيقها، وذلك

من خلال عقد لقاءات تواصلية مع العاملين لشرح تفاصيل الخطة وأهدافها وأهميتها. ويفضل في هذه

المرحلة تجربة الخطة على نطاق محدود، كأن تطبق في قسم معين أو على مجموعة صغيرة من

الموظفين، بهدف التحقق من فاعليتها ومدى ملاءمتها للتطبيق الشامل داخل المنظمة.

(2) **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات

الضرورية على الخطة أو على السياسات المرتبطة بها، بما يضمن تنفيذها بشكل فعال وشامل. كما

يجب على الإدارة متابعة سير عملية تنفيذ خطة الحوافز بشكل مستمر، لتقييم مدى نجاحها أو التعثر

الذي قد تواجهه، مما يسمح باتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة لضمان فاعليتها واستمرارية نجاحها في

المستقبل.¹

المطلب الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة و الموارد البشرية و ينظر اليه على أنه

الوجه الحقيقي لمدى تكافؤ الفرد في عمله و يعد كذلك من المعايير الأساسية في اتخاذ القرارات المتعلقة

¹ غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 11-12.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

بالترقية، التحفيز، التدريب و كذلك انتهاء الخدمة ومن هنا تبرز أهمية تحليل الأداء الوظيفي و فهم عوامله و محدداته.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

_ يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموع النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة للجهد المبذول في أداء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.¹

_ بينما يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه ناتج تفاعل مجموعة من العناصر المتداخلة التي تساهم في تحقيق النتائج والأهداف. ويتجلى ذلك في سلوك الفرد من حيث كيفية استجابته وتكيفه مع هذه العناصر، بالإضافة إلى أدائه لمهامه بشكل فعال.²

_ يمكن البدء بتعريف الأداء الوظيفي من خلال خلاصة عدة تعريفات مستمدة من الأدبيات المختصة، حيث يعرف الأداء الوظيفي على أنه النتائج والمخرجات التي يحققها الموظف أو ينفذها، والتي ترتبط بشكل مباشر بالأهداف التنظيمية للمؤسسة.³

_ ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه مدى تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المتنوعة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها العامل، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم تحسين هذا الأداء من خلال التركيز على الجودة والنوعية، إلى جانب توفير التدريب المستمر للعاملين.⁴

¹ ربيع محمد نائل، دور الحوافز في تحسدين الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، جامعة القدس غزة ، فلسطين، 2016، ص30.

² زيد عيسى أبو سرحان، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بين لحم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة نسق، مجلد 40، 2023، ص841.

³ Chepkemoi, Judith, Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) .vol 20. N3, 2018, p26-32.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

_ يلقي توماس جلبرت الضوء على مفهوم الأداء، حيث يرى أن السلوك هو الأفعال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، في حين يعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع الأفعال والنتائج التي تم تحقيقها معا.¹

_ يرى علي سلمي أن الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة في العمل والقدرة على إنجازه، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء المحقق.²

_ يعد الأداء سلوكا وظيفيا هادفا يصدر عن الفرد بهدف إنجاز المهام الموكلة إليه، أو بعبارة أدق، هو مستوى تنفيذ الفرد لعمله. وبناءً على هذا المستوى، يقيم أداء الفرد فيما إذا كان جيدا، متوسطا، أو متدنيا. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل، منها ما هو خارجي، مثل مناخ العمل، طبيعة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، مدى توفر التجهيزات المكتبية، ملائمة بيئة العمل، ومستوى ضغوط العمل. ومنها ما هو داخلي، ويتضمن قدرات الفرد ومهاراته واستعداداته، إضافة إلى اتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل الداخلية غالبا ما ترتبط بالعوامل البيئية والثقافية المحيطة بالفرد، إلى جانب نوعية التعلم والخبرات المكتسبة عبر الزمن.³

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة محورية داخل أي منظمة، كونه يمثل المحصلة النهائية لمجمل الأنشطة التي تمارس فيها، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو حتى الدولة. فكلما كان أداء العاملين متميزا، ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق الاستقرار والاستمرارية في بيئة العمل، مما يعزز فرص بقائها ونموها على المدى

⁴ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 262.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

² نفس المرجع، ص 280.

³ نفس المرجع، ص 281.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

البعيد. ومن هذا المنطلق، غالبا ما يلاحظ أن اهتمام الإدارة والقيادة بمستوى الأداء يفوق في كثير من الأحيان اهتمام العاملين أنفسهم.

ولا يعد الأداء، في أي مستوى تنظيمي، انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط، بل هو أيضا نتيجة لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة، مما يبرز دور القيادة في توجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق أداء أفضل.

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي من منظور المنظمة في علاقته المباشرة بدورة حياتها ومراحل تطورها، بدءا من مرحلة النشأة، ثم مرحلة البقاء والاستمرارية، فمرحلة الاستقرار، تليها مرحلة بناء السمعة والاعتزاز بها، ثم مرحلة التميز، وأخيرا مرحلة النمو والتوسع. ومن هنا، فإن قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر تقدما تتوقف بدرجة كبيرة على مستويات الأداء داخلها.

وفي سياق الأجهزة الحكومية، قد يلاحظ أن اهتمام الأفراد بأدائهم يكون أقل نسبيا من اهتمام القيادات، وهو ما يدفع الرؤساء إلى ممارسة ضغوط معينة على الموظفين بهدف رفع كفاءتهم وتحفيزهم على تنفيذ المهام والمسؤوليات المسندة إليهم بكفاءة، بما يضمن تحقيق الأهداف الفعلية التي تسعى إليها المنظمة.¹

يكتسب الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تتكون أي عملية من عدة مراحل متتابعة حتى تكتمل وتنتج منتجات تحقق الأهداف المحددة لها.
- تعتمد هذه العملية على تفاعل مجموعة من الموارد المختلفة التي تساهم في إنتاج منتج جديد يحقق تلك الأهداف.

- قد تكون العملية ملموسة، مثل تقديم الخدمات في مختلف المجالات، حيث يعتبر الأداء المكون الرئيسي والحيوي للعملية لأنه مرتبط بالعامل البشري، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى منتجات مصنعة

¹ علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 188-189.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

ذات قيمة مضافة. تباع هذه المنتجات للمستهلك بسعر أعلى من قيمة الموارد المستخدمة وجهد العنصر البشري، مما يؤدي إلى تحقيق الربح.

وبالتالي، فإن ثبات تكلفة الموارد مع تعزيز إنتاجية العنصر البشري يتيح للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبأقل تكلفة، وبأعلى ربحية ممكنة.¹

- يعتبر تحقيق الربح والتقدم النتيجة النهائية لمجمل الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة. وعندما يكون هذا الناتج مرتفعاً، فإنه يمثل مؤشراً واضحاً على نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.²

ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي تتمثل في:

- تمكين الموظفين وتحفيزهم ومكافأتهم لبذل جهود أفضل.
- تركيز أدوار ومهام الموظفين على الأمور الصحيحة وتنفيذها بشكل سليم.
- تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- ربط وتوجيه الأداء الوظيفي لتحقيق المنافع الفردية والتنظيمية معاً.
- تمكين المديرين من التحكم في سلوك الأفراد وتوجيهه بما يخدم مصالح المنظمة.³

رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي

¹ فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 98.

² إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40.

³ بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 68.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، يمكن الانتقال إلى عرض أنواعه، حيث يصنف الأداء الوظيفي - شأنه شأن العديد من الظواهر التنظيمية - إلى مجموعة من الأنواع، وذلك استناداً إلى معايير مختلفة:

(1) حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي (أو الداخلي) والأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع من الأداء اسم أداء الوحدة، وهو الأداء الناتج عن استغلال الموارد التي تملكها المنظمة، ويشمل أساساً ما يلي:

- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المنظمة الذين يعتبرون مورداً استراتيجياً قادراً على خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف مهاراتهم بشكل فعال.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المنظمة على استثمار مواردها التقنية بشكل كفء وفعال.

- **الأداء المالي:** يكمن في مدى فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة وتحسين تهيئتها لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، حيث لا تكون المنظمة هي المسبب المباشر لها، بل تنشأ هذه المتغيرات من المحيط الخارجي. يظهر هذا النوع من الأداء عادة في النتائج الإيجابية التي تحققها المنظمة، مثل ارتفاع سعر البيع. وتتأثر المنظمة بهذه التغيرات سواء بشكل إيجابي أو سلبي، مما يستدعي منها تحليل نتائجها بعناية، خاصة عندما تكون المتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها بدقة.

(2) حسب معيار الشمولية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

وبناء على هذا المعيار، يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى نوعين رئيسيين: الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- **الأداء الكلي:** ويقصد بالأداء الكلي ذلك الأداء الذي يتمثل في الإنجازات التي تحققت بفضل تضافر جهود جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية داخل المنظمة. ولا يمكن نسب هذا النوع من الإنجازات إلى عنصر واحد دون غيره، إذ إن تحقيقها يعد نتاجا لتكامل الأدوار وتفاعل مختلف المكونات التنظيمية.

وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الشاملة، مثل الاستمرارية، والتكامل، والربحية، والنمو. وبذلك، فإن الأداء الكلي يعد انعكاسا مباشرا لمستوى تفاعل وتكامل أداء الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة.

ب- **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية والوظائف الأساسية داخل المنظمة. أما الأداء الكلي فهو ناتج تفاعل أداء هذه الأنظمة الفرعية، مما يعكس مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف المختلفة للمنظمة.

3) حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى أربعة أنواع رئيسية:

أ - **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار، وهو أحد أهم أهداف المنظمة.

ب - **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري العنصر الأهم في المنظمة، حيث يعد المحرك الأساسي للموارد الأخرى ويوجهها لتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك، يجب أن يستند أداء المورد البشري إلى وجود أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية لضمان استمرارية وبقاء المنظمة.

ت - **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنافسين، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة في السوق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

ث -أداء وظيفة التسويق : يقاس عبر مؤشرات مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، والشهرة في السوق

خامسا: عناصر الأداء الوظيفي

توجه الباحثون إلى دراسة عناصر ومكونات الأداء الوظيفي بهدف تطوير ودعم فاعليته، ويتألف الأداء من عدة عناصر رئيسية من بينها ما يلي:

1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل هذه المعرفة العامة، والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى الخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها ؛

2) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى فهم الفرد لعمله، وما يمتلكه من مهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ المهام بكفاءة ودون وقوع أخطاء ؛

3) **كمية العمل المنجز:** هو حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومدى سرعة إنجازه لهذا العمل ؛

4) **المثابرة والثوق:** وتشمل هذه الصفة الجدية والتقاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية إنجاز المهام في الوقت المحدد، بالإضافة إلى مدى حاجته للإرشاد من المشرفين.¹

سادسا: محددات الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه المحصلة الصافية لجهود الفرد، والتي تبدأ من قدراته وإدراكه لدوره الوظيفي والمهام الموكلة إليه. وبمعنى آخر، يعد الأداء نتاجا لموقف معين يعكس التفاعل بين ثلاثة مكونات

¹ أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية والمحكمة، العدد 13، 2022، ص120.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

أساسية: الجهد المبذول، والقدرات الفردية، ومدى وعي الفرد بدوره ومهامه داخل المنظمة ، " ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح، حسب نموذج Porter et Lawler في:

- الجهد الذي يبذله الفرد أثناء أداء العمل.
- القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد لأداء الوظيفة بكفاءة.
- مدى فهمه وإدراكه لمتطلبات الوظيفة.¹

ويمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية: **الأداء = الجهد x القدرة x الإدراك**

أ - **الجهد**: هو الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء أداء وظيفته، بهدف تحقيق أعلى مستوى من العطاء في مجال عمله.

ب - **القدرات**: تشير إلى الخصائص الشخصية والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي يستخدمها لأداء مهامه الوظيفية بكفاءة.

ت - **إدراك الدور**: يعني توجه الفرد نحو توجيه جهوده في العمل بالشكل المناسب، مع شعوره بأهمية الدور الذي يقوم به وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.

لتحقيق مستوى مرض من الأداء، يجب أن يتوفر حد أدنى من الإلتقان في كل عنصر من عناصر الأداء، فحتى إذا بذل الأفراد جهودا كبيرة وكان لديهم قدرات متفوقة، إلا أن عدم فهمهم لدورهم في المنظمة يؤدي إلى ضعف الأداء من وجهة نظر الآخرين، وبالرغم من الجهد المبذول، فإن العمل لن يكون موجهاً بالشكل الصحيح.

وبالمثل، إذا كان الفرد يبذل جهدا كبيرا ويفهم مهامه بشكل جيد، لكن تنقصه القدرات اللازمة، فإن أدائه عادة ما يقيم على أنه منخفض. وهناك احتمال ثالث، وهو أن يكون الفرد يمتلك القدرات والفهم المطلوبين، لكنه

¹راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 210.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

كسول ولا يبذل جهدا كافيا في أداء عمله، مما يؤدي أيضا إلى ضعف الأداء، ومن الطبيعي أن يكون أداء الفرد مرتفعاً في بعض مكونات الأداء وضعيفاً في مكونات أخرى.¹

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية

تعد مراجعة الدراسات السابقة أمراً مهماً لفهم العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، إذ تسهم في توضيح الأساليب المستخدمة، وتحديد الفجوات البحثية، مما يدعم الدراسة الحالية ويمنحها أساساً علمياً راسخاً.

المطلب الاول : عرض دراسات السابقة

الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى: أجراها الطالب بن سليمان حمزة بعنوان: دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي،

(2024/2023) ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً مجموعة من الأساليب الإحصائية والكمية المستمدة من الإحصاء الوصفي والتطبيقي والاستدلالي، وذلك لقياس أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك - قاعدة 24 فبراير بحاسي مسعود. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان أُعد لهذا الغرض، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 48 موظفاً. وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، الإصدار 26.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983، ص 76.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، أبرزها وجود تأثير واضح لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الحوافز بكلا نوعيه المادي والمعنوي، وذلك وفقا لإجابات العينة المستهدفة.

الدراسة الثانية: أجرتها الطالبة صمبة زهرة تحت عنوان " ظروف الشغل و الأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة-عمال الإدماج المهني، 2016/2015"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير - دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار.

تناولت هذه الدراسة ظروف العمل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة، وتهدف إلى معرفة مدى تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي لهذه الفئة من العمال، وذلك من خلال دراسة الظروف النفسية والاجتماعية والمهنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت تقنية الاستمارة لجمع البيانات، بالإضافة إلى اعتماد العينة القصدية. كما تم تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وعرض البيانات في شكل جداول إحصائية تم تحليلها إحصائيا وسوسيلوجيا للإجابة على السؤال المحوري للدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير للعمل المؤقت على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، خاصة في فئة عمال الإدماج المهني بصيغة (CID) حيث أكدت الدراسة على تأثير الجانب الاجتماعي والنفسي على أداء العمال المؤقتين في كليات جامعة أدرار، ويتمثل ذلك في الاحترام المتبادل بين العمال الدائمين والمؤقتين، بالإضافة إلى تحقيق مكانة اجتماعية داخل المجتمع. كما أظهرت الدراسة تأثيرا غير إيجابي للظروف المهنية على أداء العمال المؤقتين، حيث تبين أن عدم توافق طبيعة العمل مع مؤهلاتهم التعليمية والشهادات التي يحملونها، يمنعهم من التكيف مع بيئة العمل بشكل جيد، وبالتالي ينعكس ذلك سلبًا على أدائهم الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

الدراسة الثالثة: أجراها الطالبين بلحاج بخدة جيلالي و زواوي قدور بعنوان: " نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال عبد الحفيظ بوصوف، رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر، وهران(2021/2022) ".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال "عبد الحفيظ بوصوف" في وهران، بالإضافة إلى فحص الفروق بين الجنسين في متغيرات الدراسة، شملت العينة (60) موظفا من المعهد، منهم (18) من الذكور و(39) من الإناث. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20، وأسفرت النتائج عن ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز بأبعاده المختلفة وبين الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الدراسة الرابعة: حياة عيشاوي و حميد قرليفة بعنوان: "الحوافز وأثرها على رضا الموظفين الإداريين(2019)، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، دراسة ميدانية بجامعة غرداية".

هدفت ورقة البحث هذه إلى إبراز دور وأهمية الحوافز باعتبارها واحد من عناصر المحورية و أساسية في مختلف المؤسسات المعاصرة والمتطورة في وقتنا الراهن ، كما أنها تمتلك العديد من مزايا مادية والأخرى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

معنوية، ضف إلى ذلك تأثيرها المباشر على الجانب النفسي والاجتماعي للعامل سواء بالرضا عن المؤسسة التي ينتمي إليها وعن محتوى المهام التي يريد إنجازها أو عدم الرضا عن هذا كله ، فيؤثر ذلك على مستوى الأداء الوظيفي ، ومنه يؤثر وبشكل كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة إما بالفشل أو الوصول إلى النجاح والتطور أمام المؤسسات الأخرى رغم وجود تغيرات سريعة يشهدها العامل وكذا المنافسة الشديدة الموجودة بين المؤسسات.

الدراسة الخامسة: أجراها الطالبين شوقي مرداسي و سامية معتوق تحت عنوان: "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي(2022)"، مجلة المنهل الاقتصادي ، دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي

توصل هذا البحث الى الكشف عن أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في جامعة أم البواقي من وجهة نظر الهيئة التدريسية. و للوصول للهدف المنشود قاما باستبانة مكونة من محورين أساسيين، الأول محور خاص بجودة حياة العمل و الثاني محور خاص بالأداء الوظيفي، إذ تكونت عينة البحث من (326) أستاذ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج البحث الى أن مستوى جودة حياة العمل في الجامعة ضعيف، كما تبين وجود معالم الأداء الوظيفي بنسبة ضعيفة باتفاق كبير بين الأساتذة دون تشتت في الإجابات. أما عن تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي فقد كان تأثيرا ضعيفا في بعض الأبعاد الى معدوم في أغلبها الا أن بعد الاستقرار و الأمن الوظيفي الذي حضى بموافقة ضعيفة كان تأثير قريب من المتوسط على كل أبعاد الأداء الوظيفي.

الدراسة السادسة: أسماعيل بن ملوكة و حلمي دريش تحت عنوان: دور الحوافز في تعزيز القيم التنظيمية(2024) ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات لولاية الجلفة

تمكنت الدراسة من الكشف عن علاقة بين متغيري الحوافز و قيم العمل التنظيمية الايجابية المتمثلة في التعاون و الانضباط و الانتماء، ويقصد الباحث المؤسسة ذات طابع اقتصادي من اجل استكشاف الظاهرة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

أكثر إذ أن جل الدراسات السابقة والتي هي في حد علم الباحث ، تطرق الباحث إلى الموضوع من الجانب الاقتصادي، حيث اختار فرع من فروع مؤسسة الاتصالات بولاية الجلفة، وتم اختيار طريقة الحصر الشامل لدراسة مجتمع البحث نظرا لصغره ومحدوديته حيث بلغ مجموع المبحوثين كلهم 66 فرد، كما قاما بالاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات والمعطيات الدالة على الدراسة، وتم التوصل إلى نتائج عدة ومن أهمها وجود علاقة واضحة بين الحوافز المقدمة و تعزيزها لقيم العمل الايجابية.

الدراسة السابعة: قام بها الطالبين أحمد زروقي و بشير زعوان بعنوان: "أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للمدربين". (2023) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،دراسة ميدانية لأكاديميات سيسكو للشبكات بقطاع التكوين و التعليم المهنيين بالجزائر.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي، حيث شملت عينة الدراسة (36) مدربا في أكاديميات سيسكو التابعة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مستندات وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وثائق من شركة سيسكو، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، وتطبيق تقنيات التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها توفر دورات التدريب الإلكتروني في المؤسسات محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي في أكاديميات سيسكو للشبكات ضمن قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: انتظار احمد جاسم بعنوان: اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية. (2021) ، مجلة المعرفة الإدارية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة على التعرف على اثر الضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية. لما تملك من أثر واضح و جلي على القطاع المالي و الاقتصادي وتأثيرها على القطاعات الحيوية الاخرى في ظل عالم متغير وامام تحديات وازمات اقتصادية عالمية. و اوضحت الدراسة ابعاد ضغوط العمل و الاداء الوظيفي وما هي اثارها في خلال اختيار المجتمع المصرفي بتصميم من خلال استبانة شملت 35 فقرة جميع البيانات الاولى من (115) موظف في ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الاقتصادية (spss) . حيث توصلت هذه الورقة البحثية العديد من النتائج ابرزها هو وجود دائرة ذو دلالة احصائية لضغوط العمل رعب العمل , صراع , غموض الاداء ظروف العمل المادية على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية من حيث الدافعية.

الدراسة الثانية: الطالب حمد محمد ال عمر بعنوان: **الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (2024/2023)**، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال ، دراسة تطبيقه على جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة مدى تأثير جائحة كورونا على هذه الظاهرة. كما سعت إلى تحليل مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس خلال فترة الجائحة، ودراسة تأثير الاغتراب التنظيمي على الأداء، مع التركيز على العلاقة بين عضو هيئة التدريس والإدارة المباشرة، وعلاقته بالزملاء والطلاب، بالإضافة إلى تأثير الظروف المحيطة بالعمل. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (146) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جازان. وبعد إجراء التحليل الإحصائي للاستبيان، كشفت نتائج الدراسة عن أن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات كانا من أبرز أشكال المعاناة الناتجة عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن أداء أعضاء هيئة التدريس قد تأثر سلباً خلال فترة جائحة كورونا بسبب الظروف المحيطة بالعمل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

الدراسة الثالثة: اسماعيل محمد عبد الجليل بعنوان: أثر الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية (2020)

بشركة بوهيات المهندس، السودان ، مجلة التميز للعلوم المجتمعية و الانسانية

تناولت الدراسة أثر الحوافز المادية و المعنوية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندس، كما هدفت الدراسة للتعرف على دور الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة و تم الحصول على البيانات الأولية باستخدام الاستبانة ، كما استخدمت المصادر الأخرى من كتب و مراجع. فتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

_ هياكل المرتبات و الأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

_ فوائد مابعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة.

و أوصلت الدراسة الى توصيات أخرى منها :

_ انشاء ادارة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة و متطلبات الايزو.

_ الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية و تطويرها لتحقيق رضا العاملين و ضمان ولائهم.

الدراسة الرابعة: سلمان عاصم جاسم البهادلي بعنوان: أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة

الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد (2018)، مجلة العلوم الإدارية والتقنية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل التفكير الإبداعي البحثي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية، بالإضافة إلى استكشاف دور الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) في تطوير هذا التفكير، وتحديد المعوقات التي تساهم في تدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي. تمت الدراسة والتحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ ، واختبار (T-Test) و (F-Test) ، حيث توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات الهامة، أبرزها وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

المؤسسات الأكاديمية وتنمية الإبداع البحثي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير واضح لنظام الحوافز في تعزيز هذا الإبداع. وقد طرحت الدراسة عددا من التوصيات، أبرزها ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام، وبالأخص نظام الحوافز المعنوية داخل المؤسسات الأكاديمية، وتوصي الدراسة بضرورة قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالإشراف على هذا التحسين لضمان تعزيز البحث العلمي والإبداع البحثي في الجامعات والكليات الأهلية

المطلب الثاني : موضع الدراسة الحالية بين الدراسات الأجنبية والمحلية

سيتم تحديد موقع الدراسة الحالية من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة، سواء المحلية منها و الأجنبية.

جدول رقم (1_1): مقارنة أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية و الزمانية	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
بن سليمان حمزة بعنوان دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، (2024/2023)	دراسة حالة مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود(2024/2023)	تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، الإصدار 26	يختلفان في مكان و زمان الدراسة.	يشتهان في المتغيرين التابع و المستقل
صمبة زهرة تحت عنوان " ظروف الشغل و الأداء الوظيفي للعامل المؤقتين في المؤسسة- عمال الادماج المهني، 2016/2015	بكلية جامعة أدرار 2016/2015	تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)	تختلف عن دراسة الحالية م حيث بيئة الدراسة وأداة وطريق الدراسة الخدمة والمتغير المستقل	يشتهان في المتغير التابع
حياة عيشاوي و حميد	دراسة ميدانية	اعتمدت	تختلف من	يشتهان في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

أداة الدراسة و المتغير المستقل	حيث فترة الدراسة و المتغير التابع	الدراسة على الاستبانة	جامعة غرداية 2019	قرليفة بعنوان: "الحوافز وأثرها على رضا الموظفين الإداريين(2019)
يشتبهان في نفس أداة الدراسة و المتغير التابع	يختلفان من حيث فترة الدراسة و المتغير المستقل	اعتمدت على استبانة وزعت على (326) أستاذ	جامعة أم البواقي 2022	شوقي مرداسي و سامية معتوق تحت عنوان: "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي(2022)
يشتبهان في المتغير المستقل	يختلفان في مكان و زمان و أداة الدراسة و المتغير التابع	تم اختيار طريقة الحصر الشامل لدراسة مجتمع البحث المتكون من 66 مبحوث	مؤسسة الاتصالات لولاية الجلفة 2024	اسماعيل بن ملوكة و حلمي دريدش تحت عنوان: دور الحوافز في تعزيز القيم التنظيمية(2024)
يشتبهان في المتغير التابع و أداة الدراسة	يختلفان في مكان و زمان و المتغير المستقل	اختيار عينة عشوائية مكونة من (146) عضوا من أعضاء هيئة التدريس	جامعة جازان بالملكة العربية السعودية 2024/2023	الطالب حمد محمد ال عمر بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (2024/2023)
يشتبهان في ادوات الدراسة و المتغير المستقل	يختلفان في حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع	باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ ، واختبار (T- و F- Test) ، Test)	الكلية الأهلية في بغداد(2018)	سلمان عاصم جاسم البهادلي بعنوان: أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد(2018)

المصدر : من اعداد الطالب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

التعقيب عن الدراسات السابقة :

- أغلب الدراسات السابقة أخذت نظام الحوافز كمتغير مستقل بينما اختلفت المتغيرات التابعة على حد كبير مما يعطينا صورة عن أن لنظام الحوافز دور كبير و له تاثير على العديد من المتغيرات الأخرى.
 - يلاحظ كذلك أن أغلب الدراسات المطروحة تناولت أداة استبانة و المنهج التحليلي الوصفي كوسيلة للبحث و جمع المعلومات.
 - استعانت جل الدراسات السابقة بشكل واضح على برامج احصائية المساعدة في عملهم.
 - تنوع كبير للمواضيع التي يمكن معالجتها من خلال هذين المتغيرين.
- رغم تنوع الدراسات والبحث في موضوعين إلا أنه كان من الغريب لنا أن يكون هناك دراسات قليلة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الذي نحن بصدد دراستهما مما ساعدنا على اتخاذ الموضوع كمحل دراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل:

يشكل الفصل الأول قاعدة نظرية أساسية لفهم العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي داخل المؤسسات، يتناول بداية تعريف الحوافز وأنواعها، مبرزاً الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية، ودورها في تحفيز العاملين، كما يشير إلى أن الحوافز لا تقتصر على المكافآت المالية، بل تشمل أيضاً التقدير، الاعتراف بالجهود، وفرص الترقية والتطور المهني، يؤكد الفصل أن تصميم نظام حوافز فعال يعد من أهم أدوات الإدارة الحديثة لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يوضح الفصل أن الحوافز تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي، تقوية الانتماء المؤسسي، وتحفيز السلوك الإيجابي، كما يبرز أهمية السياق التنظيمي في تحديد فاعلية الحوافز، حيث تختلف استجابات الأفراد تبعاً للثقافة المؤسسية وطبيعة العمل، ويلفت الانتباه إلى أن العامل البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج، وبالتالي فإن الاستثمار في تحفيزه يترجم إلى أداء مؤسسي أكثر فاعلية واستقراراً.

و بالتالي ان الحوافز يجب أن تصمم بناء على فهم دقيق لدوافع العاملين واحتياجاتهم، مما يجعلها أكثر تأثيراً واستدامة، ويخلص إلى أن الربط بين الأهداف الفردية والمؤسسية عبر نظام تحفيزي عادل وشفاف يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، ويعزز من الأداء العام للمؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مقارنة بين مؤسسية

SONERAS ومؤسسية ALFAPIPE

- غرداية -

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري الذي تناول التزامات المؤسسات الصناعية بمتطلبات إدارة البيئة، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة، نسعى في هذا الفصل إلى إجراء دراسة ميدانية لتطبيق ما تم التوصل إليه نظرياً، وذلك على مستوى مؤسستين صناعيتين هما ALFAPIPE وSONERAS بمدينة غرداية. وبناء على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

المبحث الأول : تقديم عام لكل من مؤسسة ALFAPIPE و SONERAS - غرداية ، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة SONERAS و بالمؤسسة الوطنية ALFAPIPE.

المبحث الثاني : يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث يتم استعراض الإطار المنهجي المعتمد، والذي يشمل: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل. كما يتم التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة. يلي ذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال وصف خصائص مجتمع الدراسة، ثم تقديم النتائج وتحليلها بشكل مفصل، وفي الختام يتم اختبار الفرضيات المطروحة وتفسير نتائجها في ضوء الإطار النظري.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ALFAPIPE و مؤسسة SONERAS

تعتبر المؤسستين من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لأن الأولى تعد مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من بين المؤسسات الاستراتيجية نظرا لحصتها السوقية الكبيرة وارتفاع رقم أعمالها، إضافة إلى حساسية النشاط الذي تمارسه باعتباره نشاطاً تحتكر الدولة الإشراف عليه، وارتباطه بتعاملات خارجية هامة. هذه العوامل مجتمعة دفعت المؤسسة إلى استغلال كامل طاقاتها وإمكاناتها من أجل الحفاظ على موقعها الريادي في السوق، أما المؤسسة الثانية مؤسسة خاصة تقوم بصناعة أجهزة التبريد من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة مشعات التبريد و التي تقوم بعمل جبار و متميز، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسات خصص هذا المبحث لتطرق لمطالبين وهما:

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة SONERAS

قام مسيير مؤسسة المجموعة الصناعية - أولاد قوايدر الحاج في خمسينيات وستينيات القرن الماضي، بتولى قيادة شركة RBTOK، المتخصصة في نقل البضائع والمحروقات عبر جنوب الجزائر. وقد اعتمد أسطول الشركة بشكل حصري على شاحنات بيرلييه المصنعة في مصنع روبية بالعاصمة الجزائرية. وبفضل خبرته التقنية العالية، التي دعمتها فرق من الفنيين المتدربين في مصانع بيرلييه بفرنسا، و إدراكه لأهمية أنظمة التبريد في الشاحنات خاصة في المناطق الحارة، قرر المؤسس في عام 1969 إنشاء شركة صونيراس (SONERAS) المتخصصة في تصنيع مشعات التبريد (الرادياتورات).

ومع تطور خبرة المجموعة في مجالات الإعداد المعدني، والهياكل المعدنية، وقطع غيار السيارات، شرعت الشركة عام 1987 في تصنيع أنظمة العادم داخل ورشاتها الخاصة، مما مهد لتأسيس شركة أوكي (OKI) عام 1992 لتتولى هذا النشاط المتخصص. بعد وفاته عام 2010، ترك الحاج أولاد قوايدر إرثا صناعيا

غنيا تولى استكمالها الجيلان التاليان: نجله مصطفى، الذي التحق بالمجموعة سنة 1978، وحفيده مهدي، اللذان واصلا مسيرة تطوير المجموعة وتعزيز مكانتها في السوق الجزائرية.

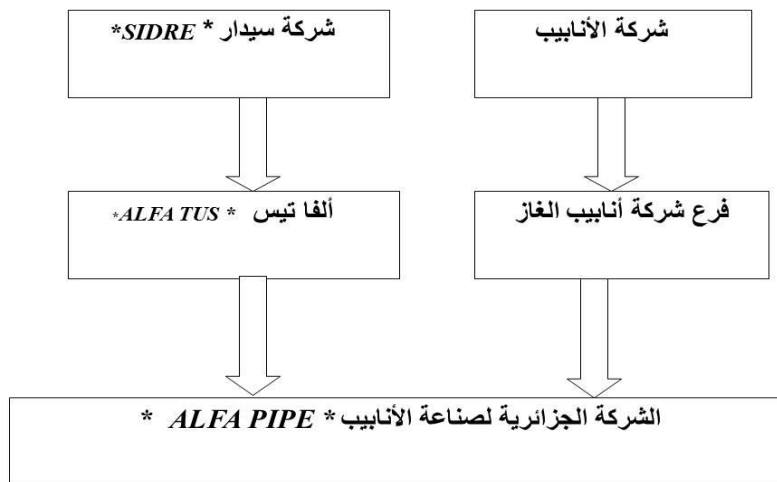
المطلب الثاني: تقديم لمؤسسة ALFA PIPE

سنقوم في هذا المطلب بتقديم لمحة عامة عن المؤسسة، وذلك من خلال تناول العناصر التالية:

اولا : بطاقة تعريفية حول الشركة

ترتبط نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE بالشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS)، التي تُعد أول مؤسسة جزائرية في مجال صناعة الحديد والصلب بعد الاستقلال. بدأت SNS نشاطها بعد الاستقلال، وتوسعت بشكل كبير خاصة عقب تأميم وحدتي SOTUABL و ALTUMEL ، تمت عملية التأميم في إطار اتفاقية تعاون تقني مع شركة VOLLOVEC، التي امتدت بين 1968 و 1972، وهدفت إلى دعم التسيير التقني، ليتم إنشاء مركب الحجار، الذي أصبح الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر، ومصدرا رئيسيا للمادة الأولية في نشاطها الإنتاجي.

الشكل رقم (2_1) : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر : من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

تعد وحدة ALFA PIPE بغرداية وحدة إنتاجية صناعية بالدرجة الأولى، تركز على إنتاج أنابيب نقل المحروقات والمياه حسب الطلبات والعقود. وتعتمد في نشاطها على تحويل لفائف الحديد الخام التي تحصل عليها من: مجمع الحديد والصلب بالحجار (محليا)، أو عن طريق الاستيراد من ألمانيا، فرنسا، أو اليابان.

النشاط الإنتاجي

يتوزع النشاط على ثلاث ورشات رئيسية:

1. ورشة الإنتاج: تتضمن 4 آلات للإنتاج. و تنتج أنابيب نصف مصنعة أو تامة الصنع حسب الطلب.

2. ورشة التغليف الخارجي: تغلف الأنابيب بمادة البوليثلان. تنتج أنابيب نصف مصنعة، وتامة في حالة أنابيب نقل البترول.

3. ورشة التغليف الداخلي: يستخدم فيها طلاء غازي لأنابيب المحروقات، و طلاء مائي لأنابيب المياه.

نظام العمل والإنتاجية

- تعمل المؤسسة بأسلوب مستمر: مناوبات إذا كانت الطلبات كبيرة. و مناوباتان عند انخفاض الطلب.
- القدرة الإنتاجية السنوية: الإجمالية 120 :ألف طن الصافية 100 :ألف طن
- مواصفات الأنابيب المنتجة: القطر: من 508 ملم إلى 1625 ملم و الطول: من 7 أمتار إلى 13

مترا

الابتكار و الاستغلال

- تسعى المؤسسة إلى جذب مستثمرين صغار لاستغلال الفضلات والمهملات، بهدف:

التخلص من النفايات الصناعية. و توفير سيولة مالية إضافية.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة

تعتمد نتائج أي دراسة بشكل أساسي على الإجراءات المنهجية المتبعة من قبل الباحث في دراسته الميدانية. وفي هذا المبحث، سيتم التطرق إلى هذه الإجراءات من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمعها، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى التحقق من صدق وثبات أداة البحث، وذلك ضمن المطلب الأول. أما في المطلب الثاني، فسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المطلب عرض المنهج المعتمد في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومصادر المعلومات، كما سيتم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة، مع فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

الفرع الأول: طريقة الدراسة

تعتبر طريقة الدراسة الإطار المنهجي الذي يتم من خلاله جمع المعلومات المناسبة وتنظيمها بشكل منهجي، بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في معالجة الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع. أما الجانب الميداني، فقد تم اتباع أسلوب دراسة الحالة، والذي يعرف بأنه طريقة بحث تهدف إلى دراسة الظواهر والممارسات الموجودة كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، حيث يقوم الباحث بوصفها وتحليلها.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة مقارنة بين القطاعين الخاص والعام. وقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسستين: المؤسسة العمومية الاقتصادية ALFAPIPE بمدينة غرداية، والمؤسسة الخاصة SONERAS بغرداية، حيث جمعت البيانات باستخدام أداة الاستبيان التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يبلغ العدد الإجمالي لعمال شركة SONERAS وعمال وموظفي مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية حوالي 250 عاملاً، يشملون عمالاً إداريين وتقنيين كعمال دائمين. بناءً على ذلك، تم اختيار العينة بطريقة قصدية من العاملين المتواجدين في المؤسسة أثناء فترة الدراسة، حيث تم توزيع استبيانات الدراسة على حجم العينة المحدد.

تم تحديد المجتمع المستهدف على أنه مجموعة العمال والموظفين بمقر كلا المؤسستين وعددهم 250 عاملاً. من هذا المجتمع، تم اختيار 100 عامل لتوزيع استمارات الاستبيان عليهم، وذلك عن طريق التسليم المباشر للمستجيبين وإجراء مقابلات شفوية. وبذلك، بلغت نسبة العينة حوالي 80% من المجتمع المستهدف. تم استرجاع 91 استمارة، بينما لم تسترجع 9 استمارات، وتم رفض 5 استمارات لأسباب مختلفة. وتوضح الجداول التالية تفاصيل حصيلة استمارات الاستبيان:

جدول رقم (2-1): إحصائية استمارات الاستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100 %	100	الاستمارات الموزعة (بين القطاعين)
91.0 %	91	الإستمارات المسترجعة (بين القطاعين)
9.0 %	09	الإستمارات غير المسترجعة (بين القطاعين)
5.50 %	05	الإستمارات المرفوضة (بين القطاعين)

الإستثمارات الصالحة (بين القطاعين)	86	94.5%
الإستثمارات الصالحة بالنسبة للقطاع العمومي (ALFAPIPE)	56	65.1%
الإستثمارات الصالحة بالنسبة للقطاع الخاص (ALFAPIPE)	30	34.9%

المصدر: بالاعتماد على نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (1-2) أن العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة بلغ 100 استمارة، تم استرجاع 91 منها، ما يمثل نسبة 91.0% من حجم العينة الكلي. أما الاستثمارات غير الصالحة للتحليل فبلغت 5 استثمارات، أي بنسبة 5.50%، حيث تبين أنها غير صالحة بسبب التناقضات في الإجابات التي تحتويها، مما يشير إلى عدم جدية المستجيب. لذلك تم استبعادها، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للاستخدام 86 استمارة مابين 56 إستمارة لصالح القطاع العام و 30 إستمارة لصالح القطاع الخاص، والتي تم الاعتماد على إجاباتها للوصول إلى النتائج المتوقعة من الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تم استخدامها لاستقصاء آراء وإجابات أفراد العينة، بهدف تسليط الضوء على وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يؤثر في مختلف الجوانب المتعلقة بدور متطلبات إدارة البيئة في التطبيق العملي داخل المؤسسة.

ثانياً: إعداد إستمارة الاستبيان

لتحليل الجوانب المتعلقة بالدراسة، تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث صمم خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة. شمل الاستبيان مجموعة من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، مبنية على فرضيات الدراسة والمتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي) والمتغيرات المستقلة (نظام الحوافز)، ليتم الإجابة عنها من قبل المشاركين في البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، كما هو موضح في الملحق رقم (01) الجزء الأول:

- البيانات الشخصية وتشمل المتغيرات التالية : (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) .
- البيانات الوظيفية وتشمل المتغيرات التالية : (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، قطاع النشاط) .

الجزء الثاني: يتضمن 26 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

نظام الحوافز : (متغير مستقل) : يتضمن (16) فقرة تقيس فيها مدى الحوافز المتاحة والممنوحة وذلك من خلال:

- الحوافز المادية (08) فقرات ؛
 - الحوافز المعنوية (08) فقرات.
- الأداء الوظيفي (متغير تابع):** يتضمن (10) فقرة تقيس أداء موظفي وعمال المؤسسات محل الدراسة.
- حيث كانت جميع الأسئلة لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

ثالثا: إجراءات الدراسة الميدانية

1- الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان :

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم استخدام عدة أساليب إحصائية مناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، نظرا لملائمته لهذا النوع من الدراسات، بهدف الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان. تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- **التوزيعات التكرارية والنسبية:** تم الاعتماد على هذين المؤشرين في جميع عبارات الاستبيان لقياس توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة لإجمالي العينة لكل متغير؛
- **الوسط الحسابي:** يعد الوسط الحسابي من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخدامًا، حيث يستخدم لحساب متوسط إجابات عينة الدراسة عن كل متغير في الاستبيان، لما يعبر عنه من مدى أهمية الفقرة لدى أفراد العينة؛

- **الإنحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت المستخدمة لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي، مما يوضح درجة تفاوت آراء المشاركين حول كل فقرة في الدراسة؛
- **معامل الارتباط "بيرسون":** لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛
- **إختبار معامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛
- **أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد:** لدراسة وتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- **أسلوب المقارنات الإحصائية للمتوسطات:** لدراسة وتحليل الفروق بين المتوسطات (المجموعات) الإحصائية.

2- **درجات الموافقة على إجابات الاستبيان:** تم إعداد الأسئلة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتوي على خمسة خيارات للإجابة، وذلك بهدف توضيح آراء أفراد العينة بشكل دقيق حول مختلف البنود في الاستبيان، كما يسهل هذا المقياس عملية ترميز وتصنيف الإجابات. يوضح الجدول التالي توزيع هذه الخيارات:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: بناء على مقياس ليكارت.

3- مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل، سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً، من خلال تحديد الفئة التي يقع فيها المتوسط الحسابي لقيمة الإجابات. ويتم حساب ذلك باستخدام الخطوات التالية:

حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى}$$

$$4 = 1 - 5 =$$

▪ طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالاتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{5}{4} = 0.80$$

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) هو مقياس ترتيبي، والأرقام المستخدمة في البرنامج تمثل أوزان هذه الخيارات، يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) بناء على هذه الأوزان.

لحساب مجال المتوسط الحسابي وفقا لدرجات الإجابات، يتم تحديد طول الفئة للمجال الأول، ثم إضافته تدريجيا لكل مجال لاحق حتى الوصول إلى المجال الأخير.

الجدول التالي يوضح توزيع هذه المجالات بناء على مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (2- 3) : مقياس تحليل إجابات الإستبيان

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
[1.00 - 1.79]	منخفض جدا
[1.80 - 2.59]	منخفض
[2.60 - 3.39]	مرتفع إلى حد ما
[3.40 - 4.19]	مرتفع
[4.20 - 5.00]	مرتفع جدا

المصدر : بناءا على مقياس ليكرت الخماسي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج العامة للدراسة

سيتم مناقشة وتحليل نتائج الدراسة بناء على الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك بهدف التحقق من صحتها إما بالقبول أو الرفض، والوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أو تنفي العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

أولاً- الصدق الظاهري : قبل توزيع استمارة الاستبيان، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الإدارة والتسيير بجامعة غرداية (انظر الملحق رقم 02) بهدف التأكد من صحة العبارات وسلامة طريقة صياغتها، بالإضافة إلى مراجعة منهجية وشكل الاستبيان. وبعد الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات والتوصيات المقدمة، تم إعداد النسخة النهائية للاستبيان.

ثانياً - قياس معامل الثبات: عكس صدق وثبات الاستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يشير ثبات أداة الدراسة إلى قدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف. لذلك، تم استخدام معامل الثبات المعروف بـ "ألفا كرونباخ" لتقييم ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، بالإضافة إلى قياس مدى توافق الإجابات وموثوقية النتائج. ويعتبر أن تكون قيمة هذا المعامل أكبر من 0.60 شرطاً أساسياً للحكم على موثوقية النتائج (انظر الملحق رقم 03)، يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (2-4) : يوضح اختبار الثبات لمحاوّر الإستبيان

المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل الثبات (القطاع العام)	معامل الثبات (القطاع الخاص)
بعد الحوافز المادية	08	0.806	0.764
بعد الحوافز المعنوية	08	0.618	0.851
محور نظام الحوافز (المتغير المستقل)	16	0.844	0.885
محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع)	10	0.823	0.836
المحور الكلي للإستبيان	26	0.851	0.879

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج اختبار الثبات إلى أن استبيان الدراسة يتمتع بمستوى مرتفع من الموثوقية والاتساق الداخلي في كل من القطاعين العام والخاص، حيث تجاوزت معظم قيم معامل كرونباخ ألفا العتبة المقبولة علميًا (0.70)، وهو ما يدل على أن أدوات القياس المستخدمة تقيس المفاهيم المقصودة بدقة واستقرار.

ففيما يخص بعد الحوافز المادية، بلغ معامل الثبات في القطاع العام (0.806) وفي القطاع الخاص (0.764)، وهي نسب تعكس موثوقية جيدة في قياس هذا البعد في كلا المؤسستين. أما بعد الحوافز المعنوية، فقد سجل تباينا ملحوظا، إذ بلغ معامل الثبات في القطاع الخاص (0.851) وهو مرتفع جدا، بينما جاء أقل في القطاع العام (0.618)، وهي قيمة تقترب من الحد الأدنى المقبول، مما قد يشير إلى وجود بعض التباينات أو التفاوتات في إدراك الموظفين العموميين لمفاهيم التقدير المعنوي، أو في صياغة بعض العبارات.

فيما يخص محور نظام الحوافز ككل (16 سؤالاً)، بلغت قيم الثبات (0.844) للقطاع العام و(0.885) للقطاع الخاص، وهو ما يعكس ثباتا عاليا جدا في الأداة لقياس هذا المتغير المستقل. كما جاء معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي مرتفعا في كلا القطاعين، حيث بلغ (0.823) في القطاع العام و(0.836) في القطاع الخاص، مما يعزز من مصداقية البيانات المجموعة حول هذا المتغير التابع.

أخيرا، فإن معامل الثبات للمحور الكلي للاستبيان (26 سؤالاً) بلغ (0.851) للقطاع العام و(0.879) للقطاع الخاص، وهي نسب تؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة موثوقية عالية شاملة، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في تحليل العلاقات بين الحوافز والأداء الوظيفي بثقة علمية مقبولة.

ثالثا- قياس معامل الصدق الداخلي

لغرض التأكد من مدى صدق أداة البحث، تم احتساب معامل الصدق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان، ويعد الصدق الداخلي أحد المؤشرات المهمة التي تعكس مدى إتساق بنود المحور في قياس

المفهوم نفسه، وهو ما يعزز من دقة النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقدير الصدق الداخلي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، باعتباره معيارا مقبولا إحصائيا. وتجدر الإشارة إلى أن القيم المرتفعة لمعامل الصدق تشير إلى ارتباط قوي بين فقرات كل محور وقدرتها على تمثيل البعد المفترض قياسه، ويوضح الجدول التالي معاملات الصدق الداخلي الخاصة بكل بعد من أبعاد الاستبيان:

الجدول رقم (2-5) : يوضح معامل الصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل الصدق (القطاع العام)	معامل الصدق (القطاع الخاص)
بعد الحوافز المادية	08	0.897	0.874
بعد الحوافز المعنوية	08	0.786	0.922
محور نظام الحوافز (المتغير المستقل)	16	0.918	0.940
محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع)	10	0.907	0.914
المحور الكلي للاستبيان	26	0.922	0.937

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج معامل الصدق إلى أن أداة القياس (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق البنائي، سواء في القطاع العام أو الخاص، مما يعزز من صلاحية استخدام الأداة لقياس أبعاد الحوافز والأداء الوظيفي في سياقات مختلفة.

فقد سجل بعد الحوافز المادية معاملات صدق مرتفعة في كلا القطاعين، بلغت 0.897 في القطاع العام و0.874 في القطاع الخاص، ما يدل على أن العبارات المرتبطة بهذا البعد تعكس بدقة المفهوم المراد قياسه. أما بعد الحوافز المعنوية، فقد بلغ معامل الصدق 0.786 في القطاع العام، وهو مقبول، في حين سجل 0.922 في القطاع الخاص، وهو مستوى صدق مرتفع جدا، يعكس فهما أوضح وارتباطا أقوى بين العبارات والمتغير المفترض لدى عمال القطاع الخاص.

أما بالنسبة إلى محور نظام الحوافز كمتغير مستقل، فقد بلغ معامل الصدق 0.918 في القطاع العام و0.940 في القطاع الخاص، ما يشير إلى اتساق داخلي عال بين جميع الأسئلة المدرجة ضمن هذا المحور، مما يعزز قوة القياس ووضوح البنية النظرية المعتمدة. وبالمثل، سجل محور الأداء الوظيفي معامل صدق مرتفعاً جداً في كلا القطاعين (0.907 و0.914 على التوالي)، مما يدل على جودة صياغة العبارات الخاصة به ومدى تعبيرها عن واقع الأداء كما يدركه العاملون.

أما فيما يخص المحور الكلي للاستبيان (26 سؤالاً)، فقد بلغ معامل الصدق 0.922 في القطاع العام و0.937 في القطاع الخاص، وهو ما يؤكد أن الأداة تمتلك مصداقية قوية وشاملة، تؤهلها لقياس المتغيرات المدروسة بكفاءة وموضوعية في بيئتين مؤسستين مختلفتين.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية والوظيفية (أنظر الملحق رقم 05 و06) كالآتي:

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (2-6) : عينة الدراسة حسب متغير الجنس بين القطاع العام والقطاع الخاص

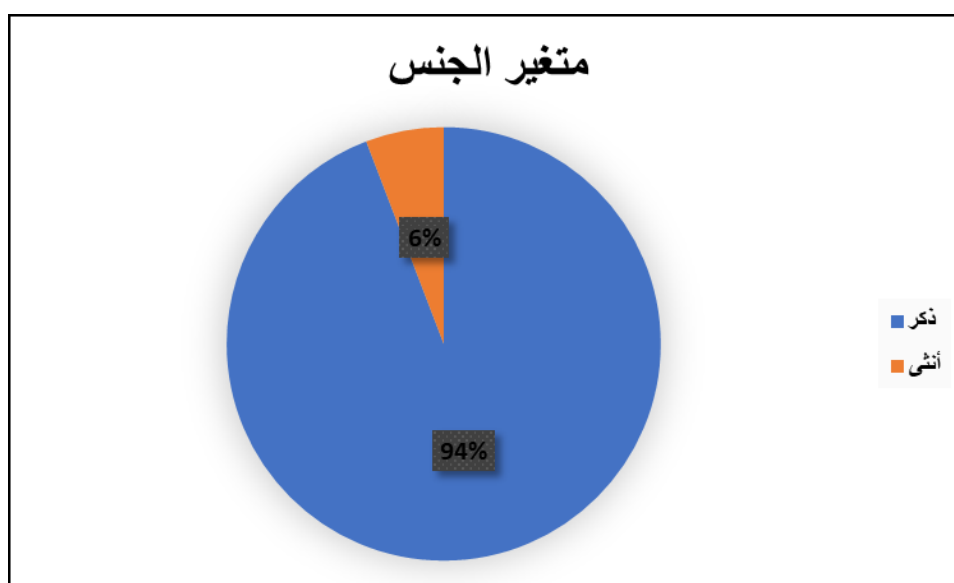
الجنس	القطاع العام (التكرار المطلق)	القطاع الخاص (التكرار المطلق)	القطاع العام (التكرار النسبي)	القطاع الخاص (التكرار النسبي)
ذكر	53	28	94.60%	93.30%
أنثى	3	2	5.40%	6.70%
المجموع	56	30	100%	100%

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

يشير توزيع الجنس بين مؤسستي الدراسة (شركة ALPHAPIPE في القطاع العام وشركة SONERAS في القطاع الخاص) إلى هيمنة واضحة للذكور في كلا المؤسسات، حيث بلغت نسبتهما

94.6% في القطاع العام و93.3% في القطاع الخاص، مع فروقات طفيفة لا تتجاوز 1.3% بين المؤسستين، ويعكس هذا التوزيع الطابع الذكوري للبيئة المهنية في كلا القطاعين، خاصة في مؤسسات ذات طبيعة صناعية، ورغم أن هذه الفروق ليست كبيرة من حيث النسب، فإن ضعف تمثيل الإناث قد يكون له أثر على فهم دوافع التحفيز تبعاً للجنس، ويستدعي تحليلاً أكثر دقة في العلاقة بين نوع التحفيز والاستجابة له داخل بيئة العمل. لذلك فإن التركيبة الديمغرافية، وخاصة من حيث الجنس، تظل عاملاً مساعداً لفهم تباين أثر التحفيز على الأداء بين المؤسستين.

الشكل رقم (2-2) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر : بناءاً على مخرجات برنامج SPSS.v26.

2- متغير العمر :

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير العمر :

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بين القطاع العام والقطاع الخاص

الفئة العمرية	القطاع العام (التكرار المطلق)	القطاع الخاص (التكرار المطلق)	القطاع العام (النسبة المئوية)	القطاع الخاص (النسبة المئوية)
أقل من 30 سنة	4	5	7.10%	16.70%
من 30 إلى 40	20	13	35.70%	43.30%

سنة				
من 41 إلى أقل من 50 سنة	27	6	48.20%	20.00%
أكثر من 50 سنة	5	6	8.90%	20.00%
المجموع	56	30	100%	100%

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

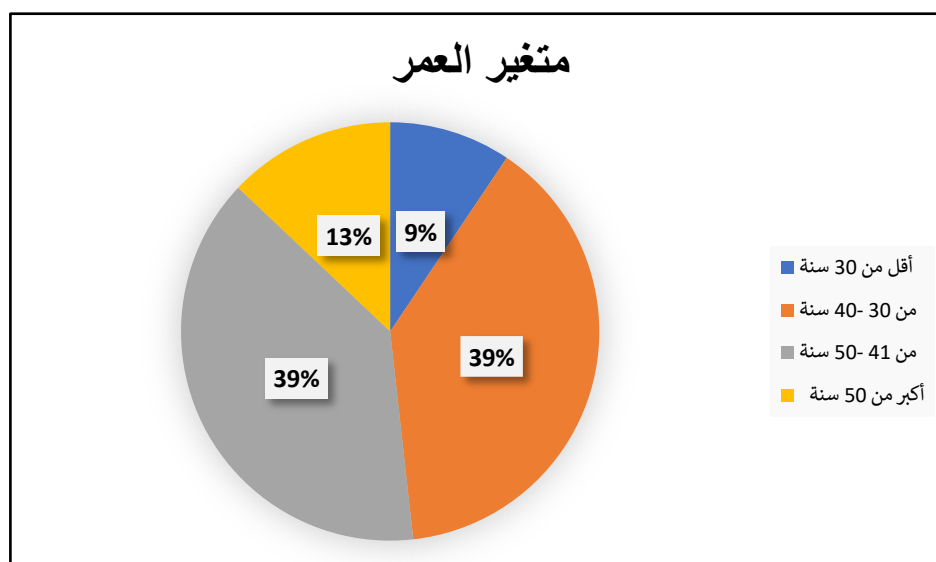
يشير توزيع الفئات العمرية في كل من القطاع العام والخاص إلى تباين واضح في البنية الديموغرافية بين المؤسستين، ففي شركة ALPHAPIPE (القطاع العام)، تمثل الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 50 سنة النسبة الأكبر بواقع 48.2%، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 35.7%، ما يعكس ميلا نحو وجود موظفين أكثر خبرة واستقرارا وظيفيا، وهو أمر شائع في القطاع العام الجزائري، حيث يسود التوظيف الدائم والترقيات المرتبطة بالأقدمية.

أما في شركة SONERAS (القطاع الخاص)، فتغلب الفئات الأصغر سنا على البنية العمرية، حيث تمثل فئة 30 إلى 40 سنة أعلى نسبة بـ 43.3%، تليها الفئة أقل من 30 سنة بـ 16.7%، مما يعكس ديناميكية أكبر في التوظيف وميلا نحو استقطاب الكفاءات الشابة. كما يلاحظ وجود نسبة معتبرة من الموظفين فوق 50 سنة (20%)، على خلاف القطاع العام، ما قد يكون مرتبطاً بسياسات مرنة في التقاعد أو في الاحتفاظ بالخبرات لدى القطاع الخاص.

ويبرز هذا التفاوت في الفئات العمرية تأثيرات مباشرة على مستوى الاستجابة لأنواع التحفيز. فالموظفون الأصغر سنا في القطاع الخاص قد يظهرون حساسية أكبر تجاه التحفيز المادية قصيرة الأجل وفرص الترقية السريعة، في حين أن كبار السن في القطاع العام يميلون إلى استقرار وظيفي يتطلب تحفيزا معنوية مستمرة مثل التقدير، الثقة، وتحسين ظروف العمل. لذلك، فإن البنية العمرية تعد من العوامل المحددة

لكفاءة سياسات التحفيز في كل من القطاعين، ما يستدعي تكييف الاستراتيجيات التحفيزية حسب الخصائص الديموغرافية السائدة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) التوزيع التكراري حسب متغير العمر بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

3- متغير المستوى الدراسي:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي بين القطاع العام والقطاع الخاص

المستوى الدراسي	القطاع العام (التكرار المطلق)	القطاع الخاص (التكرار المطلق)	القطاع العام (النسبة المئوية)	القطاع الخاص (النسبة المئوية)
متوسط	2	6	3.60%	20.00%
ثانوي	4	7	7.10%	23.30%
جامعي	12	9	21.40%	30.00%

26.70%	67.90%	8	38	أخرى
100%	100%	30	56	المجموع

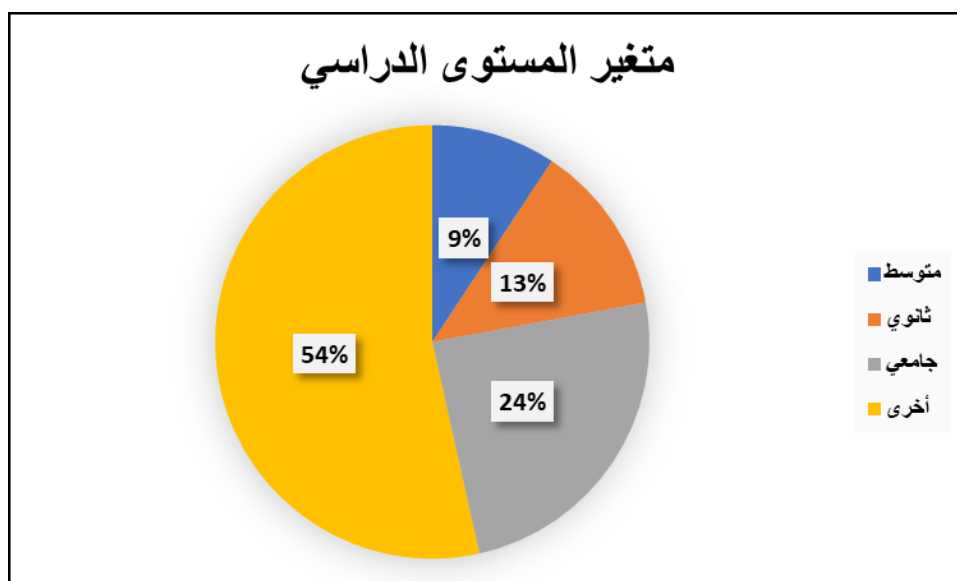
المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

يوضح الجدول رقم (2-8) التوزيع حسب المستوى الدراسي بين شركتي ALPHAPIPE (القطاع العام) و SONERAS (القطاع الخاص) تباينًا واضحًا في تركيبة الموارد البشرية، قد يعزى إلى اختلاف سياسات التوظيف ومعايير الانتقاء في كل قطاع. ففي القطاع العام، تشكل فئة "أخرى" والتي قد تشمل تكوينات مهنية أو شهادات تقنية غير مصنفة ضمن التعليم العام — النسبة الأعلى بواقع 67.9%، وهو ما يشير إلى هيمنة الكفاءات التقنية أو الحرفية التي تم توظيفها في مراحل سابقة ضمن منظومة الوظيفة العمومية، دون اشتراطات أكاديمية عالية.

أما في القطاع الخاص، فتوزيع المستويات التعليمية أكثر توازنا، حيث تتراوح نسب الفئات بين 20% و 30%، وتبرز فئة الحاصلين على تعليم جامعي بنسبة 30%، تليها فئة الثانوي بـ 23.3%، مما يدل على توجه هذا القطاع إلى استقطاب اليد العاملة الشابة ذات المؤهلات الأكاديمية المتنوعة، بما يتماشى مع حاجاته السوقية المرنة والمرتبطة بالإنتاج والمردودية.

هذه الفروقات تعكس مدى تأثير المستوى الدراسي في صياغة وتوجيه سياسات التحفيز، إذ يميل الموظفون الجامعيون في القطاع الخاص إلى التفاعل أكثر مع التحفيزات المعنوية كالترقية والتقدير والمشاركة في القرار، بينما يحتاج الموظفون في القطاع العام، خاصة من الفئات التقنية، إلى تحفيزات مادية محسوسة مرتبطة بتحسين ظروف العمل والأجر، كما يشير ذلك إلى ضرورة تحديث منظومة التكوين المستمر في القطاع العام لتواكب التحولات التقنية والإدارية الحديثة، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

4- متغير الوظيفة الحالية

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية :

الجدول رقم (2-9) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية بين القطاع العام والقطاع الخاص

الوظيفة الحالية	القطاع العام (التكرار المطلق)	القطاع الخاص (التكرار المطلق)	القطاع العام (النسبة المئوية)	القطاع الخاص (النسبة المئوية)
رئيس فرع	1	1	3.30%	1.80%
رئيس مصلحة	-	3	10.00%	0.00%
رئيس مكتب	5	4	13.30%	8.90%
عون	50	22	73.30%	89.30%
المجموع	56	30	100%	100%

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

يعكس الجدول رقم (2-9) توزيع الوظائف الحالية بين مؤسستي الدراسة اختلافات هيكلية وتنظيمية

بارزة، مرتبطة بطبيعة التسيير في كل من القطاع العام والخاص، ففي شركة ALFAPIPE (القطاع

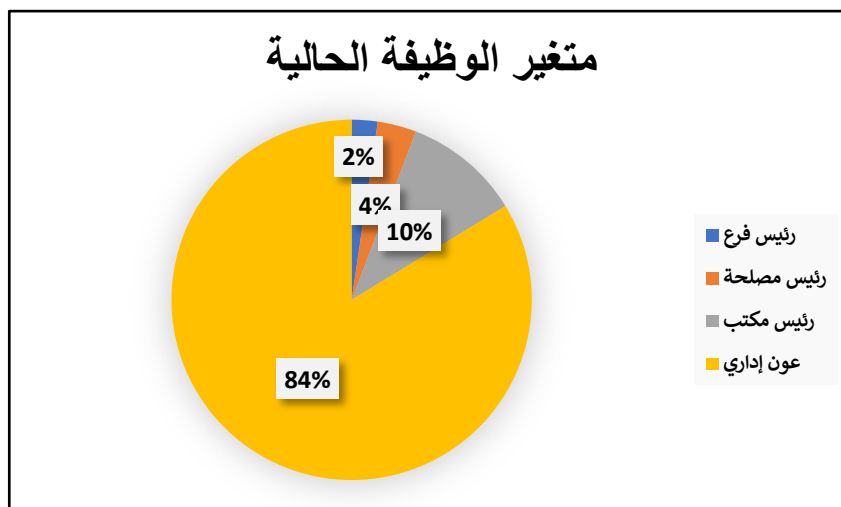
العام)، يلاحظ أن النسبة الساحقة من العاملين يشغلون منصب "عون" بنسبة 89.3%، مع ضعف تمثيل

للووظائف الإشرافية مثل "رئيس مكتب" (8.9%) و"رئيس فرع" (1.8%)، وغياب تام لمنصب "رئيس

مصلحة"، وهو ما يعكس طابعا هرميا جامدا يهيمن عليه التوظيف في المستويات الدنيا، دون ترقية فعلية للكفاءات أو توسع في المناصب القيادية، وهو من سمات البيروقراطية الإدارية في الوظيفة العمومية الجزائرية. أما في شركة SONERAS (القطاع الخاص)، فتوزيع المناصب أكثر توازنا نسبيا، حيث نجد أن منصب "عون" يشكل 73.3% فقط من العينة، مقابل نسب معتبرة للوظائف القيادية: "رئيس مكتب" (13.3%) و"رئيس مصلحة" (10%) و"رئيس فرع" (3.3%). هذا التوزيع يعكس مرونة أكبر في الهيكل التنظيمي وقدرة على ترقية الموظفين وفق معايير الكفاءة والأداء، بما يتماشى مع منطق الفعالية الاقتصادية ومردودية العمل التي يحرص عليها القطاع الخاص.

هذا التفاوت في البنية الوظيفية له تأثير مباشر على أنماط التحفيز، ففي القطاع الخاص تنتوع مستويات التحفيز بين المادي والمعنوي حسب الرتبة والمسؤولية، بينما يبقى التحفيز في القطاع العام محدودا وموجها أساسا للقاعدة العمالية دون تمييز ملموس للمناصب العليا، ما قد يضعف الدافعية لدى الموظفين الطموحين إلى التقدم والترقي، والشكل التالي يوضح لنا ذلك :

الشكل رقم (2-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

5- متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية بين القطاع العام والقطاع الخاص

الخبرة المهنية	القطاع العام (التكرار المطلق)	القطاع الخاص (التكرار المطلق)	القطاع العام (النسبة المئوية)	القطاع الخاص (النسبة المئوية)
أقل من 5 سنوات	3	8	5.40%	26.70%
من 5 إلى 10 سنوات	24	11	42.90%	36.70%
أكثر من 10 سنوات	29	11	51.80%	36.70%
المجموع	56	30	100%	100%

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

يوضح الجدول رقم (2-10) نتائج توزيع الخبرة المهنية تبينا دالا بين القطاع العام والخاص في ما يخص استقرار العمالة وطبيعة المسارات المهنية. ففي شركة ALPHAPIPE (القطاع العام)، تظهر البيانات أن أكثر من نصف العاملين (51.8%) لديهم خبرة تفوق عشر سنوات، ما يعكس طابع الاستقرار الوظيفي الذي يميز المؤسسات العمومية في الجزائر، حيث يستمر الموظفون في مناصبهم لفترات طويلة في ظل نظام توظيف دائم، وفرص انتقال محدودة داخل أو خارج القطاع.

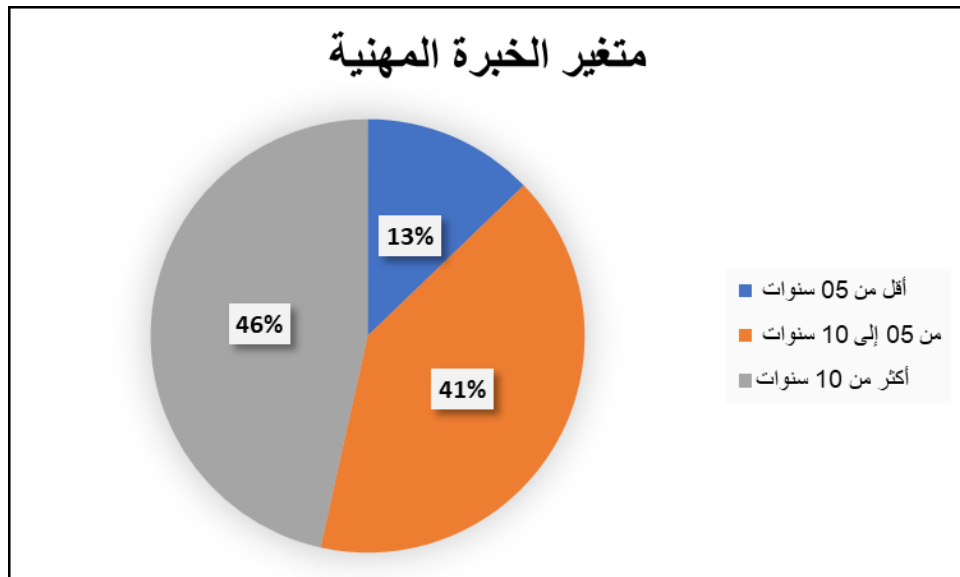
في المقابل، تسجل شركة SONERAS (القطاع الخاص) نسبة 26.7% من العاملين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وهي نسبة مرتفعة نسبيا مقارنة بالقطاع العام، وتدل على دورة توظيف أسرع، ووجود حركة أكبر في الدخول والخروج من المؤسسة، مما يعكس طبيعة سوق العمل الخاص الذي يتسم بالتجديد المستمر، لكنه قد يشير أيضًا إلى نسب دوران وظيفي مرتفعة مرتبطة بعوامل مثل ضغط العمل أو محدودية الأمان الوظيفي.

كما يلاحظ أن فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) تمثل نسبة معتبرة في كلا القطاعين، لكنها أكبر نسبيًا في القطاع العام، وهو ما يعكس توجه المؤسسة العمومية نحو الاحتفاظ

بالموظف لفترات طويلة دون تجديد في الطاقات البشرية، مقابل ميل القطاع الخاص إلى إحداث توازن بين الخبرة والديناميكية من خلال استقطاب عناصر شابة وأخرى متمرسية.

هذه المعطيات تؤثر بشكل مباشر على فعالية أنظمة التحفيز؛ فالموظفون القدامى في القطاع العام قد يظهرون استقرارًا مرتفعًا لكن دافعية منخفضة نتيجة غياب آليات تحفيز متجددة، بينما يتطلب موظفو القطاع الخاص أنماط تحفيزية مرنة وتنافسية تتلاءم مع طبيعة العمل ومعدلات التجديد في المؤسسة، و الشكل التالي يوضح لنا أكثر نتائج ذلك :

الشكل رقم (2-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية بين القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى

إجابات المستجوبين حول فقرات الإستبيان (أنظر الملاحق رقم 07 ، 08 و 09).

أولا - المحور الأول :نظام الحوافز

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الحوافز المادية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول من

الاستبيان:

الجدول رقم (2-11) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المادية

في القطاع العام

الحوافز المادية بالنسبة للقطاع العام					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
01	تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية	4.70	0.658	مرتفع جدا	1
02	تقاس الحوافز المادية بمؤسستكم على اساس مستوى الاداء المحقق.	4.46	0.602	مرتفع جدا	2
03	تؤثر مكافآت المالية على تحسين مردودية وانتاجية العمال.	4.21	0.653	مرتفع جدا	3
04	نظام الحوافز المادية الذي توفره المؤسسة مكافئ للجهد المبذول من قبل العمال.	4.07	0.628	مرتفع	7
05	تعطي المؤسسة علاوات او زيادات دورية في المرتب بناء على الأداء.	4.05	0.773	مرتفع	8
06	الحوافز المادية تساهم في تقليل رغبتكم البحث عن وظيفة أخرى.	4.11	0.824	مرتفع	6
07	تميز المؤسسة الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة.	4.16	0.781	مرتفع	5
08	يعتبر نظام الحوافز المالية في مؤسستكم واضح وشفاف.	4.18	0.690	مرتفع	4
	بعد الحوافز المادية_ القطاع العام	4.2433	0.4593	مرتفع جدا	—

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج الجدول (2-11) إلى أن آراء العاملين في القطاع العام تحديداً بشركة ALPHAPIPE

(أنظر الملحق رقم 07) جاءت إيجابية بدرجة مرتفعة جداً تجاه بعد الحوافز المادية، حيث بلغ المتوسط

العام (4.24) مع انحراف معياري منخفض نسبيا (0.45)، مما يعكس درجة عالية من التجانس في الإجابات. وتصدرت العبارة "تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية" قائمة الترتيب بمتوسط (4.70)، ما يدل على رضا كبير لدى الموظفين حول قيمة الحوافز المالية المقدمة، وهو مؤشر لاهتمام المؤسسة بالتحفيز المباشر المرتبط بالجانب المادي.

كما أظهرت البيانات أن الحوافز تُقاس على أساس الأداء المحقق (المتوسط 4.46)، وتؤثر إيجابيا على المردودية والإنتاجية (4.21)، وهو ما يبرز محاولة واضحة لربط نظام التحفيز بالنتائج، رغم طابع القطاع العام التقليدي المعروف بثبات الأجور وقلة الحوافز القائمة على الكفاءة. وفي نفس السياق، يرى الموظفون أن نظام الحوافز يساهم في تقليل الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى (4.11)، ما يعزز دلالة الحوافز المادية على استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية.

ورغم هذا التوجه الإيجابي العام، إلا أن بعض الفقرات جاءت في ترتيب أدنى نسبيا، مثل عبارة "نظام الحوافز مكافئ للجهد المبذول" (4.07) و"العلاوات الدورية مرتبطة بالأداء" (4.05)، مما قد يعكس شعورا لدى بعض الموظفين بوجود تفاوت بين الجهد والمكافأة، أو ضعف في آليات التقييم الموضوعي للأداء، وهو أمر لا يزال يمثل تحديا داخل بيئة القطاع العام التي تتسم بجمود إداري نسبي.

في المجمل، تظهر نتائج هذا البعد أن موظفي شركة ALPHAPIPE يتمتعون بدرجة عالية من الرضا عن الحوافز المادية، مع بروز الحاجة إلى تعزيز الشفافية والعدالة في تطبيق أنظمة التقييم والمكافأة، لضمان تماسك الجهد مع الحافز، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة مع القطاع الخاص وقدرته الأكبر على تقديم حوافز مرنة ومباشرة.

الجدول رقم (2-12) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المادية

في القطاع الخاص

الحوافز المادية بالنسبة للقطاع الخاص				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تقدم مؤسساتكم حوافز مادية ذات قيمة عالية	3.80	1.126	مرتفع
02	تقاس الحوافز المادية بمؤسساتكم على اساس مستوى الاداء المحقق.	3.77	0.898	مرتفع
03	تؤثر مكافآت المالية على تحسين مردودية وإنتاجية العمال.	4.33	0.661	مرتفع جدا
04	نظام الحوافز المادية الذي توفره المؤسسة مكافئ للجهد المبذول من قبل العمال.	3.50	0.900	مرتفع
05	تعطي المؤسسة علاوات او زيادات دورية في المرتب بناء على الأداء.	3.87	0.900	مرتفع
06	الحوافز المادية تساهم في تقليل رغبتكم البحث عن وظيفة أخرى.	4.20	0.925	مرتفع جدا
07	تميز المؤسسة الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة.	3.50	0.900	مرتفع
08	يعتبر نظام الحوافز المالية في مؤسساتكم واضح وشفاف.	3.47	0.937	مرتفع
—	بعد الحوافز المادية_ القطاع الخاص	3.8042	0.5606	مرتفع

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج الجدول رقم (2-12) إلى أن تقييم موظفي شركة SONERAS (أنظر الملحق رقم

07) للحوافز المادية كان إيجابيا بمستوى "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد (3.80) مع انحراف

معيارى (0.56)، ما يدل على تقارب نسبي في آراء المستجوبين، لكن دون بلوغ نفس مستوى الرضا العالي

المسجل في القطاع العام. وقد احتلت العبارة "تؤثر المكافآت المالية على تحسين مردودية وإنتاجية العمال"

المرتبة الأولى بمتوسط (4.33)، مما يؤكد إدراك العمال لأهمية الحوافز في تحفيز الأداء داخل بيئة العمل الخاصة، التي عادة ما تربط الأجر بالنتائج بوضوح أكبر مقارنة بالقطاع العام.

المرتبة الثانية كانت للعبارة "الحوافز المادية تساهم في تقليل الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى" (4.20)، مما يشير إلى أن الحوافز تعتبر عنصراً فعالاً في تحقيق الاستقرار المهني داخل الشركة، رغم خصوصية القطاع الخاص التي تتسم أحياناً بضغط العمل والمردودية كمعايير أساسية. كما جاءت عبارة "تعطي المؤسسة علاوات أو زيادات دورية بناءً على الأداء" بمتوسط (3.87)، مما يعكس وجود نظام مكافآت دوري، لكنه لا يزال في نظر الموظفين قابلاً للتطوير.

من جهة أخرى، جاءت العبارات المتعلقة بـ عدالة وشفافية النظام التحفيزي في مراتب متأخرة، مثل "نظام الحوافز واضح وشفاف" (3.47) و"تميز المؤسسة الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة" (3.50)، مما يدل على نقص في وضوح معايير التمييز والتحفيز الفردي، أو ربما وجود فجوات في آليات التقييم الداخلية التي قد لا تترجم دائماً إلى تحفيز فعلي يشعر به الموظف.

وتبرز هذه النتائج أن رغم الطابع الديناميكي والمردودي للقطاع الخاص، إلا أن العاملين فيه لا يلمسون دائماً توازناً عادلاً بين الأداء والحوافز، ما يبرز الحاجة إلى مزيد من الشفافية والعدالة التحفيزية، وتوضيح آليات المكافأة وربطها فعلياً بالأداء الفردي والجماعي.

الجدول رقم (2-13): مقارنة متوسطات آراء المستجوبين حول الحوافز المادية بين القطاع العام والخاص

رقم العبارة	القطاع العام	الترتيب	القطاع الخاص	الترتيب
مضمون الفقرة	(المتوسط الحسابي)	في القطاع العام	(المتوسط الحسابي)	في القطاع الخاص

1	تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية	4.7	1	3.8	4
2	تقاس الحوافز المادية على أساس الأداء المحقق	4.46	2	3.77	5
3	تؤثر المكافآت المالية على تحسين المردودية والإنتاجية	4.21	3	4.33	1
4	نظام الحوافز مكافئ للجهد المبذول	4.07	7	3.5	6
5	العلاوات الدورية مرتبطة بالأداء	4.05	8	3.87	3
6	الحوافز تقلل من الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى	4.11	6	4.2	2
7	المؤسسة تميز الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة	4.16	5	3.5	7
8	نظام الحوافز واضح وشفاف	4.18	4	3.47	8
المتوسط العام لبعد الحوافز المادية		4.24	-	3.8	-

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تظهر المقارنة بين المؤسستين فروقات دالة في إدراك العاملين للحوافز المادية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

القطاع العام (ALPHAPIPE) سجل متوسطا أعلى (4.24) مقارنة بالقطاع الخاص (3.80) في تقييم الحوافز المادية، ما يعكس رضا أكبر نسبيا لدى الموظفين العموميين، سواء من حيث قيمة الحوافز أو مستوى الوضوح والعدالة في توزيعها.

في حين أن القطاع الخاص (SONERAS) جاء تقييمه أكثر واقعية وتفاوتاً، فرغم التقدير العالي لتأثير المكافآت على الأداء (4.33)، إلا أن المتوسطات الأخرى ظلت دون مستوى "مرتفع جداً"، ما يكشف عن نقص في استقرار أو وضوح نظام التحفيز، أو ربما تأثره بسياسات غير ثابتة في التقييم والتوزيع.

من الملاحظ أن العاملين في القطاع العام يعتبرون أن الحوافز "ذات قيمة عالية" (4.70) وأن النظام "يقيس الأداء" (4.46)، مما يوحي بوجود بنية إدارية مستقرة وإن كانت بطيئة، لكنها واضحة في آليات التحفيز، على عكس القطاع الخاص الذي رغم مرونته، لا يعكس دائماً عدالة وشفافية في نظر الموظفين.

كذلك، احتلت عبارة "نظام الحوافز واضح وشفاف" الترتيب الرابع في القطاع العام، ولكنها كانت الأخيرة في القطاع الخاص، وهو فارق دال يعكس اختلافاً في الثقة المؤسسية ونضج السياسات الداخلية بين المؤسستين.

2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني : الحوافز المعنوية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني من المحور الأول من الإستبيان :

الجدول رقم (2-14) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المعنوية (القطاع العام)

الحوافز المعنوية بالنسبة للقطاع العام					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
09	تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه	4.18	0.716	مرتفع	7
10	يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل ادارة المؤسسة	4.23	0.687	مرتفع جدا	5
11	نظام الترقية يعتمد على اساس الكفاءة	4.23	0.831	مرتفع جدا	6

والأداء					
12	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الابداع والابتكار	4.04	0.762	مرتفع	8
13	يحظى العامل على كلمات شكر واشادة عند انجاز المهام بنجاح	4.29	0.530	مرتفع جدا	3
14	المؤسسة توفر للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز	4.68	0.606	مرتفع جدا	1
15	يتم تكليفكم بمهام او مسؤوليات اكبر كمكافئة على ادائكم	4.32	0.543	مرتفع جدا	2
16	التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل ايجابي على التزامكم بالعمل	4.27	0.556	مرتفع جدا	4
	بعد الحوافز المعنوية_ القطاع العام	4.2790	0.3454	مرتفع جدا	—

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تكشف نتائج الجدول رقم (2-14) أن تقييم موظفي شركة ALPHAPIPE (القطاع العام) لبعد الحوافز المعنوية (أنظر الملحق رقم 08) جاء في عمومه إيجابيا وبمستوى مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط العام (4.27)، مصحوبا بانحراف معياري منخفض نسبيا (0.34)، ما يعكس تجانسا ملحوظا في مواقف الموظفين حول هذا البعد، وهو مؤشر على إدراك واضح لقيمة الحوافز المعنوية وأثرها في بيئة العمل.

وقد تصدرت عبارة "المؤسسة توفر التدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز" قائمة الترتيب بمتوسط مرتفع (4.68)، مما يدل على اهتمام واضح من الإدارة بتمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم، وهو أحد أهم أبعاد التحفيز المعنوي طويل الأمد الذي يعزز الشعور بالثقة والاستحقاق. تليها عبارة "يتم تكليفكم بمهام أو مسؤوليات أكبر كمكافأة على أدائكم" (4.32)، والتي تشير إلى وجود سياسة تشجيعية قائمة على منح الفرص والتقدير بالترقية والمسؤولية، وهو ما يعد أسلوبا محفزا يعكس الثقة في الكفاءات.

كما حازت عبارات مثل "كلمات الشكر والإشادة عند إنجاز المهام" (4.29) و**"التقدير المعنوي ينعكس إيجابياً على الالتزام بالعمل" (4.27) على متوسطات عالية، ما يبرز أهمية التحفيز الرمزي والإشعاري في خلق التزام وظيفي وتقدير ذاتي لدى العاملين. أما بخصوص الاعتراف بالمبادرات الفردية واعتماد نظام الترقيات على الكفاءة، فقد سجلتا متوسطات متقاربة (4.23)، مما يدل على إدراك نسبي لعدالة التقييم والتحفيز المهني.

رغم هذا، جاءت عبارة "بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار" في المرتبة الأخيرة (4.04)، ما قد يشير إلى أن البيئة الإدارية التقليدية السائدة في القطاع العام لا تزال تقيد المبادرات الحرة والتجديد، وهو ما يتطلب مراجعة ثقافة العمل ورفع مستوى الانفتاح على مقترحات العمال وتقبل الأفكار الجديدة.

الجدول رقم (2-15) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الحوافز المعنوية (القطاع الخاص)

الحوافز المعنوية بالنسبة للقطاع الخاص				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
09	تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه	3.80	1.064	مرتفع
10	يتم الاعتراف ف بمبادرات العمل من قبل ادارة المؤسسة	3.77	0.817	مرتفع
11	نظام الترقيات يعتمد على اساس الكفاءة والأداء	3.70	0.988	مرتفع
12	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الابداع والابتكار	3.87	1.074	مرتفع
13	يحظى العامل على كلمات شكر واشادة عند انجاز المهام بنجاح	4.00	0.947	مرتفع
14	المؤسسة توفر للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز	3.60	1.133	مرتفع

15	يتم تكليفكم بمهام او مسؤوليات اكبر كمكافئة على ادائكم	3.60	0.894	مرتفع	7
16	التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل ايجابي على التزامكم بالعمل	4.03	0.850	مرتفع	1
	بعد الحوافز المعنوية_ القطاع الخاص	3.7958	0.6834	مرتفع	—

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج الجدول رقم (2-15) إلى أن آراء الموظفين في شركة SONERAS (أنظر الملحق رقم 08) جاءت إيجابية بدرجة "مرتفعة" نحو بعد الحوافز المعنوية، حيث بلغ المتوسط العام (3.79) وهو أقل من المتوسط المسجل في القطاع العام (4.27)، مع انحراف معياري نسبيا أكبر (0.68)، مما يوحي بتباين واضح في الإدراك أو التجربة الفردية بين العمال تجاه هذه الحوافز.

العبارة التي تصدرت الترتيب كانت: "التقدير المعنوي ينعكس إيجابيا على التزامكم بالعمل" بمتوسط (4.03)، ما يدل على وعي الموظفين بأهمية التحفيز غير المادي في تعزيز الولاء والانضباط. تليها عبارة "يحظى العامل بكلمات شكر وإشادة عند إنجاز المهام" (4.00)، وهو مؤشر على استخدام بسيط وفعال لأسلوب التحفيز اللفظي والرمزي داخل بيئة العمل.

من جهة أخرى، جاءت عبارة "بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار" بمتوسط (3.87)، وهي نتيجة إيجابية نسبيا، خاصة في مؤسسة خاصة تعتمد على مردودية الأفراد وتجاوبهم مع المستجدات الإنتاجية، مما يعكس نوعا من المرونة التنظيمية في احتضان الأفكار الجديدة.

غير أن متوسطات بعض العبارات المرتبطة بالتحفيز طويل المدى أو المؤسسي مثل: "توفر التدريب والتطوير المهني" و"إسناد المهام كنوع من المكافأة" لم تتجاوز (3.60)، كما جاءت في أدنى الترتيب، ما يعكس ضعفا نسبيا في سياسات التطوير الداخلي، أو ربما افتقار المؤسسة إلى خطط منهجية لبناء الكفاءات أو تعزيز المسار المهني للموظفين.

أيضا، يلاحظ أن عبارة "نظام الترقيات قائم على الأداء والكفاءة" لم تتجاوز متوسط (3.70)، ما يشير إلى ضعف الشفافية أو غياب المعايير الدقيقة التي تحكم الترقية، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على العدالة التنظيمية والانتماء المهني.

الجدول رقم (2-16): مقارنة متوسطات آراء المستجوبين حول الحوافز المعنوية بين القطاع العام والخاص

رقم العبارة	مضمون الفقرة	القطاع العام (المتوسط الحسابي)	الترتيب في القطاع العام	القطاع الخاص (المتوسط الحسابي)	الترتيب في القطاع الخاص
9	تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتنظيمه	4.18	7	3.8	4
10	يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل إدارة المؤسسة	4.23	5	3.77	5
11	نظام الترقيات يعتمد على الكفاءة والأداء	4.23	6	3.7	6
12	بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار	4.04	8	3.87	3
13	يحصل العامل على كلمات شكر وإشادة عند إنجاز المهام	4.29	3	4	2
14	المؤسسة توفر التدريب والتطوير المهني كتحفيز	4.68	1	3.6	8
15	يتم تكليفكم بمهام أكبر كمكافأة على الأداء	4.32	2	3.6	7
16	التقدير المعنوي ينعكس	4.27	4	4.03	1

				إيجابيًا على التزامكم بالعمل	
—	3.8	—	4.28	المتوسط العام لبعد الحوافز المعنوية	

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تظهر المقارنة أن العاملين في القطاع العام عبروا عن مستوى أعلى من الرضا بخصوص الحوافز المعنوية، بمتوسط عام (4.28)، مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص الذين بلغ متوسط تقييمهم (3.80). ورغم أن كلا القطاعين سجلا مستوى "مرتفع"، إلا أن الفارق في ترتيب العبارات ونسب التشتت يشير إلى تباين واضح في العمق والتنوعية.

■ القطاع العام: (ALPHAPIPE)

يولي أهمية واضحة للتحفيز المعنوية المرتبطة بـ التكوين والتطوير المهني، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط (4.68)، ما يعكس وجود سياسات واضحة للتنمية البشرية.

أيضا، يبرز العامل الثقة بالقدرات من خلال تكليف الموظف بمسؤوليات إضافية (4.32) والاعتراف بجهوده (4.29)، وهو ما يعزز روح الانتماء والالتزام.

ومع ذلك، يظل تشجيع الإبداع والابتكار (4.04) الأضعف، ما يدل على أن البيئة الإدارية التقليدية لا تزال تحدّ من المبادرات الفردية، رغم الاعتراف الرسمي بها.

■ القطاع الخاص: (SONERAS)

رغم سيادة مستوى "مرتفع" في أغلب الفقرات، إلا أن المعطيات تكشف عن ضعف ملحوظ في الجوانب الهيكلية للتحفيز، مثل التدريب (3.60) أو التكليف بالمهام كمكافأة. (3.60)

يأتي في الصدارة التقدير المعنوي من حيث الأثر على الالتزام (4.03) والإشادة بجهود العاملين (4.00)، مما يدل على قوة العلاقات الإنسانية والرمزية أكثر من السياسات المؤسسية الرسمية.

من الملاحظ أن بيئة الإبداع (3.87) نالت ترتيبا متقدما مقارنة بالقطاع العام، مما يشير إلى مرونة أكبر في استقبال الأفكار، رغم غياب الدعم المادي أو التكويني اللازم لتنميتها.

وبهذا يتبين أن القطاع العام يتفوق في الحوافز المعنوية ذات الطابع المنهجي والبنوي (مثل التدريب والترقية)، بينما يركز القطاع الخاص أكثر على الحوافز اللحظية والعلاقات المباشرة (مثل الشكر، التشجيع اللفظي، تعزيز الالتزام). وهذا يعكس تفاوتاً في الثقافة الإدارية؛ فالقطاع العام يميل إلى التنظيم المؤسسي طويل المدى، في حين يعتمد القطاع الخاص على استجابات سريعة غير ممنهجة قد تكون فعالة، لكنها عرضة للتذبذب، هذا الفرق يستدعي من مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر تعزيز البنية التكوينية والتحفيزية الرسمية، ومن مؤسسات القطاع العام تعزيز بيئة الإبداع والانفتاح على المبادرات لتكامل الجانبين.

الجدول رقم (2-17): مقارنة المتوسطات الحسابية للحوافز بين القطاع العام والقطاع الخاص

البعد / المحور	القطاع العام (عدد الأفراد)	المتوسط الحسابي	درجة الإجابات	القطاع الخاص (عدد الأفراد)	المتوسط الحسابي	درجة الإجابات
بعد الحوافز المادية	56	4.2433	مرتفع جدا	30	3.8042	مرتفع
بعد الحوافز المعنوية	56	4.279	مرتفع جدا	30	3.7958	مرتفع
محور الحوافز	56	4.2612	مرتفع جدا	30	3.8	مرتفع

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج الجدول رقم (2-17) إلى وجود تباين واضح في تقييم العاملين للحوافز بين القطاع العام (شركة ALPHAPIPE والقطاع الخاص) شركة (SONERAS)، سواء من حيث المتوسطات الحسابية أو درجة الإجابات. فقد سجل العاملون في القطاع العام متوسطات مرتفعة جدًا في جميع الأبعاد، حيث بلغ متوسط بعد الحوافز المادية (4.2433)، وبعد الحوافز المعنوية (4.279)، في حين بلغ المتوسط العام لمحور الحوافز (4.2612)، وهو ما يعكس مستوى رضا مرتفع جدًا عن سياسات التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة العمومية، سواء كانت مادية أو معنوية.

في المقابل، سجل القطاع الخاص متوسطات أدنى نسبيًا، حيث بلغ متوسط الحوافز المادية (3.8042)، والمعنوية (3.7958)، والمتوسط العام لمحور الحوافز (3.8000)، وهي تقييمات تقع ضمن درجة "مرتفعة"، لكنها لم تصل إلى "مرتفعة جدًا" كما في القطاع العام. هذا الفرق قد يعزى إلى طبيعة نظام التسيير في القطاع الخاص، الذي يتميز أحيانًا بعدم انتظام أو وضوح الحوافز، خاصة المعنوية منها، أو إلى اختلاف في توقعات العاملين تجاه ما يعد تحفيزًا كافيًا في بيئة أكثر تنافسية وربحية.

وعليه، يمكن استخلاص أن القطاع العام محل الدراسة يوفر بيئة أكثر استقرارًا وتحفيزًا في نظر موظفيه، من حيث تنوع وتكامل الحوافز، وهو ما قد يفسر النتائج المرتفعة في الرضا والأداء الوظيفي. ومع ذلك، فإن هذه الأفضلية لا تعني غياب التحفيز في القطاع الخاص، بل تبرز الحاجة إلى مراجعة آليات التحفيز فيه لضمان استمرارية الرضا الوظيفي وتحقيق مستويات أداء أعلى.

3- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني : الأداء الوظيفي

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان :

الجدول رقم (2-18) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الأداء الوظيفي

بالنسبة للقطاع العام

الأداء الوظيفي بالنسبة للقطاع العام				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	يبدل العمال جهدا إضافيا عندما يحصل على حوافز.	4.21	0.594	مرتفع جدا
02	يشعر العمال بالتحفيز لأداء أفضل عند وجود مكافآت.	4.32	0.575	مرتفع جدا
03	تساهم الحوافز في زيادة الالتزام بالعمل.	4.34	0.549	مرتفع جدا
04	رضا الموظف بالحوافز ينعكس على جودة الأداء.	4.38	0.524	مرتفع جدا
05	حرص العمال على تطوير مهاراتهم باستمرار لتحقيق أداء أفضل.	4.46	0.602	مرتفع جدا
06	يشعر العامل بالرضا عن أدائه عندما يتم الاعتراف بجهوده.	4.29	0.653	مرتفع جدا
07	وجود نظام حوافز واضح يساعد على التركيز وتحقيق نتائج أفضل.	4.20	0.616	مرتفع جدا
08	يتحمل العامل مسؤولياته الوظيفية بجدية عند وجود نظام حوافز فعال.	4.27	0.646	مرتفع جدا
09	يحقق العامل أهدافه الوظيفية بشكل أفضل في ظل وجود بيئة عمل محفزة.	4.29	0.563	مرتفع جدا
10	يعتبر العامل جودة الأداء الوظيفي جزءا من استحقاقه للحصول على الحوافز.	4.13	0.474	مرتفع
—	محور الأداء الوظيفي _ القطاع العام	4.2612	0.3744	مرتفع جدا

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج محور الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة ALPHAPIPE (القطاع العام) (أنظر

الملحق رقم 09) إلى مستوى إدراك مرتفع جدا لأثر الحوافز في تحسين الأداء، حيث بلغ المتوسط العام

(4.26) مع انحراف معياري منخفض (0.37)، ما يعكس اتفاقا واسعا بين المستجوبين حول هذا الأثر. وقد

أظهرت النتائج أن العاملين يبدون حرصا واضحا على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر بهدف تحسين جودة أدائهم، وهو ما ترجم إلى أعلى متوسط (4.46) في هذا المحور، بما يعكس تطورا في الوعي المهني والذاتي داخل بيئة العمل العمومية.

كما برزت أهمية رضا الموظف بالحوافز، الذي ينعكس مباشرة على جودة الأداء (4.38)، وزيادة الالتزام بفضل الحوافز (4.34)، ما يدل على أن التحفيز الممنهج يسهم بشكل واضح في تعزيز الانضباط والجدية المهنية. كذلك، أعرب الموظفون عن ارتباط الأداء الجيد بوجود بيئة عمل محفزة، والاعتراف بالجهود المبذولة، مما يظهر الأثر الفعال للحوافز المعنوية والمادية معًا.

من جهة أخرى، ورغم إيجابية جميع المؤشرات، إلا أن عبارة "يعتبر العامل جودة الأداء جزءًا من استحقاقه للحصول على الحوافز" سجلت أقل متوسط (4.13)، مما قد يعكس نقصا في وضوح معايير التقييم الفردي أو ضعفا في ربط الأداء الفعلي بآليات توزيع الحوافز، وهو تحد معروف في أنظمة التسيير التقليدية في المؤسسات العمومية الجزائرية. وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن فعالية نظام الحوافز في القطاع العام لا تتوقف فقط على قيمتها، بل أيضا على مدى ارتباطها بسلوكيات العمل والتقدير الداخلي، مما يستدعي تعزيز أدوات القياس والشفافية لضمان استمرارية هذا الأداء المرتفع.

الجدول رقم (2-19) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الأداء الوظيفي

بالنسبة للقطاع الخاص

الأداء الوظيفي بالنسبة للقطاع الخاص					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
01	يبدل العمال جهدا إضافيا عندما يحصل على حوافز.	4.37	0.615	مرتفع جدا	2
02	يشعر العمال بالتحفيز لأداء أفضل عند	4.33	0.802	مرتفع جدا	3

				وجود مكافآت.	
03	تساهم الحوافز في زيادة الالتزام بالعمل.	4.23	0.935	مرتفع جدا	7
04	رضا الموظف بالحوافز ينعكس على جودة الأداء.	4.20	0.761	مرتفع جدا	9
05	حرص العمال على تطوير مهاراتهم باستمرار لتحقيق أداء أفضل.	4.27	0.868	مرتفع جدا	5
06	يشعر العامل بالرضا عن أدائه عندما يتم الاعتراف بجهوده.	4.60	0.498	مرتفع جدا	1
07	وجود نظام حوافز واضح يساعد على التركيز وتحقيق نتائج أفضل.	4.30	0.702	مرتفع جدا	4
08	يتحمل العامل مسؤولياته الوظيفية بجدية عند وجود نظام حوافز فعال.	4.23	0.728	مرتفع جدا	6
09	يحقق العامل أهدافه الوظيفية بشكل أفضل في ظل وجود بيئة عمل محفزة.	4.20	1.031	مرتفع جدا	10
10	يعتبر العامل جودة الأداء الوظيفي جزءا من استحقاقه للحصول على الحوافز.	4.23	0.774	مرتفع جدا	8
	محور الأداء الوظيفي _ القطاع الخاص	4.2967	0.4993	مرتفع جدا	—

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تكشف نتائج الجدول رقم (2-19) عن تقييم مرتفع جدا من قبل موظفي شركة SONERAS لأثر الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط العام (4.29) وهو أعلى بقليل من نظيره في القطاع العام، مما يعكس إدراكا قويا لدى العاملين بأهمية نظام التحفيز في دعم المردودية الفردية والجماعية داخل مؤسسات القطاع الخاص. وقد جاءت العبارة "يشعر العامل بالرضا عن أدائه عندما يتم الاعتراف بجهوده" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.60)، ما يبرز أهمية التحفيز المعنوي الفوري كأداة فعالة لرفع جودة الأداء، خصوصا في بيئة العمل التي تعتمد على الإنتاجية والنتائج الملموسة.

كما أظهرت العبارات الأخرى، مثل "يبدل العمال جهدا إضافيا عند حصولهم على حوافز" (4.37) و"يشعر العمال بالتحفيز عند وجود مكافآت" (4.33)، أن الحوافز المادية لا تزال تلعب دورا حاسما في رفع الحافزية الذاتية نحو الأداء الأفضل. ويدعم هذا التوجه أيضا إدراك الموظفين لأهمية وجود نظام حوافز واضح ومنظم (4.30)، والذي يساهم في تحسين التركيز وتحقيق نتائج ملموسة.

من جهة أخرى، حافظت معظم العبارات الأخرى على متوسطات إيجابية جدا تفوق 4.20، مثل: تطوير المهارات، تحمل المسؤولية، والعمل في بيئة محفزة، وهو ما يشير إلى أن الحوافز تترجم في الواقع العملي إلى سلوكيات مهنية نشطة تعزز الالتزام والاستجابة للأهداف التنظيمية.

ومع أن جميع العبارات جاءت ضمن مستوى "مرتفع جدًا"، إلا أن عبارة "رضا الموظف بالحوافز ينعكس على جودة الأداء" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة (4.20)، ما قد يعكس نوعا من التحدي في ربط الأداء الفعلي بالحوافز بطريقة منهجية وثابتة، خصوصا في بيئة تعتمد غالبا على آليات تحفيز غير رسمية أو غير مؤطرة إداريا.

الجدول رقم (2-20) : مقارنة المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي بين القطاع العام والقطاع الخاص

الرقم	العبارة	القطاع العام (المتوسط الحسابي)	الترتيب	القطاع الخاص (المتوسط الحسابي)	الترتيب
01	يبدل العمال جهدا إضافيا عندما يحصل على حوافز.	4.21	8	4.37	2
02	يشعر العمال بالتحفيز لأداء أفضل عند وجود مكافآت.	4.32	4	4.33	3
03	تساهم الحوافز في زيادة الالتزام بالعمل.	4.34	3	4.23	7
04	رضا الموظف بالحوافز ينعكس على جودة الأداء.	4.38	2	4.20	9

05	حرص العمال على تطوير مهاراتهم باستمرار لتحقيق أداء أفضل.	4.46	1	4.27	5
06	يشعر العامل بالرضا عن أدائه عندما يتم الاعتراف بجهوده.	4.29	6	4.60	1
07	وجود نظام حوافز واضح يساعد على التركيز وتحقيق نتائج أفضل.	4.20	9	4.30	4
08	يتحمل العامل مسؤولياته الوظيفية بجدية عند وجود نظام حوافز فعال.	4.27	7	4.23	6
09	يحقق العامل أهدافه الوظيفية بشكل أفضل في ظل وجود بيئة عمل محفزة.	4.29	5	4.20	10
10	يعتبر العامل جودة الأداء الوظيفي جزءا من استحقاقه للحصول على الحوافز.	4.13	10	4.23	8
محور الأداء الوظيفي _ بين القطاع العام والخاص		4.2612	—	4.2967	—

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير المقارنة بين نتائج محور الأداء الوظيفي في كل من شركة ALFAPIPE (القطاع العام) وشركة SONERAS (القطاع الخاص) إلى تقارب كبير في إدراك الموظفين لأثر الحوافز على تحسين الأداء، مع تسجيل متوسط مرتفع جدا في كلا المؤسستين بلغ (4.26) في القطاع العام و(4.29) في القطاع الخاص، وهو ما يعكس قناعة راسخة لدى العاملين بأن التحفيز—سواء كان ماديا أو معنويا—يمثل دافعا جوهريا نحو تحسين جودة الأداء وزيادة الالتزام.

وقد برزت بعض الفروق النوعية بين المؤسستين؛ ففي القطاع الخاص، حازت عبارة "يشعر العامل بالرضا عن أدائه عندما يتم الاعتراف بجهوده" على أعلى متوسط (4.60)، مما يدل على الأثر القوي للتحفيز المعنوي المباشر في تعزيز الثقة والرضا المهني. بينما في القطاع العام، تصدرت عبارة "حرص

العمال على تطوير مهاراتهم باستمرار" (4.46)، ما يعكس توجهها واضحا نحو التطوير الذاتي كوسيلة لتحسين الأداء في بيئة قد تتسم أكثر بالاستقرار الوظيفي والفرص التدريبية الرسمية.

من جهة أخرى، يلاحظ أن العاملين في القطاع الخاص عبروا عن استعداد أكبر لبذل جهود إضافية مقابل الحوافز (4.37)، مقارنة بـ (4.21) في القطاع العام، وهو ما يفسر بطبيعة العقود وسياقات العمل الأكثر تنافسية في القطاع الخاص، حيث غالبا ما ترتبط المكافآت بالأداء المباشر، خلافا للقطاع العام الذي يتميز بمنظومة أجر أكثر ثباتا.

أما على صعيد الفقرة الأقل تقييما، فقد تراجعت عبارة "جودة الأداء جزء من استحقاق الحوافز" في كلتا المؤسستين، مما يكشف عن نقطة ضعف مشتركة تتعلق بغياب ربط موضوعي وشفاف بين الأداء الفعلي ونظام الحوافز، سواء في القطاع العام ذي البيروقراطية العالية، أو في القطاع الخاص الذي قد يعتمد أحيانا على معايير غير مؤطرة رسميا.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

لغرض اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط إلى جانب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات بشكل مفصل. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبارات الفروق الإحصائية بين المتوسطات لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة المختلفة. وسيتم توضيح كل هذه الإجراءات والأساليب التحليلية بشكل مفصل ضمن هذا المطلب.

إختبار الفرضية الأولى :

-تنص الفرضية الأولى من هذه الدراسة على أنه : "يوجد تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ للحوافز المادية والمعنوية للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة ALFAPIPE ، مايعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين."

لإختبار هذه الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد لتحديد الأثر الذي يحدثه كل من بعد الحوافز المادية وبعد الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعمال وموظفي مؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2-21): نتائج الإنحدار لأثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي

بشركة ALFAPIPE

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار β	الثابت B	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. F)
الأداء الوظيفي	الحوافز المادية	-0.13	2.917	-0.688	0.323	0.104	3.082	0.054
	الحوافز المعنوية	0.405	2.917	2.14	0.323	0.104	3.082	0.054

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (أنظر الملحق رقم 11) إلى وجود علاقة ضعيفة لكنها

ذات دلالة جزئية بين الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي في شركة ALFAPIPE باعتبارها مؤسسة تابعة للقطاع العام، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.323$ وهو ما يعكس وجود ارتباط محدود بين المتغيرات، بينما أظهر معامل التحديد $R^2 = 0.104$ أن الحوافز المادية والمعنوية مجتمعة تفسر حوالي 10.4% من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي. أما بعد التعديل لأخذ حجم العينة وعدد المتغيرات

في الاعتبار، كما انخفضت هذه النسبة إلى R^2 المعدل = 0.070، مما يدل على محدودية قوة النموذج التفسيرية.

وعند فحص نتائج اختبار ANOVA، تبين أن النموذج ككل يقع في المنطقة الحدية للدلالة الإحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة 3.082 عند مستوى دلالة بلغ Sig=0.054، أي أعلى بقليل من العتبة المتعارف عليها (0.05)، وعند تحليل المعاملات الفردية، أظهرت الحوافز المعنوية تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على الأداء الوظيفي

(معامل B = 0.421، Sig=0.037) ما يؤكد أهمية التقدير المعنوي والاعتراف بجهود العمال في تعزيز التزامهم وتحسين أدائهم الوظيفي. في المقابل نجد أنه لم تكن الحوافز المادية ذات دلالة إحصائية معامل (B = -0.102، Sig=0.494) بل ظهر أثرها سلبياً طفيفاً وغير معنوي، وهو ما قد يُعزى إلى انخفاض قيمة الحوافز المادية أو عدم انتظامها أو ضعف ارتباطها المباشر بمردودية العاملين.

وبناءً عليه، يمكن القول إن فعالية التحفيز في شركة ALPHAPIPE تعتمد بالدرجة الأولى على البعد المعنوي، مما يعكس الطابع الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية حيث تلعب القيم المعنوية والاعتراف والتقدير دوراً أهم من التعويضات المالية في تحفيز الموظفين.

انطلاقاً من هذه النتائج، فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي للأداء الوظيفي في القطاع العام تكون كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.917 - (0.102 * \text{الحوافز المادية}) + (0.421 * \text{الحوافز المعنوية})$$

تُشير المعادلة إلى أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا (Sig=0.037) على الأداء، في حين أن الحوافز المادية ليس لها تأثير معنوي (Sig=0.494).

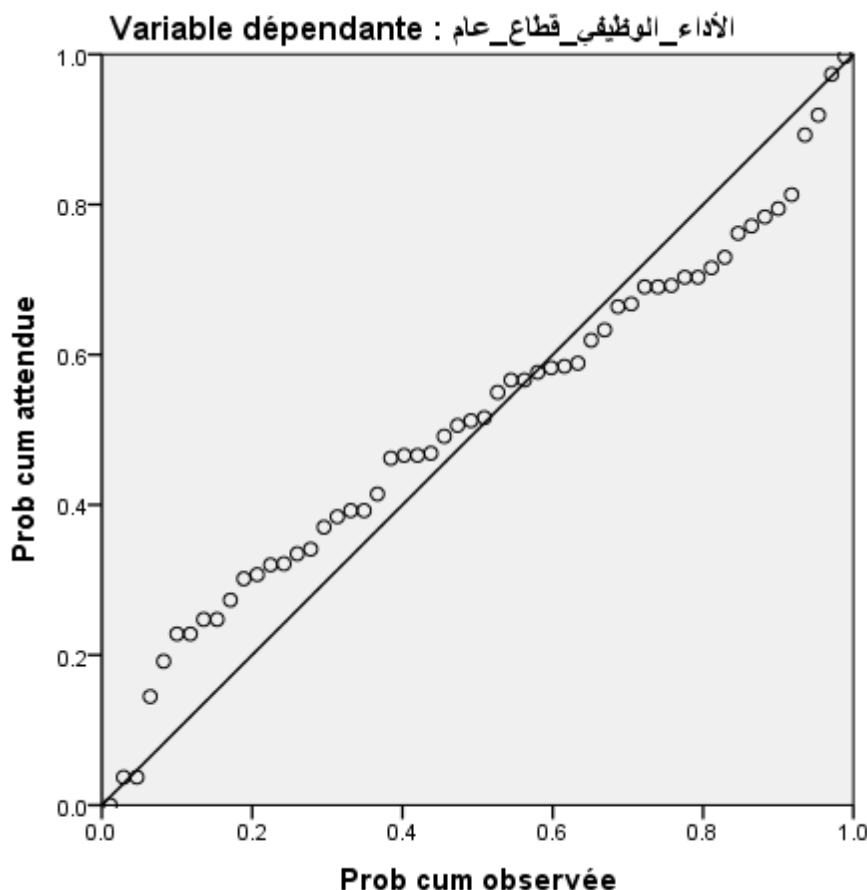
قرار الفرضية:

بما أن مستوى الدلالة (Sig.) لنموذج الانحدار بلغ 0.054، وهو أكبر بقليل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبما أن معامل الحوافز المادية (Sig. = 0.494) غير دال إحصائيًا، في حين أن معامل الحوافز المعنوية (Sig. = 0.037) دال إحصائيًا، فإننا نقبل جزئيًا الفرضية البديلة H_1 ، ونقول بوجود تأثير معنوي للحوافز المعنوية فقط على الأداء الوظيفي في القطاع العام، مع رفض تأثير الحوافز المادية.

وبناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية H_0 بشكل جزئي، ونُبقي فقط على الجزء المتعلق بعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء، في حين نقبل الفرضية البحثية الأولى جزئيًا، ونقر بأن الحوافز المعنوية لها أثر معنوي على الأداء الوظيفي في مؤسسة ALPHAPIPE عند مستوى دلالة 5%. وبهذا فإننا نقبل جزئيًا الفرضية البحثية الأولى.

الشكل رقم (2-7): نتائج الإنحدار البسيط لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي

بالقطاع العام



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.v26.

إختبار الفرضية الثانية :

-تتص الفرضية الثانية من هذه الدراسة على أنه : "يوجد تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة (0.05 $\leq \alpha$) للحوافز المادية والمعنوية للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة SONERAS ، مايعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين".

لإختبار هذه الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد لتحديد الأثر الذي يحدثه كل من بعد الحوافز المادية وبعد الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعمال وموظفي مؤسسة SONERAS محل الدراسة والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2-22): نتائج الإنحدار لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لشركة

SONERAS

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار β	الثابت B	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. F)
الأداء الوظيفي	الحوافز المادية	-0.015	3.554	-0.058	0.276	0.076	1.113	0.343
	الحوافز المعنوية	0.286	3.554	1.113	0.276	0.076	1.113	0.343

المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج تحليل الانحدار (أنظر الملحق رقم 11) إلى أن تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص كان ضعيفاً وغير دال إحصائياً. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.276$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرات. كما أن معامل التحديد $R^2 =$

0.076 ما يبين أن 7.6% فقط من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها بالحوافز المادية والمعنوية، وهي نسبة ضئيلة.

كما أظهر اختبار تحليل التباين ANOVA أن النموذج بصفة عامة ككل غير معنوي إحصائيا وذلك (قيمة $F = 1.113$ ، مع مستوى دلالة $\text{Sig}=0.343$)، مما يعني أن الحوافز المادية والمعنوية لا تفسر بشكل فعال الفروقات في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الخاصة محل الدراسة.

أما على مستوى المعاملات الفردية، فقد تبين أن الحوافز المادية لها أثر سلبي طفيف جدا وغير دال وذلك ، (B= -0.013 ,Sig=0.954) وهو ما قد يعكس غياب تأثير واضح لهذه الحوافز أو عدم رضا الموظفين عن قيمتها أو انتظامها، أما الحوافز المعنوية، فقد أظهرت تأثيرا إيجابيا نسبيا لكنه أيضا غير دال إحصائيا (B= 209 ,Sig=0.276) ما قد يشير إلى وجود أثر معنوي جزئي لم يصل إلى مستوى الدلالة المطلوبة.

انطلاقا من هذه النتائج، فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي للأداء الوظيفي في القطاع الخاص تكون كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 3.554 - (0.013 * \text{الحوافز المادية}) + (0.209 * \text{الحوافز المعنوية})$$

وهذه المعادلة تعبر عن النموذج التنبؤي، إلا أنها لا تملك قوة تفسيرية أو دلالة إحصائية قوية، مما يستدعي التفكير في إدراج متغيرات إضافية في النماذج اللاحقة لتحسين التفسير، كظروف العمل، العدالة التنظيمية، نمط القيادة، أو حتى التكوين المهني والتقدير الشخصي.

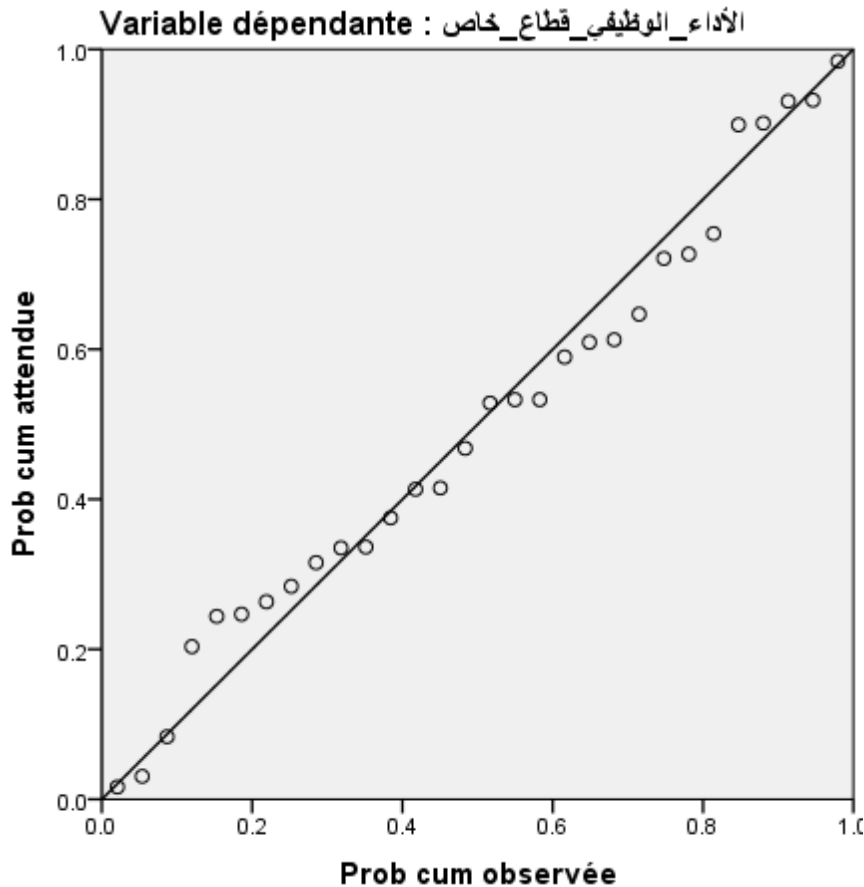
قرار الفرضية:

بما أن مستوى الدلالة (Sig.) لنموذج الانحدار بلغ 0.343، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبما أن كلا من معامل الحوافز المادية (Sig. = 0.954) والحوافز المعنوية (Sig. = 0.276)

غير دالين إحصائيًا، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص عند مستوى دلالة 5.0% ، نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تفترض وجود تأثير معنوي للحوافز على الأداء . وبهذا فإننا نرفض الفرضية البحثية الثانية.

الشكل رقم (2-8) :نتائج الانحدار البسيط لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بالقطاع

الخاص



المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.v26.

الجدول رقم (2-23) : تحليل مقارن لنتائج الانحدار بين القطاع العام والقطاع الخاص

المؤشر / المتغير	القطاع العام (ALFAPIPE)	القطاع الخاص (SONERAS)	الملاحظة المقارنة
R معامل الارتباط	0.323	0.276	الارتباط أقوى نسبيًا في القطاع العام
R ² معامل التحديد	0.104	0.076	النموذج يفسر أداء الموظف بدرجة أعلى في القطاع العام
المحسوبة F قيمة	3.082	1.113	أعلى في القطاع العام
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.054	0.343	دال جزئيًا في القطاع العام - غير دال في الخاص
معامل الحوافز المادية (β)	-0.13	-0.015	التأثير سلبي وغير دال في كلا القطاعين
دلالة الحوافز المادية (.Sig)	0.494	0.954	غير دالة إحصائيًا في كلا المؤسسات
معامل الحوافز المعنوية (β)	0.405	0.286	التأثير أقوى في القطاع العام
دلالة الحوافز المعنوية (.Sig)	0.037	0.276	دالة إحصائيًا في القطاع العام فقط
قرار الفرضية	تأثير معنوي للحوافز المعنوية فقط	لا يوجد تأثير معنوي للحوافز	نموذج القطاع العام أكثر دلالة

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تباين واضح في أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بين القطاعين العام والخاص. ففي شركة ALFAPIPE (القطاع العام)، أظهر النموذج ارتباطًا ضعيفًا نسبيًا لكنه دال جزئيًا، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.323$ ومعامل التحديد $R^2=0.104$ ، ما يعني أن الحوافز تفسر حوالي 10.4% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفوق ما تم تسجيله في القطاع الخاص (7.6%). كما أن اختبار ANOVA أظهر دلالة قريبة من الحد المقبول إحصائيًا $F = 3.082$ ، Sig. = 0.054، ما يسمح بقبول الفرضية البديلة جزئيًا.

أما في شركة SONERAS (القطاع الخاص)، فقد أظهر النموذج ارتباطاً أضعف وذلك من خلال ($R = 0.276$) ، ولم يكن دالاً إحصائياً $Sig. = 0.343$ ، مما يدل على عدم وجود علاقة قوية بين الحوافز والأداء في هذا السياق، وفقاً للعينة المدروسة.

من حيث تفصيل الأثر، يتضح أن الحوافز المعنوية فقط هي التي كان لها تأثير معنوي إيجابي ودال إحصائياً في القطاع العام $\beta = 0.405$ ، $Sig. = 0.037$ ، في حين لم يكن لها تأثير معنوي في القطاع الخاص $\beta = 0.286$ ، $Sig. = 0.276$ أما الحوافز المادية، فقد سجلت تأثيراً سلبياً وضعيفاً وغير دال في كلا المؤسستين، مما يشير إلى محدودية أثر التعويضات المالية وحدها في تحسين أداء العاملين، خاصة في غياب ربطها المباشر بالإنتاجية أو شعور الموظف بالإنصاف.

هذا التباين يعكس الاختلافات الهيكلية والإدارية بين القطاعين. ففي المؤسسات العمومية، يميل الموظفون إلى التقدير المعنوي كعامل محفز، بسبب استقرار الوظيفة نسبياً، وقلة الحوافز المادية المجزية، في حين أن العاملين في القطاع الخاص قد يكونون أكثر تحفيزاً بالمكافآت الملموسة، ولكن النتائج الحالية تُظهر أن تلك الحوافز لم تكن كافية لتحفيز الأداء في الحالة المدروسة، ما قد يُعزى إلى سوء توزيعها أو ضعف شفافيتها.

بالتالي، تؤكد النتائج أهمية تعزيز الحوافز المعنوية داخل المؤسسات العمومية، وضرورة مراجعة فعالية النظام التحفيزي المالي في المؤسسات الخاصة بما يضمن عدالته وارتباطه الفعلي بالأداء.

3- إختبار الفرضية الثالثة :

-تنص الفرضية الثالثة من هذه الدراسة على أنه :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المادية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية الثالثة للدراسة فقد تم إجراء إختبار الفروق الإحصائية (T-Test) بين متوسطات إستجابات أفراد العينة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق ببعد "الحوافز المادية" للموظفين العينة محل الدراسة والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2-24): نتائج إختبار الفروق الإحصائية للحوافز المادية بين القطاع العام والخاص

القطاع	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة (F)	إتجاه الفروق
قطاع عام	56	4.25	0.46	3.863	0.000	لصالح القطاع العام
قطاع خاص	30	3.81	0.57			

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص حول الحوافز المادية ، (أنظر الملحق رقم 12) فقد بلغ المتوسط الحسابي للعاملين في القطاع العام (4.25)، مقابل (3.81) للعاملين في القطاع الخاص، وهي فروق عكستها قيمة T المحسوبة البالغة (3.863) عند مستوى دلالة (Sig.) يساوي (0.000) وهو أقل من 0.05.

وعليه، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاعين في مدى إدراكهم للحوافز المادية.

وتفسر هذه الفروق بكون العاملين في القطاع العام يرون أن الحوافز المادية المتوفرة لديهم أفضل نسبيا من تلك المتوفرة في القطاع الخاص، وهو ما يعكس واقع السياسات التحفيزية التي تختلف من حيث الثبات

والاستمرارية والضمانات بين القطاعين، ما قد يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا المهني لدى العاملين.

4-إختبار الفرضية الرابعة :

-تنص الفرضية الرابعة من هذه الدراسة على أنه :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المعنوية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لإختبار هذه الفرضية الثالثة للدراسة فقد تم إجراء إختبار الفروق الإحصائية (T-Test) بين متوسطات إستجابات أفراد العينة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق ببعد "الحوافز المادية" للموظفين العينة محل الدراسة والجدول التالي يبين نتائج الإختبار.

الجدول رقم (2-25): نتائج إختبار الفروق الإحصائية للحوافز المعنوية بين القطاع العام والخاص

القطاع	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة (F)	إتجاه الفروق
قطاع عام	56	4.27	0.38	4.514	0.000	لصالح القطاع العام
قطاع خاص	30	3.80	0.58			

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص فيما يخص الدوافع التحفيزية، (أنظر الملحق رقم 13) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعاملين في

القطاع العام (4.27)، مقابل (3.80) في القطاع الخاص، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (4.514) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين المجموعتين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في القطاع العام يشعرون بوجود دوافع تحفيزية أعلى مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص، وهو ما قد يعزى إلى عوامل مثل الأمان الوظيفي، وضمان الترقّيات، واستقرار الرواتب، مما ينعكس إيجابياً على أداءهم الوظيفي ورضاهم المهني.

القرار بشأن الفرضية : وبناء على النتائج سالفة الذكر، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود فروق معنوية في إدراك الموظفين للحوافز بين القطاعين.

خلاصة الفصل

لقد ساهم هذا الفصل التطبيقي بشكل كبير في بلورة المفاهيم النظرية إلى واقع عملي ملموس، حيث تم من خلاله إختبار مدى تأثير الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم في مستهل هذا الفصل عرض نظرة تعريفية بالمؤسستين محل الدراسة، ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وطبيعة اختيارها، إلى جانب عرض المنهجية المعتمدة والأدوات الإحصائية المستخدمة، في تحليل البيانات وخاصة أداة الاستبيان التي تم تصميمها بعناية لتغطية أبعاد الدراسة بشكل متكامل.

مكننا هذه الدراسة من التعرف على الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل آرائهم واتجاهاتهم تجاه محاور الاستبيان المتعلقة بالحوافز والأداء الوظيفي، وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة البحثية، من خلال إجراء اختبارات مناسبة، مما أضفى مصداقية علمية على النتائج المتحصل عليها وساعد في تحقيق أهداف البحث، كما قمنا ضمن هذا الفصل بإختبار الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة، والوقوف على مدى تحققها من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط، وقد أفضت النتائج إلى قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، وفقا لما أفرزته التحليلات الإحصائية، وقد سمح لنا هذا التحليل بفهم أعمق للعلاقة بين الحوافز بنوعها والأداء الوظيفي، كما ساعد في تقديم تفسيرات منطقية لنتائج الدراسة في ضوء الواقع التنظيمي للمؤسسة المدروسة.

وعليه، فإن هذه الدراسة التطبيقية مكننا من الربط الفعلي بين الجانب النظري والجانب العملي، وساعدت في بلورة تصور أوضح حول إشكالية الدراسة مما يعزز من أهمية هذه الحوافز كأداة استراتيجية في تحسين المردودية والتحفيز داخل المؤسسات العمومية الجزائرية وكذا المؤسسات الخاصة.

الخاتمة

أولاً: خلاصة عامة

لقد أتاحت هذه الدراسة فرصة لفهم الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بدور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية، وأهميتها كآلية فعالة لتحفيز العاملين ورفع مستوى الرضا والانتماء داخل المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

كما سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز بالمؤسسات العمومية والخاصة محل الدراسة (ALPHA PIPE) كمؤسسة عمومية وشركة (SONERAS) كمؤسسة خاصة، وتحليل مدى انعكاس الحوافز المتاحة والمقدمة لدى كل منهما على أداء الموظفين، من خلال استخدام أدوات قياس إحصائية دقيقة متمثلة أساساً في الاستبيان والإعتماد على المقابلة لتحديد وتحليل مختلف المفاهيم ذات صلة بموضوع الدراسة.

وقد ركزت الدراسة على اختبار العلاقة بين مجموعة من أبعاد الحوافز (مثل: المكافآت المالية، التقدير المعنوي، الحوافز الرمزية) ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، في محاولة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتعلقة بفعالية نظام الحوافز في تحسين إنتاجية الموظفين، ورفع أدائهم الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الفصلين النظري والتطبيقي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ستعرض في العنصر التالي، إضافة إلى بعض التوصيات العملية المستخلصة من الدراسة الميدانية.

ثانياً: نتائج الدراسة :

من خلال معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- النتائج النظرية :

- تعد الحوافز بنوعيتها أداة استراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي؛
- تؤثر الحوافز المادية (مثل المكافآت المالية والعلاوات) بشكل مباشر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي؛

- تسهم الحوافز المعنوية (مثل التقدير، الشناء، تكافؤ الفرص) في تعزيز الالتزام، وبناء علاقات عمل إيجابية؛

- يعتمد نجاح نظام الحوافز على مدى عدالته وشفافيته وربطه بنتائج الأداء.

- يعتبر التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية نظم التحفيز.

ب- النتائج الميدانية :

➤ بالنسبة للفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أن: "يوجد تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة ALPHAPIPE ، مايعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين." أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة ارتباط ضعيفة ($R = 0.323$) ولكنها ذات دلالة جزئية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي في شركة ALPHAPIPE، حيث فسرت هذه الحوافز نحو 10.4% من التغيرات في الأداء. ($R^2 = 0.104$) وقد تبين أن الحوافز المعنوية وحدها كان لها تأثير إيجابي ومعنوي ($\beta = 0.405$)، ($\text{Sig} = 0.037$)، بينما لم تكن الحوافز المادية دالة إحصائيًا ($\beta = -0.102$)، ($\text{Sig} = 0.494$) وقد بلغ مستوى دلالة النموذج ككل ($\text{Sig} = 0.054$)، وهو قريب من الحد المقبول، وبناءً على النتائج، نقبل جزئيًا الفرضية البديلة H_1 ، ونؤكد وجود تأثير معنوي للحوافز المعنوية فقط على الأداء الوظيفي في القطاع العام، مع رفض الجزء المتعلق بتأثير الحوافز المادية، وبهذا تُقبل جزئيًا الفرضية البحثية الأولى.

➤ بالنسبة للفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن: "يوجد تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة SONERAS ، مايعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين." كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة ($R = 0.276$) ، ($\text{Sig} = 0.343$) بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي في شركة

SONERAS، حيث لم تتجاوز نسبة التفسير ($R^2 = 0.076$) لم تُظهر الحوافز المعنوية ($\beta = 0.286$) ،
 ($\text{Sig.} = 0.276$) ولا المادية ($\beta = -0.015$) ، ($\text{Sig.} = 0.954$) تأثيرًا معنويًا على الأداء، مما يدل على
 محدودية أثر هذه الحوافز على العاملين في المؤسسة الخاصة محل الدراسة، بما أن النموذج لم يكن دالًا
 إحصائيًا عند المستوى المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، التي تنفي وجود علاقة معنوية بين الحوافز
 (بنوعيتها) والأداء الوظيفي في القطاع الخاص، وبالتالي نرفض الفرضية البحثية الثانية.

➤ بالنسبة للفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أن: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المادية بين
 العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". وقد أظهرت نتائج
 إختبار (T-Test) أن المتوسط الحسابي للقطاع العام بلغ (4.25) مقابل (3.81) للقطاع الخاص، وكانت
 قيمة T المحسوبة (3.863) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين
 القطاعين، مما يؤكد أن هناك فروقا معنوية لصالح العاملين في القطاع العام فيما يتعلق بالحوافز المادية،
 وعليه يتم قبول نص الفرضية الثالثة.

➤ بالنسبة للفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المعنوية بين
 العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". وأشارت نتائج اختبار
 الفروق إلى أن العاملين في القطاع العام حصلوا على متوسط حسابي أعلى (4.27) مقارنة بالقطاع الخاص
 (3.80)، بقيمة T بلغت (4.514) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود
 فروق معنوية لصالح العاملين في القطاع العام من حيث الحوافز المعنوية، وبهذا يتم قبول نص الفرضية
 الرابعة.

ثالثا: التوصيات الطالب

و في ضوء النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة فقد خلصت مجموعة من التوصيات و المتمثلة أساسا فيما
 يلي:

- ضرورة قيام مؤسسات القطاع الخاص والعمومي بإعادة النظر في سياسات التحفيز، بما يضمن مزيدا من العدالة والفعالية وربط الحوافز بمستوى الأداء؛
- ضرورة تعزيز الحوافز المعنوية، كالتقدير الوظيفي، التكريم العلني، وتوفير فرص الترقية، لا سيما في القطاع العام؛
- على مديري ومسيري المؤسسات إعتداد نظام مكافآت مرنة ومتنوعة في القطاعين، يراعي طبيعة العمل والمجهود المبذول؛
- تدريب المدراء والمسؤولين على أساليب التحفيز الحديثة وتأهيلهم لتطبيقها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- إشراك الموظفين في تقييم نظام الحوافز القائم وإقتراح بدائل أكثر ملاءمة، بما يتماشى وبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

رابعاً: آفاق الدراسة

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج حول العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص، يمكن اقتراح عدد من المواضيع البحثية المستقبلية التي من شأنها توسيع نطاق الدراسة وتعميق فهم العوامل المؤثرة على الأداء، ومن بين هذه الآفاق:
- تقييم فعالية نظم الحوافز غير المادية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام والخاص؛
 - أثر أساليب القيادة الإدارية على فاعلية نظم الحوافز وتحقيق الأداء المتميز؛
 - التحفيز والأداء في ظل التحول الرقمي: دراسة حالة للمؤسسات الجزائرية؛
 - الفروقات الثقافية والمؤسسية بين القطاع العام والخاص وأثرها على إستجابة العاملين لنظم الحوافز.

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً- المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

- ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- أبو الحجاج، يوسف، فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية، سلسلة مهارات وفنون إدارية، دار الوليد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983.
- بلش علي، بن هادية بلحسن، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المدرسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- توفيق عبد الرحمان، التدريب المباشر بقيادة أكثر شمولاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- حجازي محمد حافظ، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الاسكندرية، مصر.
- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- زويلف مهدي حسن، ادارة الأفراد في منظور كمي، مكتب الأقصى، الأردن.
- الصالح مصلح، قاموس معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الشامل، دار عالم الكتب للطباعة والنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عبودي زيد منير، معجم مصطلحات الادارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985.
- فياض، ليلي علي، معجم الطلاب عربي فرنسي، دارالكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2002.
- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- المغربي الفاتح، محمود بشير، ادارة محمد الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- نابف أبو الكشك محمد، الادارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، الأردن، 2006.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.

ثانيا: المجالات

- أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية والمحكمة، العدد 13، 2022.
- جاسم أحمد، نوار نصير، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، 2017.
- زيد عيسى أبو سرحان، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بين لحم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة نسق، مجلد 40، 2023.

ثالثا : الرسائل والبحوث الجامعية

- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.
- بن صالح الشبيبي، لمياء بنت عبد الله بن صالح، أساليب واستراتيجية التحفيز في التدريب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
- بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018 .
- ربيع محمد نائل، دور الحوافز في تحسدين الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، جامعة القدس غزة ، فلسطين، 2016.
- العامري ع ، دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في ديوان البلاط السلطاني، رسالة ماجستير ، الكلية الحديثة للتجارة و العلوم، سلطنة عمان، 2021.
- غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- Chepkemai, Judith, **Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya**

Forest Service Uasin Gishu County, IOSR Journal of Business and Management

(IOSR-JBM) .vol 20. N3, 2018

الملاحق

الملحق رقم 1: إستمارة إستبيان الدراسة (الجزء 1)



بعد تحية الإسلام والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تم اعداد استمارة الاستبيان في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ميدان علوم الاقتصادية تحت عنوان (دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بين القطاع الخاص و العام).

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وأمانة علما أن معلومات الواردة لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه والتي ستبني عليها نتائج هذه الدراسة وبذلك تكون قد ساهمت في إثراء موضوعنا بشكل خاص والبحث العلمي بشكل عام شاكرين لكم مسبقا وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

مصطلحات الدراسة

نظام الحوافز: هو اطار عمل منظم تطبقه المؤسسات لتحفيز و مكافأة الأفراد أو الفرق لتحقيق أهداف أو سلوكيات محددة.
الأداء الوظيفي: يقصد به مستوى تنفيذ الموظف لمهامه وفقا لمعايير محددة ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة بكفاءة جيدة.

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

السنة الدارسية: 2025/2024

.....

المحور الأول: المعلومات الشخصية الوظيفية

- 1_ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2_ متغير العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ من 41 الى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3_ المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐
- 4_ المركز الوظيفي: مدير ☐ رئيس فرع ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ عون ☐
- 5_ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 6_ القطاع الذي تنتمي اليه مؤسستكم: قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐

الملحق رقم 1: إستمارة إستبيان الدراسة (الجزء 2)

المحور الثاني: أثر نظام الحوافز في المؤسسة

يهدف هذا المحور إلى معرفة أثر نظام الحوافز في مؤسستكم :

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد نظام الحوافز						
الحوافز المادية						
01	تقدم مؤسستكم حوافز مادية ذات قيمة عالية .					
02	تقاس الحوافز المادية بمؤسستكم على أساس بمستوى الأداء المحقق.					
03	تؤثر المكافآت المالية على تحسين مردودية وإنتاجية العمال.					
04	نظام الحوافز المادية الذي توفره المؤسسة مكافئ للجهد المبذول من قبل العمال.					
05	تعطي المؤسسة علاوات أو زيادات دورية في المرتب بناءً على الأداء.					
06	الحوافز المادية تساهم في تقليل رغبتكم في البحث عن وظيفة أخرى.					
07	تميز المؤسسة الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة.					
08	يعتبر نظام الحوافز المالية في مؤسستكم واضح وشفاف.					
الحوافز المعنوية						
09	تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه.					
10	يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل إدارة المؤسسة .					
11	نظام الترقيات يعتمد أساساً على الكفاءة والأداء .					
12	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار .					
13	يحظى العامل على كلمات شكر أو إشادة عند إنجاز المهام بنجاح.					
14	المؤسسة توفر فرصاً للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز .					
15	يتم تكليفكم بمهام أو مسؤوليات أكبر كمكافأة على أدائكم.					
16	التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل إيجابي على التزامكم بالعمل.					

الملحق رقم 1: إستمارة إستبيان الدراسة (الجزء 3)

المحور الثالث: أداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي من خلال ثلاث عناصر وهي:

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العنصر الأول						
01	ي بذل العمال جهداً إضافياً عندما يحصل على حوافز.					
02	يشعر العمال بالتحفيز لأداء أفضل عند وجود مكافآت.					
03	تساهم الحوافز في زيادة الالتزام بالعمل.					
04	رضا الموظف بالحوافز ينعكس على جودة الأداء.					
05	حرص العمال على تطوير مهاراتهم باستمرار لتحقيق أداء أفضل.					
06	يشعر العامل بالرضا عن أدائه عندما يتم الاعتراف بجهوده.					
07	وجود نظام حوافز واضح يساعد على التركيز وتحقيق نتائج أفضل.					
08	يتحمل العامل مسؤولياته الوظيفية بجدية عند وجود نظام حوافز فعال.					
09	يحقق العامل أهدافه الوظيفية بشكل أفضل في ظل وجود بيئة عمل محفزة.					
10	يعتبر العامل جودة الأداء الوظيفي جزءاً من استحقاقه للحصول على الحوافز.					

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	بن ساحة علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
02	قرونفة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
03	فلاح الدم العربي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية

الملحق رقم (03) : إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)

معامل الثبات بالنسبة للقطاع العام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.806	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.618	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.844	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.851	26

الملحق رقم (03) : إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)

معامل الثبات بالنسبة للقطاع الخاص

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.764	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.851	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.885	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	26

الملحق رقم (04) : إختبار الارتباط لمحاور الإستبيان

		Corrélations	
		Motivations	performance
Motivations	Corrélation de Pearson	1	.218*
	Sig. (bilatérale)		.044
	N	86	86
performance	Corrélation de Pearson	.218*	1
	Sig. (bilatérale)	.044	
	N	86	86

الملحق رقم (05) : جداول التكرارات المطلقة و النسبية (المتغيرات الشخصية)

متغير الجنس في القطاع العام

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	94.6	94.6	94.6
	انثى	3	5.4	5.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

متغير الجنس في القطاع الخاص

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	93.3	93.3	93.3
	انثى	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

متغير العمر في القطاع العام

العمر		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	7.1	7.1	7.1
	من 30 الى 40 سنة	20	35.7	35.7	42.9
	من 41 الى أقل من 50 سنة	27	48.2	48.2	91.1
	أكثر من 50 سنة	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

متغير العمر في القطاع الخاص

العمر		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	16.7	16.7	16.7
	من 30 الى 40 سنة	13	43.3	43.3	60.0
	من 41 الى أقل من 50 سنة	6	20.0	20.0	80.0
	أكثر من 50 سنة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

متغير المستوى الدراسي في القطاع العام

المستوى		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	3.6	3.6	3.6
	ثانوي	4	7.1	7.1	10.7
	جامعي	12	21.4	21.4	32.1
	أخرى	38	67.9	67.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

متغير المستوى الدراسي في القطاع الخاص

المستوى		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	6	20.0	20.0	20.0
	ثانوي	7	23.3	23.3	43.3
	جامعي	9	30.0	30.0	73.3
	أخرى	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (06) : جداول التكرارات المطلقة والنسبية (المتغيرات الوظيفية)

متغير الوظيفة الحالية في القطاع العام

الوظيفة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس فرع	1	1.8	1.8	1.8
رئيس مكتب	5	8.9	8.9	10.7
عون	50	89.3	89.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

متغير الوظيفة الحالية في القطاع الخاص

الوظيفة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس فرع	1	3.3	3.3	3.3
رئيس مصلحة	3	10.0	10.0	13.3
رئيس مكتب	4	13.3	13.3	26.7
عون	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

متغير الخبرة المهنية في القطاع العام

الخبرة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	5.4	5.4	5.4
من 5 إلى 10 سنوات	24	42.9	42.9	48.2
أكثر من 10 سنوات	29	51.8	51.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

متغير الخبرة المهنية في القطاع الخاص

الخبرة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	8	26.7	26.7	26.7
من 5 إلى 10 سنوات	11	36.7	36.7	63.3
أكثر من 10 سنوات	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (07) : جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد الحوافز المادية

الحوافز المادية بالنسبة للقطاع العام

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه	56	4.18	.716
يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل ادارة المؤسسة	56	4.23	.687
نظام الترقيات يعتمد على اساس الكفاءة والأداء	56	4.23	.831
بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الابداع والابتكار	56	4.04	.762
يحظى العامل على كلمات شكر واشادة عند انجاز المهام بنجاح	56	4.29	.530
المؤسسة توفر للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز	56	4.68	.606
يتم تكليفكم بمهام او مسؤوليات اكبر كمكافئة على ادائكم	56	4.32	.543
التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل ايجابي على التزامكم بالعمل	56	4.27	.556
N valide (liste)	56		

الحوافز المادية بالنسبة للقطاع الخاص

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تقدم مؤسساتكم حوافز مادية ذات قيمة عالية	30	3.80	1.126
تقاس الحوافز المادية بمؤسساتكم على اساس مستوى الاداء المحقق	30	3.77	.898
تؤثر مكافآت المالية على تحسين مردودية وانتاجية العمال	30	4.33	.661
نظام الحوافز المادية الذي توفره المؤسسة مكافئ للجهد المبذول من قبل العمال	30	3.50	.900
تعطي المؤسسة علاوات او زيادات دورية في المرتب بناء على الاداء	30	3.87	.900
الحوافز المادية تساهم في تقليل رغبتكم البحث عن وظيفة اخرى	30	4.20	.925
تميز المؤسسة الموظف المجتهد بمكافآت ملموسة	30	3.50	.900
يعتبر نظام الحوافز المالية في مؤسساتكم واضح وشفاف	30	3.47	.937
حوافز مادية قطاع خاص	30	3.8042	.56064
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (08) : جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية بالنسبة للقطاع العام

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه	56	4.18	.716
يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل ادارة المؤسسة	56	4.23	.687
نظام الترقيات يعتمد على اساس الكفاءة والأداء	56	4.23	.831
بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الابداع والابتكار	56	4.04	.762
يحظى العامل على كلمات شكر واشادة عند انجاز المهام بنجاح	56	4.29	.530
المؤسسة توفر للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز	56	4.68	.606
يتم تكليفكم بمهام او مسؤوليات اكبر كمكافئة على ادائكم	56	4.32	.543
التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل ايجابي على التزامكم بالعمل	56	4.27	.556
حوافز_معنوية_قطاع_عام	56	4.2790	.34542
N valide (liste)	56		

الحوافز المعنوية بالنسبة للقطاع الخاص

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه	30	3.80	1.064
يتم الاعتراف بمبادرات العمل من قبل ادارة المؤسسة	30	3.77	.817
نظام الترقيات يعتمد على اساس الكفاءة والأداء	30	3.70	.988
بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الابداع والابتكار	30	3.87	1.074
يحظى العامل على كلمات شكر واشادة عند انجاز المهام بنجاح	30	4.00	.947
المؤسسة توفر للتدريب والتطوير المهني كنوع من التحفيز	30	3.60	1.133
يتم تكليفكم بمهام او مسؤوليات اكبر كمكافئة على ادائكم	30	3.60	.894
التقدير المعنوي للعمال ينعكس بشكل ايجابي على التزامكم بالعمل	30	4.03	.850
حوافز_معنوية_قطاع_خاص	30	3.7958	.68346
N valide (liste)	30		

الحوافز بالنسبة للقطاع العام

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
حوافز_مادية_قطاع_عام	56	4.2433	.45938
حوافز_معنوية_قطاع_عام	56	4.2790	.34542
الحوافز_قطاع_عام	56	4.2612	.37445
N valide (liste)	56		

الحوافز بالنسبة للقطاع الخاص

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
حوافز_مادية_قطاع_خاص	30	3.8042	.56064
حوافز_معنوية_قطاع_خاص	30	3.7958	.68346
حوافز_قطاع_خاص	30	3.8000	.57315
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (09) : جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي بالنسبة للقطاع العام

الأداء الوظيفي بالنسبة للقطاع الخاص

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يبدل العمال جهدا اضافيا عندما يحصل على حوافز	30	4.37	.615
يشعر العمال بالتحفيز لاداء افضل عند وجود مكافآت	30	4.33	.802
تساهم الحوافز في زيادة الالتزام بالعمل	30	4.23	.935
رضا الموظف بالحوافز ينعكس على جودة الاداء	30	4.20	.761
حرص العمال على تطوير مهاراتهم باستمرار لتحقيق اداء افضل	30	4.27	.868
يشعر العامل بالرضا على ادائه عندما يتم الاعتراف بجهوده	30	4.60	.498
وجود نظام حوافز واضح يساعد على التركيز وتحقيق نتائج افضل	30	4.30	.702
يتحمل العامل مسؤولياته الوظيفية بجدية عند وجود نظام حوافز فعال	30	4.23	.728
يحقق العامل اهدافه الوظيفية بشكل افضل في ظل وجود بيئة محفزة	30	4.20	1.031
يعتبر العامل جودة الاداء الوظيفي جزءا من استحقاقه للحصول على الحوافز	30	4.23	.774
الأداء الوظيفي قطاع خاص	30	4.2967	.49930
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (10) : نتائج اختبار الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.323 ^a	.104	.070	.34685

a. Prédicteurs : (Constante), حوافز_معنوية_قطاع_عام, حوافز_مادية_قطاع_عام

b. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_عام

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.742	2	.371	3.082	.054 ^b
Résidus	6.376	53	.120		
Total	7.118	55			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_عام

b. Prédicteurs : (Constante), حوافز_معنوية_قطاع_عام, حوافز_مادية_قطاع_عام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.917	.581		5.017	.000
حوافز_مادية_قطاع_عام	-.102	.148	-.130	-.688	.494
حوافز_معنوية_قطاع_عام	.421	.197	.405	2.140	.037

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_عام

الملحق رقم (11) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.276 ^a	.076	.008	.49736

a. Prédicteurs : (Constante), حوافز_معنوية_قطاع_خاص, حوافز_مادية_قطاع_خاص

b. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_خاص

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.551	2	.275	1.113	.343 ^b
Résidus	6.679	27	.247		
Total	7.230	29			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_خاص

b. Prédicteurs : (Constante), حوافز_معنوية_قطاع_خاص, حوافز_مادية_قطاع_خاص

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3.554	.642		5.533	.000
حوافز_مادية_قطاع_خاص	-.013	.229	-.015	-.058	.954
حوافز_معنوية_قطاع_خاص	.209	.188	.286	1.113	.276

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_خاص

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3.9319	4.5576	4.2967	.13782	30
Résidu	-1.06166	1.06646	.00000	.47990	30
Valeur prédite standardisée	-2.647	1.893	.000	1.000	30
Prévision standardisé	-2.135	2.144	.000	.965	30

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي_قطاع_خاص

الملحق رقم (12) : نتائج إختبار الفرضية الثالثة

Statistiques de groupe

مؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
physiques قطاع عام	56	4.2455	.46096	.06160
قطاع خاص	30	3.8083	.56737	.10359

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
physiques	Hypothèse de variances égales	2.258	.137	3.863	84
	Hypothèse de variances inégales			3.628	49.849

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
physiques	Hypothèse de variances égales	.000	.43720	.11319
	Hypothèse de variances inégales	.001	.43720	.12052

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
physiques	Hypothèse de variances égales	.21212	.66228
	Hypothèse de variances inégales	.19512	.67929

T-TEST GROUPS=) 2 1 (مؤسسة
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Motivations
/CRITERIA=CI (.95) .

الملحق رقم (13) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Statistiques de groupe

مؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivations قطاع عام	56	4.2667	.37547	.05017
قطاع خاص	30	3.8021	.57636	.10523

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
Motivations	Hypothèse de variances égales	5.016	.028	4.514	84
	Hypothèse de variances inégales			3.986	42.526

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Motivations	Hypothèse de variances égales	.000	.46466	.10294
	Hypothèse de variances inégales	.000	.46466	.11658

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
Motivations	Hypothèse de variances égales	.25996	.66936
	Hypothèse de variances inégales	.22948	.69984

