جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين

دراسة حالة : . المؤسسة الوطنية للقنواتENAC

من اعداد الطالب: بافولولو فهد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ...../...../2026

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.بوقرة إيمان	غرداية	رئيسا
د .عويدة نجوى	غرداية	مشرف ومقررا
د شخوم رحيمة	غرداية	مساعدة
د.بن الزين حمزة	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين

دراسة حالة : . المؤسسة الوطنية للقنواتENAC

من اعداد الطالب: بافولولو فهد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ...../...../ 2026

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.بوقرة إيمان	غرداية	رئيسا
د .عويدة نجوى	غرداية	مشرف ومقررا
د شخوم رحيمة	غرداية	مساعدة
د.بن الزين حمزة	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة: أ.د عويدة نجوى

لكم مني فائق الشكر والتقدير والامتنان على قبولكم الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمتموه لي من توجيهات قيمة، ونصائح ذهبية، ودعم مستمر، وحرصكم الدائم على إرشادي ومتابعتي بكل صبر واهتمام.
كان لإرشاداتكم العلمية والإنسانية الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.
جزاكم الله عني كل خير، وجعل علمكم ونصحكم في ميزان حسناتكم.

الأستاذة: أ.د شخوم رحيمة

أتقدم إليكم بخالص الشكر والتقدير على ما قدمتموه لي من دعم وتوجيه، وعلى ملاحظاتكم البناءة التي ساهمت في إثراء هذا العمل،
ولكم مني كل الاحترام والتقدير.

السادة أعضاء لجنة المناقشة

يشرفني أن أتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تفضلكم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى ما ستقدمونه من ملاحظات قيمة تسهم في إثرائه وتطويره.
لكم مني فائق الاحترام والتقدير.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خاصة تخصص إدارة الموارد البشرية، على ما قدموه لنا من علم ومعرفة طيلة مشوارنا الجامعي.
كما أشكر الطاقم الإداري والعمال على حسن المعاملة والتعاون.

جامعة غرداية

كل الشكر والامتنان لجامعتنا العريقة التي احتضنتنا طيلة سنوات الدراسة، ومنحتنا الفرصة للعلم والتطور، فجزاها الله عنا كل خير.

والله ولي التوفيق

الملخص

الملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة لمعرفة أثر نظام الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة .**تم توزيع 180 استبانة، استرجع منها 165، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 152 استبانة** .وتوصلت الدراسة على ضوء اختبار فرضياتها باستخدام برنامج (SPSS V29) إلى عدة نتائج أبرزها: تسجيل مستوى متوسط لتطبيق نظام الحوافز مقابل مستوى مرتفع لإنتاجية الموظفين. وثبوت علاقة ارتباطية طردية وتأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الإنتاجية مع تفوق واضح لتأثير الحوافز المعنوية مقارنة بالمادية. كما قُبلت الفرضية الصفرية بـ إظهار النتائج غياب الفروق الإحصائية في استجابات المبحوثين التي تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وطبيعة العمل) باستثناء متغير الأقدمية. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة مراجعة سياسات التعويض المالي مع تعزيز برامج التحفيز المعنوي.

الكلمات المفتاحية:حوافز، إنتاجية، موظفين، مؤسسة، أداء، أقدمية.

Study Abstract

This study aimed to measure the impact of the incentive system in its material and moral dimensions on employee productivity at the National Pipelines Company Ghardaia branch. To achieve this objective the descriptive analytical approach was adopted and a questionnaire was used as the main tool to collect primary data from the study population which was applied to a representative sample of 152 employees. In light of testing its hypotheses the study reached several results most notably recording a moderate level of incentive system application in the institution versus a high level of employee productivity. It also confirmed a direct correlation and a strong statistically significant positive effect of the incentive system on productivity with a clear superiority of the effect of moral incentives compared to material ones. Furthermore the results showed the absence of statistical differences in the respondents answers attributed to the variables of gender age educational level and nature of work with the exception of the seniority variable which was in favor of the most experienced group. Based on these results the study recommended the necessity of reviewing financial compensation policies to meet workers expectations alongside enhancing and developing moral incentive programs and linking them to the promotion path to ensure the sustainability of high discipline and productivity in the work environment.

Keywords: incentives, productivity, employees, company, performance, seniority.

قائمة المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشـــــكر	
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويـــات	III–II
قـــائمة الجـــداول	IV
قائمة الأشكال البيانية	V
قـــائمة المـــــــلاحق	VI
مقدمة	أ– د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين	
تمهيد :	06
المبحث الأول : نظام الحوافز في المؤسسة	07
المطلب الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الحوافز	07
المطلب الثاني : أنواع الحوافز	10
المطلب الثالث : تجارب بعض المؤسسات في تطبيق نظام الحوافز	16
المبحث الثاني : إنتاجية الموظفين في المؤسسة	18
المطلب الأول: ماهية إنتاجية الموظفين	18
المطلب الثاني : العوامل والمتغيرات المؤثرة على الإنتاجية:	19
المطلب الثالث: أثر الحوافز على الأداء وإنتاجية الموظفين	21
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	22
المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة	22
المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	25
خلاصة الفصل :	27
الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	
تمهيد:	29
المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:	30
المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها	30
المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية	32

المطلب الثالث: أساليب الإحصاء المعتمدة في تحليل المعطيات	37
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الكمية والكيفية	40
المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المقابلة	40
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع نظام الحوافز ومستوى إنتاجية الموظفين	41
المطلب الثالث: اختبار العلاقة والأثر بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين والفروق في متغيرات الدراسة	50
المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها	55
المطلب الاول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها	55
المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالاطار النظري والدراسات السابقة	56
خلاصة الفصل	57
خاتمة	59
قائمة المراجع	62
قائمة الملاحق	75-66

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية	31
1.2	مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين	34
2.2	يوضح صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (نظام الحوافز)	35
3.2	صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)	36
4.2	: معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان	37
5.2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	38
6.2	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
7.2	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	43
8.2	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
9.2	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	45
10.2	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	46
11.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محور بعد الحوافز المادية	47
12.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محور بعد الحوافز المعنوية	48
13.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محور إنتاجية الموظفين	49
14.2	نتائج اختبار T لمستوى نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين	50
15.2	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز والإنتاجية	51
16.2	نتائج تحليل الانحدار لأثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين	52
17.2	نتائج اختبار الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية والمهنية	53
18.2	نتائج اختبار الفروق تبعا للمتغيرات السن والمستوى التعليمي والاقدمية	54

قائمة الأشكال

الرقم		الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	د
2-1	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
3-1	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	43
4-1	:يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
5-1	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	45
6-1	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	46

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	وثيقة الإستبيان	66
02	مخرجات SPSSV29	75-68

مقدمـــة

أ. توطئة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التكيف المستمر لضمان البقاء والنمو، وفي خضم هذا التنافس المحموم يبرز المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية والميزة التنافسية الأهم التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولضمان استمرارية عطاء هذا المورد وتوجيه سلوكه نحو تحقيق الغايات التنظيمية، تلجأ المؤسسات إلى تبني سياسات متطورة للموارد البشرية يأتي في مقدمتها نظام الحوافز، فهذا النظام يمثل المتغير المستقل والمحرك الديناميكي الذي يلامس حاجات ودوافع العاملين، ويعمل على استثارة طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو الارتقاء بمستوى الأداء، ففاعلية سياسات التحفيز عكست بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في إنتاجية الموظفين، والتي تعد المعيار الحقيقي لنجاح أي كيان اقتصادي، في حين برزت المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية كإحدى أهم المؤسسات الفاعلة في قطاع المحروقات والخدمات الصناعية، وهي بيئة عمل تتسم بتحديات ميدانية وتقنية بالغة الصعوبة، بدوره جعل دراسة العلاقة بين ما تقدمه المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية وبين ما يقدمه الموظف من إنتاجية أمرا في غاية الأهمية لضمان استدامة العمليات التشغيلية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وتكمن الفجوة البحثية لهذه الدراسة في أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على قطاعات الخدمات أو الإدارة العامة، بينما تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على بيئة عمل ميدانية وصناعية قاسية (قطاع المحروقات)، لمعرفة ما إذا كانت الحوافز المعنوية قادرة على التفوق أو مسايرة الحوافز المادية في التأثير على إنتاجية العامل الجزائري في ظل هذه الظروف الخاصة".

ب. الإشكالية:

على الرغم من الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات الصناعية الكبرى لتحديث معداتها وتقنيات عملها، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وحده يبقى قاصرا ما لم يرافقه عنصر بشري محفز وقادر على استغلال هذه الموارد بكفاءة. وتواجه المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية تحديات كبيرة تتعلق بطبيعة العمل الميداني القاسي وضغوطات التشغيل المستمر، بما تطلب مجهودات استثنائية من قبل عمالها وموظفيها، وأمام التحديات برز التساؤل حول مدى قدرة السياسات التحفيزية المعتمدة في المؤسسة على تلبية تطلعات الموظفين بالشكل الذي يضمن الحفاظ على مستويات إنتاجية عالية ومستقرة، وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

أولا: تساؤلات الدراسة

1. التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر نظام الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية

2. التساؤلات الفرعية:

- **ما هو مستوى تطبيق نظام الحوافز ومستوى إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية**
- **هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية**

- **هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية**
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر نظام الحوافز على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

ج. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها إحصائيا:

الفرضية الرئيسية الأولى : يختلف مستوى تطبيق نظام الحوافز عن مستوى إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية. وتنقسم إلى فرضيتين فرعيتين:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز بأبعاده على إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.**

الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر نظام الحوافز على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية وطبيعة العمل عند مستوى دلالة 0.05

د. أسباب اختيار الموضوع

- ✓ الرغبة العلمية في سبر أغوار موضوع الموارد البشرية وتحديدا الجانب التحفيزي لكونه المحرك الأساسي للسلوك التنظيمي حيوية قطاع المحروقات والخدمات المرتبطة به في الاقتصاد الوطني وأهمية دراسة بيئة العمل داخل المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية.
- ✓ ملاحظة وجود تباين في مستويات الأداء والإنتاجية مما استدعى البحث الأكاديمي في مسببات هذا التباين وعلاقته بنظم المكافآت والتحفيز المعتمدة.
- ✓ السعي لإثراء المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية حديثة تطبق أدوات التحليل الإحصائي الدقيقة على عينة صناعية حقيقية.

هـ. أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى تطبيق أبعاد نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في المؤسسة محل الدراسة.

2. قياس مستوى إنتاجية الموظفين في مؤسسة ENAC وتحديد العوامل الدافعة لها.

3. اختبار قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين كل بُعد من أبعاد الحوافز (على حدة) وبين مستوى الإنتاجية.

4. قياس أثر المتغير المستقل (نظام الحوافز المادية والمعنوية) على المتغير التابع (إنتاجية الموظفين) باستخدام نموذج الانحدار.

5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الموظفين تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.

و. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من قيمة المتغيرات التي تتناولها حيث يشكل موضوع الحوافز حقلا خصبا متجددا في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، أما من الناحية العملية فتكمن الأهمية في كون الدراسة تطبق على بيئة عمل حيوية وهي مؤسسة أوناك بفرع غرداية بما يوفر للإدارة العليا بيانات كمية دقيقة ومؤشرات علمية مستخلصة من واقع 150 موظفا تساعد في تقويم الانحرافات وتصميم برامج تحفيزية عادلة وموجهة بدقة نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي.

ز. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس أثر نظام الحوافز ببعديه المادي والمعنوي على إنتاجية الموظفين.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للقنوات فرع ولاية غرداية.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة مجتمعا وظيفيا تم سحب عينة ممثلة منه بلغت مائة واثنين وخمسين موظفا من مختلف المستويات. الإدارية والتشغيلية.
- **الحدود الزمانية** :تم إنجاز الجانب الميداني وجمع البيانات خلال الفترة الزمنية المخصصة لإعداد هذا البحث الأكاديمي.

ح. المنهج المتبع والأدوات

بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث يسمح بوصف متغيرات الدراسة تحليليا ورصد الظاهرة كما هي في الواقع، أما على مستوى جمع البيانات فقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي ووزعت على أفراد العينة ولتحليل البيانات ومعالجتها تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخدام اختبارات متقدمة كاختبار تي لعينة واحدة لاختبار فرضية المستوى ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحراف المتعدد واختبار التباين الأحادي للتحقق من الفروق.

ط. صعوبات الدراسة

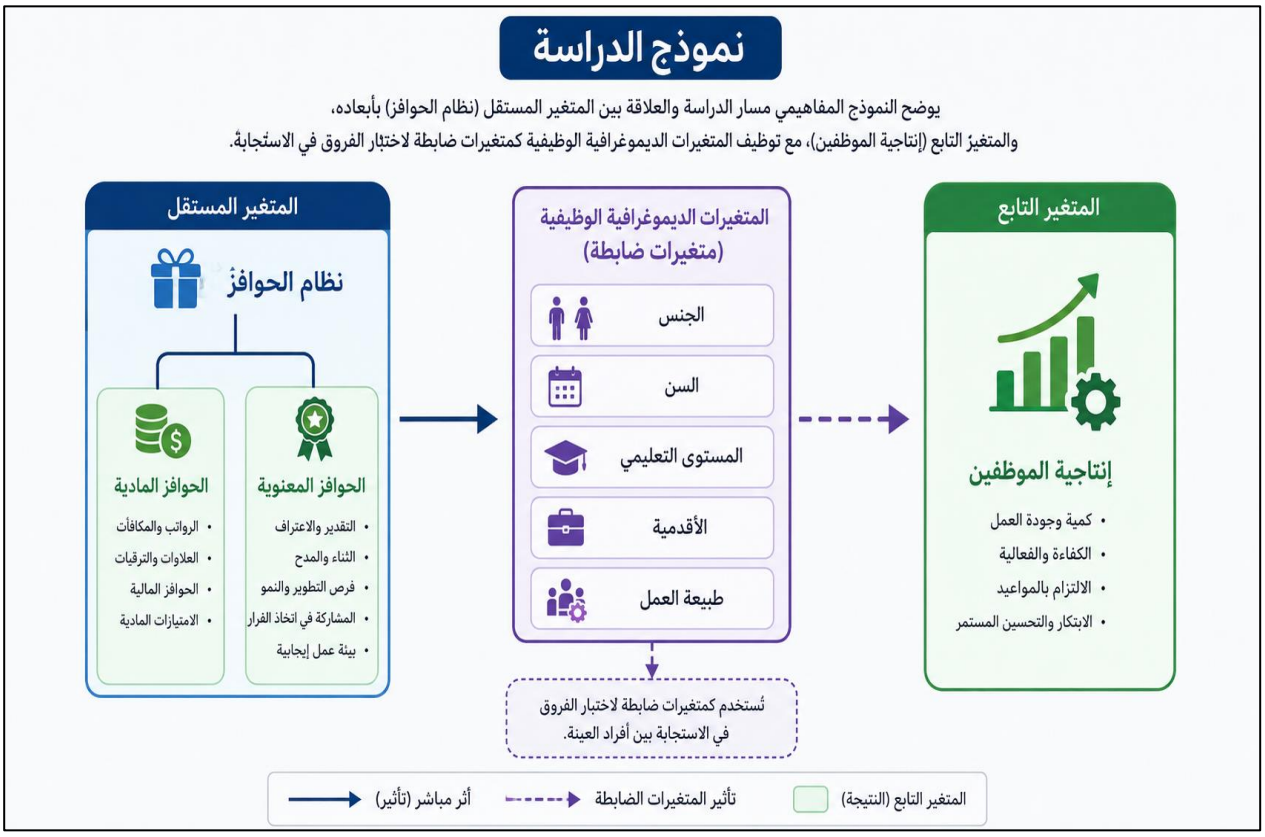
- السرية والتحفظ الذي تبديه بعض الإدارات في الإفصاح عن البيانات الدقيقة المتعلقة بهيكل الأجور والمكافآت
- صعوبة التوفيق بين مواعيد توزيع واسترجاع الاستبانات ونظام العمل التناوبي الذي يخضع له الموظفون الميدانيون في المؤسسة

- تطلب التحليل الإحصائي الدقيق لعينة بحجم 152 استبانة وقتا وجهدا كبيرين لترميز ومعالجة البيانات واستبعاد الاستمارات غير الصالحة.

ي. نموذج الدراسة

بناء على الإطار النظري وتساؤلات البحث تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح مسار الدراسة حيث يتكون من المتغير المستقل وهو نظام الحوافز والذي يتفرع إلى بعدين أساسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويقابله المتغير التابع المتمثل في إنتاجية الموظفين وتتوسط هذا النموذج متغيرات ديموغرافية وظيفية تتمثل في الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية وطبيعة العمل كمتغيرات ضابطة لاختبار الفروق في الاستجابة.

الشكل رقم 1-1: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ك. هيكل الدراسة

تتجسد هندسة هذا البحث في تقسيم منهجي متكامل يبدأ بفصل تمهيدي يضم الإطار العام للدراسة ومنهجيتها يليه فصل نظري أول يعالج الأدبيات المتعلقة بنظام الحوافز ومفاهيم الإنتاجية وتأصيل العلاقة بينهما ثم ننتقل إلى الفصل التطبيقي الذي يشكل جوهر البحث وفيه يتم عرض بطاقة تعريفية للمؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية تليه عملية تفريغ وتحليل بيانات 152 موظف باستخدام الأساليب الإحصائية ليختتم هذا الفصل بمناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولا إلى الخاتمة التي تلخص النتائج وتقدم التوصيات وآفاق البحث المستقبلي.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين

تمهيد :

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي تقوم عليه استدامة المنظمات في ظل بيئة اقتصادية عالمية تتسم بالتنافسية الشديدة والتحولات التكنولوجية المتسارعة؛ إذ لم يعد رأس المال المادي وحده كفيلا بتحقيق الريادة ما لم يتم تفعيله بواسطة طاقات بشرية مؤهلة ومحفزة. ومن هذا المنطلق، برز نظام الحوافز كآلية إستراتيجية لا غنى عنها لتوجيه السلوك التنظيمي وصهر الأهداف الفردية للموظفين في بوتقة الأهداف الكلية للمؤسسة، سعيا لتحقيق أقصى مستويات الكفاءة.

وبالانتقال من الإطار النظري العام إلى الواقع العملي، نجد أن معضلة الإنتاجية تظل الشاغل الأكبر للإدارة؛ فهي ليست مجرد مخرجات كمية، بل هي حصيلة تفاعل معقد بين تكنولوجيا متطورة، وهياكل تنظيمية مرنة، ومناخ مهني محفز. ولما كانت المؤسسة الجزائرية — بقطاعيها العام والخاص— تسعى لفرض وجودها في السوق، فقد أضحى لزاما دراسة أثر الحوافز بمختلف أبعادها المادية والمعنوية على الأداء الإنتاجي.

لذا، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على ماهية الحوافز والإنتاجية، مستعرضة تجارب واقعية لمؤسسات رائدة، وصولا إلى استكشاف العلاقة السببية بين التحفيز ك مدخل والإنتاجية ك مخرج جوهري.

المبحث الأول : نظام الحوافز في المؤسسة

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل بيئة عمل تنافسية. ومن هذا المنطلق، تشكل الحوافز أداة إدارية جوهرية لتوجيه سلوك العاملين وتفجير طاقاتهم الكامنة، ويهدف لتأصيل المفاهيم الأساسية للحوافز، وتبيان أنواعها، مع استعراض تجارب واقعية لمؤسسات جزائرية في هذا المجال.

المطلب الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الحوافز

يقتضي الفهم الدقيق لنظام الحوافز ضبط خلفيته المعرفية وتحديد أبعاده كمنظومة متكاملة داخل الهيكل التنظيمي، ولا يقتصر هذا النظام على تقديم مكافآت عابرة، بل يمتد ليشمل آليات مدروسة تتقاطع مع دوافع الأفراد وحاجاتهم النفسية والفيزيولوجية، وفيما يلي سنتناول تعريف هذا النظام وأهميته البالغة للمؤسسة والموظف معا.

الفرع الأول : تعريف وأهمية نظام الحوافز

أولا : تعريف نظام الحوافز

الحوافز لغة :

تحفز، يتحفز، تحفز للأمر، أي تهيأ للمضي فيه[1]، والحوافز باللغة الفرنسية تعني[2]se préparer ، أما باللغة الإنجليزية فتعني Motivationأي الحفز، الدفع، التحريك، التشويق.

أما الحوافز اصطلاحا :

فتعتبر وظيفة التحفيز أساسا 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 وإشباع حاجيات الأفراد، فالدوافع تدفع الفرد للتصرف على شكل نشاط لإشباع حاجة معينة، وتوفر الحوافز الرغبة في العمل[3].

كما يعرف شارل آرجرز الحوافز بأنها: الحوافز تعني إشباع حاجات العامل أو رغباته أو آماله[4].

---

[1]– علي بن هادية، بلحسن بليش، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991، ص179.

[2]– ليلى علي فياض، معجم الطلاب عربي فرنسي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2002، ط3، ص82.

[3]– مصلح الصالح، قاموس معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الشامل، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 351.

[4]– زيد منير عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 164.

كما تعرف على أنها مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر، والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة والأداء إتجاه العمل تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها[1].

أما **الحوافز في المفهوم الإسلامي** :فهي القوى المحركة التي تحث الإنسان على فعل الخير، وتنهاه عن فعل الشر، بإعتبار أن هذا الحث وذاك النهي دافعان على الإقدام أو باعثان على الإحجام عن الفعل إنتظارا لمردوده من الثواب أو تخلصا من تبعته من العقاب، سواءا كان الثواب أو العقاب عاجلين أم آجلين، إنطلاقا من مبدأ الإيمان بالله و الحياة الآخرة وبمبدأ الحساب[2].

وعليه ومما سبق فإن الحوافز هي تلك الأساليب والوسائل بكل أنواعها المختلفة التي تأثر في الأفراد وتدفعهم لإخراج طاقاتهم إتجاه نشاط او عمل معين داخل التنظيم أو خارجه على حد سواء.

ثانيا أهمية الحوافز

للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكجماعة، وأيضا بالنسبة للمؤسسة ككل وهذا يتبين مما يلي:

1. **على مستوى الفرد**

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو[3].

- زيادة مداخل العاملين، وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، والرضا الوظيفي حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا[4].

- تحمل المسؤولية تؤدي الحوافز بالفرد إلى زيادة مسؤوليته حيث يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة من دون تحمل المسؤولية، وتنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف العمال[5].

2. **على مستوى الجماعة:** وتتمثل في: [6]

[1]– نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978، ص 96

[2]– حسين بني هاني، حوافز الإستثمار في النظام الإقتصادي الإسلامي، دار الكندي، عمان، الأردن، 2003، ص 45.

[3]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 364.

[4]– خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 252.

[5]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

[6]– نفس المرجع، ص 365.

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة، إذ يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛

- تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، وتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآراء ووجهات نظرهم؛

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3. على مستوى المؤسسة

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها؛[1]

- تخفيض الفاقد من العمل: من أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى؛[2]

- انخفاض معدل دوران العمل: بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري عن المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء؛[3]

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف؛[4]

- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.[5]

من خلال جملة هذه النقاط التي تبين أهمية الحوافز على كل المستويات نخلص إلى أنه على المدراء والمسيرين أن يولوا له اهتماما خاصا ويحاولوا إيجاد توليفة الحوافز المناسبة التي تثير دافعية عمالهم، وأيضا أن يتوفر نظام الحوافز على جملة من الشروط والخصائص حتى يكون ناجح وفعال.

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

[2]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2009، ص 349

[3]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

[4]- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

[5]- نفس المرجع، ص 253

المطلب الثاني : أنواع الحوافز

تتعدد وتتنوع الحوافز التي تعتمدها الإدارة تتبعا لتنوع الرغبات الإنسانية واختلاف متطلبات الموظفين داخل بيئة العمل. ويساعد هذا التنوع في بناء توليفة متوازنة تخاطب الجوانب الملموسة وغير الملموسة في شخصية العامل، وسنركز في هذا المطلب على التمييز بين فئتين رئيسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

الفرع الأول : الحوافز المادية

الحوافز المادية الايجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام الأجر بالقطعة، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادات دورية لارتفاع تكاليف المعيشة مثلا.[1]

1. **الحوافز الفردية** :تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي، وتتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الايجابية بين العاملين في المؤسسة وأهم هذه الحوافز ما يلي:

أ. الأجر

بالرغم من تطور علم الإدارة إلا أن سياسة الأجور بقيت محورا رئيسيا في إدارة المؤسسات، كون الفرد لا يقرر التضحية بفترات راحته إلا إذا كان المقابل مغري ويعوضه عن هذه التضحية.[2]

والأجر هو عبارة عن مبلغ من المال يتقاضاه العامل لقاء ما يقوم به من عمل[3] ويلعب الأجر دورا أساسيا في حياة الأفراد بحيث يسهم في تحسين مستوى أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم كما أنه وسيلة أساسية لإشباع حاجات المستوى الأول المختلفة[4]، ويأخذ الأجر أشكالا متعددة بالنظر إلى ساعات العمل أو الأداء، أو بالنظر إلى عدة متغيرات أخرى ومن أكثر أشكال الأجر شيوعا نجد:

- **الأجر بالقطعة**: وفقا لهذه الطريقة الأجير العامل يتحصل على مبلغ من المال محدد على كل وحدة منتجة وفي الأخير أجره يساوي إلى[5]:

عدد الوحدات المنتجة * أجر القطعة

ونظام الأجر بالقطعة يمكن أن ينقسم بدوره إلى قسمين:[6]

---

[1]– محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 118.

[2] - Bernard roman, Bâtir une stratégie de rémunération, 2em édition, Dunod, Paris, 2010, p.6.

[3]– طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2002، ص 343.

[4]– نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 197

[5] -Paul milgrom, John roberts, Economie organisation et management, 1er édition, 2em tirage, bibliothèque national, paris,2003,p505

[6]– خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص 161.

- **أجر القطعة الموحدة** :وهنا يتحدد الأجر مسبقا وهو ثابت ولا يتغير مهما زادت كمية الإنتاج التي ينتجها العامل؛
- **أجر القطعة المتغير** :وهذا النوع أكثر تشجيع حيث يرتفع أجر القطعة عند الوصول إلى حد معين مثلا: أجر القطعة 20 دج عندما تكون عدد الوحدات المنتجة من 1-50 ويرتفع إلى 25 دج عندما تفوق 50 قطعة منتجة.

وتعتمد هذه الطريقة عندما تكون إمكانية تحديد الإنتاج الفردي سهلة، ولعل من أهم عيوبها هو احتمال تدني جودة المنتجات، وخلق شعور لدى العمال الذين لا يتمتعون بالسرعة في الإنتاج بعدم الأمان.

ب. الأجر الزمني أو الراتب

يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، وهذا النظام في دفع الأجور هو النظام الأكثر شيوعا[1]، ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل...الأعمال الإدارية، الهندسية، والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون فيها الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية.

ولكن لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.[2]

ولكن طبعا عملية تحديد الأجر لا تكون بهذه السهولة، وإنما هي في غاية التعقيد وتتحدد بعدة عوامل من بينها:[3]

- **عوامل داخلية** :قبل أن تصمم المؤسسة نظاما للأجور لابد عليها أن تقوم بتحليل 4 عوامل أساسية هي:
  - إستراتيجية الأجور في المؤسسة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات مثل ما هو مستوى الأجر الذي يدفعه المنافسون، إلى أي حد يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام أجور يعتمد على الأداء؛
  - تقييم الوظائف؛
  - قدرة المؤسسة على الدفع؛
  - قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل.
- **عوامل خارجية** :وتتحدد في ثلاث عوامل أساسية هي:
  - القوانين المعمول بها فيما يخص العمال والأجور؛

[1]- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 182

[2]- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 26.

[3] - Said Ahmed Ben Raouan, le management des ressources humaines, office des publication universitaires, Alger, 2010, pp 138-140.

- النقابات العمالية؛
- شروط سوق العمل من عرض وطلب، مستوى الأجر السائد، التضخم.

ج. ملحقات الأجر

بالإضافة إلى الأجر هناك حوافز مالية أخرى تضاف إلى الأجر وتمنح معه وتسمى ملحقات الأجر، وأهمها:

أ. العلاوات : وهي ما زاد عن أجر العامل وتتعدد أنواع العلاوات، ونوردها فيما يلي:

- **العلاوة الدورية:** هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل، وهي تتقرر بصفة دورية ومستمرة، وتستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاءات تأديبية، وتوخي الأداء المطلوب، والسعي للوصول إلى النتائج المطلوبة، حتى يتفادى تقرير انتهاء السنة بتقرير ضعيف ومنه إلغاء العلاوة، أو تأجيل استحقاقها[1].
- **علاوة الكفاءة** :تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بدرجة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها.[2]
- **علاوة استثنائية:** وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي؛[3]
- **علاوة الأقدمية** :وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له؛ وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.[4]

ب. الأجر الإضافي: هو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره الأساسي ومختلف التعويضات الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا.

ج. العمولات :وهي غالبا ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة، والعمولة هي عبارة عن نسبة مئوية من النتائج المحققة.[5]

د. الترقية :من الرقي أي الصعود إلى أعلى والترقية هي إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وحتى تؤدي الترقية غرضها في التحفيز لابد أن تخضع لسياسة واضحة، وترتبط مباشرة بمستويات الأداء أو القدرة على الإبداع والابتكار[6]، وأن لا تعتمد على

---

[1]– محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 228.

[2]– أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 245.

[3]– العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[4]– فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[5]– عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

[6]– محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

معيار الأقدمية لأنه إذا اعتمدت على هذا المعيار أصبحت أداة سلبية بدلا من أن تكون إيجابية، والترقية هنا عندها شقين شق مادي ناتج عن الزيادة في الراتب نظرا لعلو المنصب، وشق معنوي ناتج عن الرقي الوظيفي، والزيادة في الهيبة والاحترام.

2. **الحوافز الجماعية** :لا يجب أن تغفل المؤسسات الأثر الذي تخلفه الجماعة على الفرد، من منطلق أن الفرد كائن اجتماعي، لذلك عليها جعل الجماعات رسمية من خلال التحفيز الجماعي الذي يأخذ عدة أشكال سنحاول ذكر أهمها من خلال الآتي:

أ. نظام المشاركة في الأرباح :يقضي هذا النظام أن يتحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة، وهذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي، وقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المؤسسات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، وليس بالضرورة أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء، ولكنها تؤدي إلى زيادة الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة[1]، ولكن ما يعاب على هذا الحافز أنه لا يرتبط مباشرة بالمجهود الذي يبذله العامل، فقد لا يتساوى العمال في المجهود لكن يتساوون في الأرباح المحصل عليها؛

ب. ملكية العاملين لأسهم المؤسسة :حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها، مما يؤخذ على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساو لكل راغب في شرائه، ومن ثم افتقاد المساواة، كما أن أسهم المنظمة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها؛[2]

ج. الزيادة العامة في الأجور :هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمل، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في نفس الوقت، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان تجاه المؤسسة[3]؛

د. المشاركة في وفر التكاليف :وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال، هذه الوفورات المحققة توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة؛[4]

هـ. حوافز الخدمات الاجتماعية :ويطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين، وهي تقدم لجميع العاملين بدون استثناء، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط، وأهم هذه الخدمات ما يلي[5]:

---

[1]– هاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 438.

[2]– محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

[3]– طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 344.

[4]– هاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 441.

[5]– عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 400.

- **التأمين ضد إصابات العمل والتأمين ضد البطالة** :حيث يحصل العامل الذي يصاب أثناء الدوام على تعويض مادي، ويختلف هذا التعويض باختلاف درجة الإصابة، وقد تلجأ المؤسسة أحيانا إلى التأمين على موظفيها لدى شركات التأمين، وتختلف أقساط التأمين باختلاف درجة خطورة العمل .

الفرع الثاني : الحوافز المعنوية

لا يمكن أن يتصرف الفرد بعقله مائة بالمائة وإنما غالبا ما تتدخل مشاعره، وأحاسيسه، لذلك كان للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك الفرد العامل، فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجاته العليا من إحساس بالتقدير والاحترام، والأهمية... إلخ ما ينعكس على إنتاجية العامل وأدائه، والحوافز المعنوية تأخذ عدة أشكال سوف نتطرق إلى أهمها من خلال ما يلي:

1. **تحسين ظروف ومناخ العمل** :حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون.... إلخ له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله؛[1]

2. **إعادة تصميم العمل** :فقد بينت الدراسات أن العامل عندما يمارس عملا لمدة طويلة، يسبب له عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لتحفيز العمال وبعث النشاط فيهم من جديد، ويفرق البعض بين درجات مختلفة من إعادة تصميم العمل كالأتي:[2]

أ. **التناوب الوظيفي** :والذي يشير إلى التنقل من وظيفة لأخرى في فترات محددة حيث يؤدي الفرد واجباته تقريبا ولكن في وظائف أو مواقع مختلفة؛

ب. **التوسع الوظيفي** :يعني أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعا وتعقيدا فهنالك توسع في المهام وبالتالي المهارة المطلوبة لأدائها، مما يدفع الفرد للتعلم والتعامل أكثر مع الآخرين، وهذا من شأنه أن يشبع حاجاته الاجتماعية؛

ج. **الإثراء الوظيفي** :يتضمن مفهوم التوسع الوظيفي مع زيادة في المسؤوليات وتأكيد السلطة لتنفيذها، ومن هنا زيادة المسؤولية هي العنصر المحرك والمحفز للفرد، وليس مجرد زيادة الأنشطة؛

3. **ضمان العمل واستقراره** :وهذا الحافز بالذات أتى به وليام أوتشي من خلال نظريته عن الإدارة اليابانية، النظرية Z من خلال مبدأ التوظيف مدى الحياة، وضمان العمل واستقراره ينمي في الفرد إحساسه بالطمأنينة والراحة لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيله وأسرته، وبالتالي يعمل بأريحية؛
4. **المدح والثناء** : يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز ولابد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة؛

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 285-286.

[2]- نفس المرجع، ص ص: 285-286.

5. **الاعتراف بجهود العاملين** :يعطي كثير من العمال أهمية بالغة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ويتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات أداء عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة... إلخ؛[1]
6. **الوظيفة الملائمة** :يقصد بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملاءمة المهنة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملاءمة الوظيفة للفرد تنمي ولاءه ومحبته لعمله، ويدفعه أكثر للإنجاز والأداء العالي؛[2]
7. **الإصغاء** :من مميزات المدير الناجح أنه يملك قدرة الإصغاء، وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال وتحسيسهم بتأييد المؤسسة لهم، أيضا الإصغاء لمشاكل العامل في عمله ومناقشة حلول عملية معهم؛[3]
8. **إشراك العاملين في الإدارة** :ويقصد بها أن يكون للعمال ممثلون في مجلس الإدارة، ويساهموا بآرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة، والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه، وإكسابه الثقة في النفس والقدرة على الإبداع، وأيضا كسب التزامه اتجاه الأهداف المسطرة.[4]
9. **التكوين** :يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة، وذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية، وإرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك إلى تنمية وصقل مهارات العامل بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم، ويعتبر التكوين حافز معنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره عن الاستغناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا ينمو شعوره بالأهمية ويزداد تقديره وولاءه للمؤسسة؛[5]
10. **الثقة وتفويض السلطة** :وذلك بتكليف العامل بمهمات صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور للتحدي والمثابرة ليكون على قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه؛
11. **فرص الترقية** :سبق وتطرقنا لهذا العنصر في الحوافز المادية الايجابية، ولكن لهذا الحافز شقه المعنوي أيضا، حيث يشعر الفرد بالجدارة والاستحقاق، وبالتالي رفع معنوياته وأيضا زيادة تقدير الآخرين له.[6]

وهناك العديد من الحوافز المادية التي تم التطرق إليها سابقا لها شق معنوي مثل مختلف الإجازات، الخدمات الاجتماعية والهدايا العينية في المناسبات والأعياد كلها تترك أثرا ايجابيا على معنويات الفرد العامل.

[1]– محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.
[2]– المرجع نفسه ، ص 75.
[3]– مصطفى كمال أبو العلام عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 162-163.
[4]– مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.
[5]– المرجع السابق ، ص 211.
[6]– المرجع نفسه ، ص 211.

المطلب الثالث : تجارب بعض المؤسسات في تطبيق نظام الحوافز

لا تكتمل الدراسة النظرية لنظام الحوافز دون إسقاطها على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية والخدمية للاستفادة من نماذجها الناجحة، وأتاحت لنا البيئة الاستثمارية الجزائرية مقارنة نماذج متباينة في التسيير بين القطاعين العام والخاص، وعليه نستعرض في هذا المطلب تجارب ميدانية لمجمعات وطنية رائدة في السوق.

الفرع الأول: تجربة المجمعات الطاقوية والخدمية العمومية سوناطراك واتصالات الجزائر

تعتمد المؤسسات العمومية الكبرى في الجزائر، وعلى رأسها المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، نظام حوافز مركب يهدف بالدرجة الأولى إلى ضمان الاستقرار الوظيفي وتقليل تسرب الكفاءات نحو الشركات الأجنبية المنافسة؛ حيث يتضمن هذا النظام حوافز مادية مباشرة مرتبطة بطبيعة المنطقة الجغرافية مثل منحة المنطقة ومنحة السكن والتموين في حاسي مسعود وحاسي الرمل والتي تشكل ثقلا كبيرا في الراتب الإجمالي للموظف ، وقد أثبتت الدراسات الميدانية المطبقة على مديرية الصيانة بسوناطراك أن الحوافز المادية تلعب دورا محوريا في تعويض الجهد البدني والنفسي المبذول في الظروف المناخية الصعبة، مما ينعكس إيجابا على استمرارية التدفق الإنتاجي.[1]

أما في مؤسسة اتصالات الجزائرAlgérie Télécom ، فيبرز التوجه نحو الحوافز المرتبطة بالأهدافMBO ، حيث يتم منح مكافآت سنوية ونصف سنوية بناء على تحقيق حصص تسويقية معينة أو تحسين جودة خدمة الزبائن، وقد وثقت الدراسات الأكاديمية مثل دراسة جامعة تلمسان على وكالة مغنية أن نظام منح المردودية PRC يساهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية للعاملين ويقلل من ظاهرة التراخي الإداري، مما يحقق كفاءة إجرائية ملموسة في التعامل مع الجمهور.[2]

في بيئة عمل تتسم بالضغوط التضخمية وعدم استقرار القوة الشرائية، لا يتعامل الموظف الجزائري مع الحوافز المادية كـ رفاهية أو مكافأة على جهد استثنائي فحسب، بل يراها حقا مكتسبا وصمام أمان لمواجهة متطلبات المعيشة، وهو ما يفسر لماذا يظل الراتب والمنح المباشرة كالمردودية هما المحركان الأكثر تأثيرا على استقرار العمال في الجنوب الكبير أو في المراكز التقنية لاتصالات الجزائر.[3]

إن واقع نظام الحوافز في المجمعات العمومية الكبرى لا يزال يرتكز بصورة شبه كلية على المردود المادي الملموس، حيث يظهر جليا أن الموظف يربط طاقته الإنتاجية طرديا بحجم المكافآت المالية التي يحصل عليها، بما يحول الحافز المادي من أداة لتحفيز الإبداع إلى وسيلة لضمان الحد الأدنى من الالتزام الوظيفي ومنع التسرب نحو المنافسين، وهذا يؤكد أن أي خلل في توزيع هذه المنح أو تأخرها يترجم فورا إلى حالة من الفتور الإنتاجي والاضطراب في المناخ التنظيمي، بدوره جعل الإدارة في صراع مستمر للموازنة بين كلفة التحفيز وضمان استمرارية الخدمة العمومية.[4]

---

[1]– خالد رجم . زيراري بثينة . بوجمعة عوني .تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، 2019 ، ص 491.

[2]– محمد المحجوب غيثي ، بشير عبد العالي، فعالية نظام الحوافز وأثره على جودة حياة عمل العاملين دراسة حالة لوكالة اتصالات الجزائر تندوف، مجاميع المعرفة ، المجلد 07 ، العدد 01، 2021 ، ص 605.

[3]– المرجع نفسه ، ص 605.

[4]– المرجع نفسه ، ص 605.

الفرع الثاني: تجربة المجمعات الصناعية الخاصة مجمع سيفيتال ومجمع صيدال

يمثل مجمع سيفيتال Cevital النموذج الرائد في القطاع الخاص الجزائري من حيث عصرنة أنظمة الحوافز وربطها بـ إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تعتمد المؤسسة نظام التقييم المستمر للأداء Performance Appraisal كقاعدة لصرف الحوافز، حيث لا تكتفي بالراتب الثابت بل تمنح علاوات إنتاجية مرتبطة بدقة الإنجاز وتقليل الهدر في المادة الأولية، وواقعيا، يتميز نظام سيفيتال بمرونة عالية في الحوافز المعنوية من خلال التدريب التحويلي وإرسال الكفاءات في بعثات تكوينية دولية، مما يخلق نوعا من الالتزام الوجداني لدى الموظف الذي يرى في تطوره المهني انعكاسا لقوة المؤسسة. [1]

في حين نجد تجربة مجمع صيدال Saidal التي تجمع بين القطاع العام والروح التنافسية، حيث ركزت إستراتيجيتها الأخيرة على حوافز الابتكار في المختبرات والوحدات الإنتاجية، مع ربط الترقية المهنية بالنتائج المحققة فعليا وليس بالأقدمية فقط، وهو ما ساعد المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية أمام المنافسة الأجنبية الشرسة، مؤكدة أن التحفيز المعنوي المتمثل في الاعتراف بالكفاءة هو المحرك الأول للإبداع في الصناعات الدوائية الجزائرية.[2]

في القطاع الخاص أو القطاعات التنافسية مثل الأدوية، تدرك الإدارة أن المال وحده لا يصنع كادرا وفيا في ظل سوق عمل منفتح؛ لذا يتم التركيز على الحوافز المعنوية كنوع من الاستثمار في الولاء، حيث يمنح الموظف شعورا بأنه شريك في النجاح من خلال الترقية المبنية على الكفاءة المحضة Meritocracy والتدريب المتواصل، وهو ما شكل عقدا نفسيا أقوى من عقد العمل القانوني، يجعل العامل يبذل جهدا إضافيا ليس خوفا من العقاب، بل رغبة في إثبات الذات داخل كيان يحترم مهاراته.

يتضح من تجربة مجمعات مثل سيفيتال وصيدال أن الانتقال من التحفيز المادي الكلاسيكي إلى التحفيز المعنوي القائم على التقدير المهني والمسار الوظيفي الواضح، قد أدى لنشأة جيل من الموظفين يمتلكون روح المبادرة ويتعاملون مع أهداف المؤسسة كأهداف شخصية، حيث لم يعد الحافز مجرد مكافأة بل صار بيئة متكاملة تمنح الموظف برستيجا اجتماعيا وتطورا معرفيا، وهو ما يفسر صمود هذه المؤسسات أمام الأزمات الاقتصادية بفضل كتلة بشرية مرتبطة وجدانيا بالمنظمة، رغم أن هذا النظام يضع ضغطا هائلا على الموظف للمحافظة على وتيرة أداء عالية جدا لا تقبل التراخي.

[1]– بن الزين حمزة ، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال الجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 14 ، العدد 02، 2025 ، ص 76.

[2]– ياسر مرزوقي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على التسرب الوظيفي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ، المركز الجامعي ميلة ، 2019 ، ص 16

المبحث الثاني : إنتاجية الموظفين في المؤسسة

تمثل الإنتاجية المعيار الحقيقي لكفاءة المؤسسة وقدرتها على استغلال مواردها المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، ويرتبط رفع مستويات الإنتاجية ارتباطا وثيقا بمدى فاعلية الإدارة الفنية والتنظيمية في قيادة الطاقم البشري، وسيجري التركيز في هذا المبحث على ماهية الإنتاجية، العوامل المؤثرة فيها، وعلاقتها المباشرة بنظام الحوافز المعتمد.

المطلب الأول: ماهية إنتاجية الموظفين

يعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم الاقتصادية والإدارية اللصيقة بأداء الأفراد والآلات على حد سواء، بدروه تطلب تحديد دلالاته بدقة، فالفهم الصحيح للمصطلح يساعد الإدارة في وضع مؤشرات قياس كمية ونوعية عادلة وموضوعية، ونفصل في هذا المطلب تعريف الإنتاجية وأبرز نقاط أهميتها للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية، وفي الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فقد أدركت الدول المتقدمة ان الإنتاجية هي طريقها إلى التنمية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي.

فتعرف الإنتاجية على أنها نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن الإنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة اذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات[1]،

وقد عرفها أحمد رشاد موسى كما يلي هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعا لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد.[2]

بينما عرفها عثمان السيد بأنها تضافر العديد من العناصر التي تضم العمل البشري ورأس المال المستثمر، ومستوى المكننة، وظروف العمل في موقع العمل، وإن التغير فيه قد يعزى إلى تغير عامل أو عدة عوامل. [3]

وتعرف كذلك الإنتاجية بأنها مقياس للعلاقة بين إجمالي المخرجات على إجمالي المدخلات المنظمة خلال فترة زمنية معينة[4].

---

[1]– صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 352.

[2]– عائشة علي عبد القادر، تحليل وقياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية، جامعة نابلس، فلسطين، 2001، ص 24.

[3]– قصير عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بالعيد باديس، "آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل" مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة الوادي، 2018، ص 20-21.

[4]– عائشة علي عبد القادر، مرجع سابق ذكره، ص 27.

الفرع الثاني : أهمية الإنتاجية:

تبين الإنتاجية درجة التحكم في عوامل الإنتاج والظروف المحيطة بها وتعتبر المقياس الذي من خلاله يتم تحسين أداء العديد من الأنشطة التي تتضمنها عمليات الإنتاج في المؤسسات، أي أنها المؤشر الذي يعكس لنا مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية مما يجعلها تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسات الاقتصادية وتعتبر هذه من الأسباب التي دعت الباحثين إلى مختلف تخصصاتهم إلى الاهتمام بالإنتاجية حيث تظهر أهميتها في الجوانب التالية:

أ- على الصعيد الداخلي للمنشأة:

- تعتبر الإنتاجية عنصرا هاما من أجل نجاح المنشأة وقدرتها على الاستمرارية؛
- تعتبر عنصرا هاما في تحقيق الأرباح؛
- تلعب دورا كبيرا في توسيع نطاق السوق بتقديم مزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات أفراد المجتمع؛
- تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام عناصر إنتاج دون زيادة[1].

ب – على الصعيد الخارجي:

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ولدى فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني تعتبر هدفا تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستواها الاقتصادي المتقدم والنامي على حد سواء.

تعتبر الإنتاجية عصب الحياة لدى البلدان المختلفة وتزداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتم اقتصادها بندرة العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية، الأمر الذي دفعها إلى تحسين استغلال المتاح لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا[2].

المطلب الثاني : العوامل والمتغيرات المؤثرة على الإنتاجية:

تتأثر إنتاجية منظمات الأعمال بعوامل ومتغيرات متعددة، وقد تختلف درجة هذه العوامل في تأثيرها على الإنتاجية من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة نشاطها وحجمها. تتمثل بعض هذه العوامل فيما يلي:

الفرع الأول: البيئة التنظيمية والتكنولوجية

تمثل البيئة التنظيمية العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية هما اللذان يحددان سرعة وسلاسة تدفق العمل؛ ففي المؤسسات التي تعتمد هياكل مرنة وتفويضا فعالا للسلطة، نجد انسيابية عالية في اتخاذ القرار تقضي على البيروقراطية القاتلة للإنتاجية، ولا يمكن فصل هذا الهيكل عن البيئة التكنولوجية؛ إذ إن مستوى التكنولوجيا المستخدمة ليس مجرد آلات حديثة، بل هو نظام تشغيل يفرض نمطا معينا من الأداء. المؤسسات الجزائرية التي نجحت في دمج تكنولوجيا المعلومات في

[1]- نور الدين شنوفي ،دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1992، ص21

[2]-أحمد طرطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1993، ص 29

هياكلها التنظيمية مثل مجمعات الاتصالات استطاعت تقليص الوقت الضائع في الإجراءات الورقية المطولة، مما سمح للموظفين بالتركيز على المهام الجوهرية، وهو ما يثبت أن التكنولوجيا حين تلتقي بهيكل تنظيمي واضح، تتحول من مجرد أداة إلى مضاعف إنتاجي يرفع من القوة التنافسية للمنظمة[1].

يخلص التحليل الواقعي لهذا الفرع إلى أن الإنتاجية ليست مجرد نتاج لامتلاك تكنولوجيا متطورة، بل هي حصيلة الذكاء التنظيمي في دمج هذه التقنيات داخل هيكل مرن؛ فالتكنولوجيا في المؤسسة الجزائرية غالبا ما تصطدم بجدار البيروقراطية أو غموض الصلاحيات، مما يحولها من أداة تسريع إلى عبء إضافي إذا لم يقابلها تحديد دقيق للمسؤوليات وتفويض حقيقي للسلطة. إن الاستنتاج الجوهري هنا هو أن العصرنة التقنية لا تؤتي ثمارها إلا إذا سبقتها عصرنة إدارية تعيد صياغة الهيكل التنظيمي ليكون خادما للتدفق العملي لا عائقا أمامه، بحيث تصبح التكنولوجيا وسيلة لتمكين الموظف من الإنجاز بجهد أقل وزمن أسرع، وليس مجرد واجهة تحديثية لهيكل إداري كلاسيكي.

الفرع الثاني: البيئة المهنية

تلعب العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع أهداف المنظمة الدور الحاسم في تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة؛ فالواقع المهني يؤكد أن الموظف لا يعمل بأقصى طاقته إلا إذا وجد تطابقا بين أهدافه الشخصية الراتب، الاستقرار، التقدير وأهداف المنظمة الربح، النمو، إن نظم الأجور والحوافز ليست مجرد تكلفة مالية، بل هي لغة تواصل تعبر عن مدى تقدير الإدارة لجهد العامل؛ فحين يشعر الموظف بوضوح معايير المكافأة وبوجود درجة من الحرية في التعبير عن رأيه المشاركة في القرار، يتحول من منفذ آلي إلى شريك مبادر، في حين أن التعارض في الأهداف بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى حالة من الاغتراب الوظيفي، حيث يصبح الهدف هو قضاء ساعات العمل بأقل مجهود ممكن، وهو ما يدمر الإنتاجية من الداخل مهما كانت التكنولوجيا متطورة[2].

يكشف واقع الممارسة المهنية في هذا الفرع أن المورد البشري هو المتغير التابع الذي يتحرك صعودا وهبوطا تماشيا مع جودة المناخ النفسي ونظام الحوافز المعتمد؛ فالإنتاجية تظل رهينة بمدى نجاح الإدارة في صياغة لغة مصلحة مشتركة تجعل الموظف يرى نجاح المؤسسة طريقا إجباريا لتحقيق أهدافه الشخصية في الاستقرار والتقدير المادي والمعنوي. [3].

إن الاستنتاج القائم على التجربة الميدانية يؤكد أن غياب العدالة في الحوافز أو ضبابية الأهداف يخلق حالة من المقاومة السلبية لدى الأفراد، حيث يكتفون بالحد الأدنى من الأداء لتجنب العقاب فقط، بينما يؤدي الوضوح والتقدير إلى تحرير طاقات إبداعية لا يمكن شراؤها بمجرد عقود العمل الجامدة، مما يجعل الإدارة بالإنسان هي الضمانة الوحيدة لتحقيق مردودية مستدامة تتجاوز الأرقام الجافة.[4]

[1]–الرداوي ، تسيير الإنتاجية في الموسوعة العربية ، المجلد 3، مجلة العلوم القانونية والإقتصادية ، الاقتصادي ، 2010، ص 729

[2]–هيثم أحمد عيسى، العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل ، مجلة جامعة ترشين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 40، العدد 06 ،2018، ص 34.

[3]–المرجع نفسه ، ص 34.

[4]– المرجع نفسه ، ص34.

المطلب الثالث: أثر الحوافز على الأداء وإنتاجية الموظفين

تعد الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع الموارد البشرية نحو استغلال طاقاتها الكامنة بأقصى كفاءة ممكنة؛ إذ إن المهارات والقدرات الفردية وحدها لا تكفي لتحقيق مستويات إنتاجية عالية ما لم يدعمها نظام تحفيزي فعال يوجه سلوك الأفراد نحو الأهداف التنظيمية، وفيما يلي تفصيل لأثر نظام الحوافز على الإنتاجية من خلال فرعين أساسيين: [1]

الفرع الأول: أثر الحوافز المادية على الإنتاجية الكمية والكفاءة الإجرائية

تؤثر الحوافز المادية، التي تشمل الرواتب الأساسية، والمكافآت النقدية، ومنح المردودية، بشكل مباشر وملموس على مستويات الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث تعمل كقوة دفع خارجية تشجع الموظفين على زيادة كمية العمل المنجز في فترات زمنية محددة، ويؤدي ربط الأجر بالإنتاج مثل نظام العمولة أو المكافآت المرتبطة بالأداء إلى خلق علاقة طردية بين الجهد المبذول والمقابل المادي، بما يقلل من ظواهر مثل التراخي الوظيفي ويدفع الموظف لتجاوز معدلات الأداء النمطية لتحقيق مكاسب مالية إضافية. [2]

ومع ذلك، يشير الواقع الميداني إلى أن غياب العدالة في توزيع الحوافز أو غموض معايير استحقاقها يؤدي إلى نتائج عكسية، حيث يشعر الموظف بالإحباط الذي يترجم فورا إلى انخفاض في جودة المنتج أو الخدمة، مما يؤكد ضرورة استناد الحوافز المادية إلى معايير تقييم موضوعية وشفافة لضمان استمرارية تأثيرها الإيجابي على الكفاءة. [3]

وعليه نستخلص إن مسؤولية المدير هنا تكمن في تصميم مسرح العمل الهيكل والتقنية بطريقة تمنع تداخل الصلاحيات وتوفر الأدوات اللازمة، حيث إن أي غموض في علاقة السلطة بالمسؤولية يؤدي فورا إلى تشتت الجهود وضياع الوقت في صراعات إدارية جانبية تستنزف الإنتاجية الكلية للمنظمة. [4]

الفرع الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي

تمثل الحوافز المعنوية، مثل عبارات الثناء، وشهادات التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والترقيات المهنية، الركيزة الأساسية لتحسين نوعية الأداء وتعزيز الاستقرار النفسي للموظف، وتكمن القوة الواقعية لهذا الفرع في قدرته على بناء علاقة انتماء عميقة بين الموظف ومنظمته، حيث يشعر الفرد بأن جهوده مقدرة معنويا، بما يرفع من روحه المعنوية ويزيد من استعداده للابتكار وتطوير أساليب العمل دون انتظار مقابل مالي فوري،كما تساهم هذه الحوافز في بناء بيئة عمل إيجابية تسودها روح التعاون بدلا من الصراعات، بدوره قلل من معدلات دوران العمل والتغيب، ويجذب الكفاءات العالية للمؤسسة، وقد أثبتت الدراسات أن الأثر طويل الأمد للحوافز المعنوية غالبا ما يفوق أثر الحوافز المادية في تحقيق التميز الوظيفي، لأنها تشبع احتياجات نفسية واجتماعية عليا تجعل الموظف يرى في نجاح المؤسسة نجاحا شخصيا له. [5]

---

[1]–هناء أحمد محمد الخليل ، أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية، دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا– كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ،كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، المجلد التاسع، العدد 16، الجزء 01 ، 2023، ص563.

[2]–هناء أحمد محمد الخليل ، أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية، دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا– كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ،كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، المجلد التاسع، العدد 16، الجزء 01 ، 2023، ص563.

[3]–المرجع نفسه ، ص 563

[4]–المرجع نفسه ، ص 563

[5]–المرجع نفسه ، ص 564.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول : عرض الدراسات المحلية :

1. دراسة زيد كاتب يوسف ، 2023 ، دور نظام الحوافز في أداء الموظفين وانعكاسهما على تحسين الإنتاجية: دارسة تطبيقه على عينة من الموظفين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل، المجلد 38، العدد 7 30 يونيو حزيران 2023

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين منظومة الحوافز والأداء الوظيفي، ومدى انعكاسها على تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز القيم الجوهرية للعاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل،ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع المراد قياسه. وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة التي جرى تطويرها وتحكيمها لتشمل محاور الحوافز ،المادية والمعنوية، الأداء الوظيفي، والرضا المهني، حيث وزعت على عينة عشوائية ممثلة من موظفي وعمال الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين تقديم الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت النتائج أن نظام الحوافز الفعال يساهم بشكل مباشر في رفع معدلات الرضا الوظيفي، ويشكل ركيزة أساسية تدعم وتعزز القيم الجوهرية للشركة، مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

1. دراسة مدخل خالد . طير عبد الحق ، 2022 ، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين ـ دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي ،. مجلة المالية والأسواق ،المجلد 9، العدد 01.

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز في الرفع من أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وبين أدائهم في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي – الجزائر، كما تسعى الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي المعتمد لدى الشركة، ثم نحاول استخلاص نتائج ميدانية وطرح توصيات يمكن أن تسهم في الرفع من أداء العمال في ذات الشركة، وقد استخدما الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية ،PLS، لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية للدراسة وذلك بتوظيف البرنامج الإحصائي .smart PLS 3 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب سياسة الأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت؛ يحتاج العمال في الشركة الاهتمام أكثر بالبعد المعنوي والنفسي؛ كما نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية؛ مع وجود مستوى عالي من رضا على ظروف العمل وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال

2. دراسة محمد بن سعد أبو حميد ، 2020 ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، أطروحة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الأعمال والتكنولوجيا ، بكالوريوس إدارة أعمال ، إدارة وتنظيم الموارد البشرية ، جامعة الملك عبد العزيز.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل، وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين،توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية

بشركة نسما القابضة.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3. دراسة خالد رجم . زيراري بثينة . بوجمعة عوني، 2019، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد15 ، العدد 02.

تهدف هذه الدراسة الى تقييم فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، اضافة لأثر نظام الحوافز بشقيه المعنوية و المادية على اداء العاملين،حيث اعتمدنا على دراسة الحالة من أجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، وكذا تم الاعتماد على اداة الاستبيان من اجل معرفة اراء المستجوبين حول نظام الحوافز و كذا أثره على الأداء. تم اختيار عينة ،150، موظف في حين قمنا باسترجاع ،118، استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة الى أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء، اضافة الى غموض معايير الترقيات، كما ان نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول من فعاليته. وكانت اهم نتيجة تتمثل في ان نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات ولا في منح الحوافز، وعليه يمكن ان نقول ان نظام الحوافز في للمؤسسة هو مقبول الى حد ما في شقه المادي مقارنة بمنافسيها الا ان الشق المعنوي لا يزال بحاجة الى إعادة النظر خاصة ما يتعلق بالترقيات.

4. دراسة سمغوني توفيق فيصل . كريم فيصل ،2019، نظام الحوافز و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر–، مجلة الحقيقة، المجلد 18، العدد 03.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية سعيدة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدى فعاليته على أداء العاملين، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام إستبانة مكونة من مجموعة من محاور الدراسة تم توزيعها على مجموعة من المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة والذين بلغ عددهم ،42، موظفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء، و الترقيات ومستوى أداء.

5. دراسة بن لحسن الهواري . بلقايد براهيم .،2019، أثر الحوافز على أداء العاملين – دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 03 ، العدد 10.

تهدف الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن –وحدة وهران خلال شهر فيفري إلى أفريل 2019 ، وقد شملت عينة الدراسة على 30 موظف توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران فعال و يساعد على تحسين الأداء، كما أوصت الدراسة وخلصت إلى ضرورة العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات الإقتصادية وذلك بغية تحسين أداء عمالها.

الفرع الثاني : عرض الدراسات الأجنبية :

1. **overlay panelMarco Clemens a, Jan Sauermann b c d,2025,Making the right call: The heterogeneous effects of individual performance pay on productivity☆**

هدفت دراسة إلى قياس أثر إدخال برنامج مكافآت وأجور قائمة على الأداء الحوافز الفردية على إنتاجية العاملين والمنشأة، واستكشاف مدى تباين هذه الآثار بين ذوي المهارات العالية والمنخفضة، فضلا عن تتبع أثرها على ساعات العمل الإضافية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القياسي بتطبيق أسلوب مقدر الفروق في الفروق الديناميكي)، حيث تمثلت أداة الدراسة في سجلات الأداء والإنتاجية الرسمية وقواعد بيانات المؤسسة، وطبقت على عينة من العاملين جرى تقسيمهم إلى فئتين: ذوي مهارات عالية، وذوي مهارات منخفضة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأجور التحفيزية الفردية لم تؤثر على متوسط أداء الموظفين ككل، إلا أن هذه النتيجة العامة أخفت تباينا جوهريا؛ إذ حققت الحوافز أثرا إيجابيا ومعنويا على أداء ذوي المهارات العالية فقط، دون أن تؤثر على ذوي المهارات المنخفضة نظرا لارتفاع تكلفة الجهد لديهم، كما كشفت النتائج عن أثر سلبي للحوافز أدى إلى تقليص ساعات العمل الإضافية تجنبا لإرهاق الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج حوافز مرنة تراعي الفروق الفردية ومستويات المهارة، مع تقديم برامج تدريبية لرفع كفاءة العمالة المنخفضة المهارة لتقليل تكلفة الجهد لديهم، ومراعاة الجوانب النفسية والصحية للعاملين عند وضع عتبات الأداء المحفزة.

2. **Balázs Reizer,2025,The relationship between bonuses and firm performance☆**

هدفت دراسة لتقصي واستكشاف طبيعة العلاقة بين تقديم المكافآت والأجور التشجيعية الحوافز ومستوى أداء وإنتاجية المنشآت الاقتصادية، وتحديدا قياس مدى تأثير زيادة نسبة العاملين الحاصلين على المكافآت على القيمة المضافة وإجمالي إنتاجية العوامل، مع بيان أثر قطاع النشاط وحجم المنشأة على هذه العلاقة، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي القائم على النمذجة القياسية والمقارنة، حيث تمثلت أداة الدراسة في الاعتماد على البيانات السجلية الرسمية، وطبقت على عينة ضخمة وشاملة تمثلت في قاعدة البيانات المجرية المترابطة لأصحاب العمل والموظفين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنشآت التي ترتفع فيها نسبة الموظفين الحاصلين على مكافآت بنسبة 10% تحقق زيادة في القيمة المضافة لكل عامل تتراوح بين 3.9% إلى 4.6%، وارتفاعا في إجمالي إنتاجية العوامل بنسبة 3%، كما أظهرت النتائج أن هذه العلاقة طردية خطية؛ مما يعني أن فعالية المكافآت تزداد كلما اتسعت قاعدة الموظفين المستفيدين منها داخل المنشأة الواحدة، في حين تبين أن هذا الأثر مستقلا عن حجم المنشأة وحصتها من العمالة، ولكنه يظهر بقوة أكبر في قطاع الخدمات، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم وتوسيع نطاق شمولية نظم المكافآت والحوافز لتشمل أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بدلا من حصرها في فئات محدودة لتعظيم الإنتاجية، مع التركيز على تصميم وبناء برامج تحفيزية متطورة تلائم خصوصية وطبيعة الشركات العاملة في قطاع الخدمات.

3. **Agba Ogaboh, Performance based incentives and employees' productivity in commercial organisations,2021**

هدفت دراسة فحص واكتشاف طبيعة العلاقة بين الحوافز القائمة على الأداء كالترقيات، والمكافآت، والتقدير المعنوي) ومستوى إنتاجية الموظفين في المنظمات التجارية بولاية كريس ريفر في نيجيريا، وذلك بالاستناد إلى نظرية التوقع كإطار نظري للدراسة. ولتحقيق هذا

الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر تطبيق تصميم المسح الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة كأداة كمية لجمع البيانات، وطبقت على عينة ممثلة من الموظفين جرى اختيارهم من المنظمات التجارية المستهدفة، حيث حللت البيانات كميا باستخدام أسلوب التحليل المتعدد المتغيرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الترقيات، والمكافآت، والتقدير المعنوي القائم على الأداء تؤثر جميعها بشكل إيجابي ومعنوي (جوهري) في إنتاجية العاملين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية مشتركة وقوية بين هذه المتغيرات المجتمعة مجتمعة والإنتاجية الكلية للموظفين. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة أن تتسم سياسات الترقية في المنظمات التجارية بالشفافية والعدالة، مع قيام الإدارات بوضع سياسات واضحة للأفراد تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية وربطها بشكل مباشر ومفهوم بالترقيات الداخلية والمكافآت والأجور.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء والإنتاجية، يمكن إجراء مقارنة موضوعية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس أثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين في مؤسسة اناك بولاية غرداية، وذلك من خلال عدة أوجه منهجية وعملية تفصل على النحو الآتي:

- **من حيث المنهج المتبع**

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة المحلية وبعض الدراسات الأجنبية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لوصف ظاهرة الحوافز وتحليل أثرها على المتغيرات التابعة، في حين اتجهت بعض الدراسات الأجنبية الحديثة ودراسة محلية واحدة إلى استخدام المناهج الكمية القياسية ونمذجة المعادلات الهيكلية. وتتفق الدراسة الحالية مع التوجه العام لأغلب الباحثين من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر دقة وملاءمة لوصف طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة، وتحليل أثره المباشر على إنتاجية الموظفين بناء على البيانات المستقاة من الميدان.

- **من حيث أداة الدراسة**

تباينت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة بناء على طبيعة كل دراسة، فقد اعتمدت الدراسات الأجنبية الحديثة على قواعد البيانات السجلية الرسمية الضخمة لاستخراج نتائج كمية، بينما اتفقت جميع الدراسات المحلية ومندوب الدراسات الأجنبية على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتتوافق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة أساسية ومناسبة لجمع آراء وتصورات الموظفين حول نظام الحوافز ومستوى إنتاجيتهم، بما يضمن الحصول على بيانات واقعية ومباشرة من الفئة المستهدفة.

- **من حيث عينة الدراسة**

أظهرت القراءة التحليلية للدراسات السابقة تفاوتا كبيرا في حجم العينات، حيث تراوحت في الدراسات المحلية بين عينات صغيرة جدا بلغت 30 و40 مبحوثا، وعينات متوسطة بلغت 118 مبحوثا، بينما شملت الدراسات الأجنبية عينات ضخمة على مستوى قطاعات كاملة، وتتميز الدراسة الحالية باستهدافها مجتمع بحث متكامل قوامه 150 موظفا، بدوره منح الدراسة الحالية ميزة إحصائية قوية مقارنة

ببعض الدراسات المحلية السابقة، حيث أن كبر حجم العينة المستهدفة أو التغطية الشاملة لمجتمع الدراسة يساهم في رفع مستوى الموثوقية وتقليل هامش الخطأ، مما يجعل النتائج المستخلصة أكثر دقة وقابلية للتعميم على مستوى المؤسسة.

- **من حيث بيئة الدراسة ومجال التطبيق**

طبقت الدراسات السابقة في بيئات جغرافية وقطاعات متباينة، حيث شملت قطاعات الغاز والاتصالات والخدمات والدهانات في عدة ولايات جزائرية ودول عربية وأجنبية، وتتقاطع الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المحلية في كونها تطبق في البيئة الجزائرية، وتحديدا في قطاع المحروقات والخدمات الصناعية، إلا أنها تنفرد ببيئتها الجغرافية والتنظيمية المتمثلة في المؤسسة الوطنية للقنوات اياك بولاية غرداية. وتعتبر هذه البيئة ذات طبيعة عمل ميدانية وتقنية خاصة، تتطلب مجهودات بدنية ونفسية عالية من الموظفين، بما جعل دراسة نظام الحوافز فيها أمرا بالغ الأهمية وذو طابع استثنائي مقارنة بالمؤسسات الإدارية أو التجارية البحتة.

- **أوجه التميز والفجوة البحثية**

من خلال العرض والمقارنة، يتبين أن معظم الدراسات المحلية السابقة ركزت على ربط الحوافز بمتغير الأداء الوظيفي بشكل عام، بينما تميل الدراسة الحالية إلى التركيز الدقيق على متغير الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة للدراسات الأجنبية، كما أن تطبيق الدراسة على مجتمع مكون من مائة واثنين وخمسين موظفا في بيئة عمل صناعية حيوية بولاية غرداية، ساهم في إثراء المكتبة الوطنية ببيانات حديثة وواقعية تسد الفجوة البحثية المتعلقة بمدى استجابة العمالة في قطاع القنوات وتمديدات المحروقات لسياسات التحفيز المادية والمعنوية.

خلاصة الفصل :

يخلص هذا الفصل إلى أن العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين هي علاقة عضوية وتكاملية، تتجاوز المنطق التقليدي القائم على الأجر مقابل العمل لتصل إلى مفهوم الاستثمار في الولاء والقدرات. فمن خلال استعراض المفاهيم والتجارب الميدانية، تبين أن الحوافز المادية تظل المحرك الأساسي لتأمين الاحتياجات القاعدية وضمان الحد الأدنى من الأداء الكمي، بينما تشكل الحوافز المعنوية القوة الدافعة نحو الإبداع والاستقرار النفسي والالتزام المؤسسي طويل الأمد.

كما أظهرت الدراسة أن الإنتاجية لا تتحقق بمعزل عن البيئة التنظيمية والتكنولوجية؛ فالهياكل المرنة والوسائل الحديثة تمثل البيئة الممكنة، بينما يمثل التحفيز الطاقة المحركة للعنصر البشري داخل تلك البيئة. إن تجارب مؤسسات كاسوناطراك وسيفيتال أثبتت أن النجاح في رفع الإنتاجية مرهون بقدرة الإدارة على تصميم نظام حوافز يتسم بالعدالة والموضوعية، ويراعي الخصائص السيكولوجية للموظف الجزائري، بما يضمن تحويل طاقاته الكامنة إلى نتائج ملموسة تخدم تنافسية المؤسسة. وبناء عليه، فإن الإنتاجية هي مسؤولية تقاسمية؛ تبدأ بتخطيط إداري سليم وتنتهي باستجابة بشرية محفزة بوعي وتقدير.

الفصل الثاني :

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تم في الفصل السابق بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في نظام الحوافز كآلية إدارية ومحفز تنظيمي، وإنتاجية الموظفين كعنصر محوري لضمان كفاءة الأداء المؤسسي، ويأتي هذا الفصل بشكل أساسي من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في مؤسسة أوناك ENAC محل الدراسة، وذلك للإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه المتمثلة في تشخيص واقع السياسة التحفيزية المتبعة وقياس مدى مساهمتها في رفع كفاءة وإنتاجية المورد البشري.

ولبلوغ هذه الغاية، سيتم في هذا الفصل عرض شامل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث؛ سيتناول المبحث الأول الإطار المنهجي المتبع، موضحا المنهج المعتمد، ومحددا مجتمع وعينة الدراسة البالغة 152 موظفا، ووصفا لأداة جمع البيانات الاستبيان وخصائصها السيكومترية من صدق وثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

أما المبحث الثاني، فخصصناه لعرض وتحليل النتائج الفعلية، حيث سيتم وصف خصائص عينة البحث من خلال البيانات الشخصية والمهنية، وتحليل واقع نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية و إنتاجية الموظفين، واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما، ورصد الفروق الإحصائية تبعا لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، وطبيعة العمل.

وأخيرا سنركز في المبحث الثالث على مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة، ومقارنتها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، مرورا باستخلاص أهم الاستنتاجات التي توضح الدور الحيوي للحوافز في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال هذا الفصل، نهدف لتقديم تحليل موضوعي لواقع نظام الحوافز في مؤسسة أوناك وكيفية تفعيله لتعزيز الإنتاجية، بما يساهم في صياغة توصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير منظومة الموارد البشرية.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث الأسس المنهجية والإجرائية التي استندت إليها الدراسة في جانبها الميداني بهدف ضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم في هذا الإطار تحديد المنهج العلمي المتبع في الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة التي تم اختيارها لتمثيله وطريقة اختيارها، كما سيتم استعراض أداة جمع البيانات المستخدمة ووصفها تفصيليا وبيان كيفية التحقق من صلاحيتها العلمية من خلال اختبارات الصدق والثبات، وأخيرا سيتم توضيح الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها لتطبيق أداة الدراسة والأساليب الإحصائية والبرمجية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

سنتناول في هذا المطلب المنهج البحثي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة مع تحديد لمجتمع الدراسة ووصف العينة التي تم اختيارها وتوضيح طريقة اختيارها ومبررات ذلك.

الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع

لكل دراسة علمية رصينة أساس منهجي واضح يوجه خطواتها ويحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تشخيص واقع نظام الحوافز وأثره على إنتاجية الموظفين وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة مناسبة لعرض نتائج الدراسة وتحليلها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

حيث في هذا الفصل سنعتمد على دراسة حالة للظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات حول واقع الحوافز المادية والمعنوية ومستوى إنتاجية الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وتحديد خصائصهما ومستواهما فيها ، ولا تقف الدراسة عند حدود الوصف بل تتجاوزه إلى التحليل، حيث يستخدم الشق التحليلي من المنهج لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها واختبار الفرضيات التي تم وضعها حول أثر نظام الحوافز في الارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية، وهذا يتطلب استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها وهو ما سيتم تفصيله لاحقا.

ولدراسة الظاهرة بعمق ضمن سياقها الميداني في بيئة العمل بمؤسسة أوناك، تم تدعيم المنهج الرئيسي بأداة الاستبيان الموجهة للموظفين للحصول على فهم شامل ومتكامل لواقع الممارسة التحفيزية في هذه المؤسسة، وعليه يعتبر هذا الدمج المنهجي هو الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى لربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية في مجال إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بانه جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها ، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع ودراستهم، وعند التوصل لنتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء او قسم من المجتمع الدراسي.

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين والاطقم الادارية والتقنية المنتمين الى **مؤسسة أوناك ENAC** بمختلف فروعها واقسامها المعنية بموضوع البحث خلال فترة اجراء الدراسة الميدانية الممتدة من فيفري الى ماي 2026، ويشمل مجتمع الدراسة الفئات المتمثلة في الموظفين الاداريين والتقنيين والمسيرين في هذه المؤسسة.

وقبل تحديد عينة هذه الدراسة نقدم لمحة موجزة عن المؤسسة التي تحتضن هذا البحث، حيث تعد مؤسسة **أوناك** من الركائز الاقتصادية والخدماتية التي تسعى الى تطوير ادائها المؤسسي من خلال تحديث نظم تسيير مواردها البشرية، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لكونها بيئة عمل حيوية تتطلب كفاءة عالية في الانتاجية، ولانها تعتمد على نظام حوافز متنوع يهدف الى تشجيع الموظفين وتطوير ادائهم، مما يجعلها البيئة الامثل لتشخيص واقع نظام الحوافز وقياس اثره الميداني على كفاءة وتطور الانتاجية.

2. عينة الدراسة

نظرا لصعوبة دراسة مجتمع البحث بأكمله، تم اللجوء الى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع لتطبيق اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

أولا :عينة الاستبيان

- **طريقة الاختيار** :تم اختيار عينة الاستبيان باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار هذه الطريقة تحديدا لضمان منح كل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة، بما يقلل من احتمالية التحيز في الاختيار ويعزز من صدق النتائج الميدانية.

- **الحجم** :فيما يتعلق بحجم العينة، فقد تم توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين والاداريين والتقنيين في مختلف مصالح المؤسسة، وقد بلغ الحجم النهائي للعينة التي تم استردادها واعتمادها في تحليل بيانات هذه الدراسة (**152**) فردا، وبعد عملية المراجعة والفحص تبين ان جميع الاستمارات المستردة صالحة للاغراض الاحصائية، وبذلك اصبح العدد الكلي للعينة (**152**) عينة.

الجدول (2–1): توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية

البيان	العدد	النسبة المئوية(%)	ملاحظات
الاستمارات الموزعة	**180**	**100%**	
الاستمارات المستردة	**165**	**91.66%**	**نسبة الاستجابة 91.6%**
الاستمارات المستبعدة	**13**	**13.84%**	**لعدم الاكتمال والصلاحية للتحليل**
العينة النهائية (الصالحة للتحليل)	**152**	**84.44%**	**نسبة الاستمارات الصالحة من إجمالي الموزع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الدراسة

ثانيا : عينة الدراسة الاستطلاعية

- **طريقة الاختيار** :للحصول على فهم معمق لوجهات نظر الفاعلين الرئيسيين والمعنيين بشكل مباشر بموضوع نظام الحوافز والإنتاجية في مؤسسة أوناك، فقد تم التواصل مع مجموعة من المسؤولين والموظفين ذوي الخبرة الميدانية، حيث اعتمد هذا الأسلوب على اختيار أفراد العينة بناء على معايير محددة تخدم أهداف الدراسة كالمعرفة العميقة بنظام المكافآت المتبع أو الموقع الوظيفي المؤثر، حيث شملت العينة مسيري فروع بمؤسسة أوناك ومسؤولي مصلحة الموارد البشرية وموظفين ذوي أقدمية.
- **مبررات الاختيار** :تم اختيار هؤلاء الأفراد تحديدا نظرا لمواقعهم الوظيفية التي تتيح لهم الإلمام بالاستراتيجيات التحفيزية المتبعة والموارد المتاحة والمنح والعلاوات المستخدمة والتحديات التي تواجه المؤسسة في رفع مستوى الانتاجية، بما يوفر معلومات غنية ونوعية تدعم وتفسر البيانات الكمية.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية:

بعد تحديد منهج البحث المتبع في الدراسة الميدانية ومجتمعها وعينتها، فإننا في هذا المطلب نقوم بتحديد المتغيرات الأساسية التي تسعى الدراسة لقياسها وتحليل العلاقة بينها ووضع تصور نظري يوضح هذه العلاقة المفترضة، يلي ذلك اختيار وتصميم الأدوات المناسبة لجمع البيانات حول هذه المتغيرات من عينة الدراسة.

وعليه سيتم في هذا المطلب أولا تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا وتقديم النموذج التصوري الذي يربط بينها، ثم سيتم استعراض أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها والمتمثلة في الاستبيان مع التركيز بشكل خاص على وصف بنيته وإجراءات التحقق من خصائصه السيكومترية الصدق والثبات لضمان صلاحيته العلمية وقدرته على قياس نتائجه بدقة وموثوقية.

الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها الفرضي

1. متغيرات الدراسة:

تعرف المتغيرات بانها المفاهيم او السمات او الخصائص التي تأخذ قيما مختلفة كمية او نوعية بين الافراد او الاشياء او الظواهر التي يتم دراستها، وبناء على مشكلة الدراسة واهدافها والاطار النظري الذي تم استعراضه تضمنت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين هما:

- **المتغير المستقل نظام الحوافز** :ويقصد به مجموعة المكافآت والمزايا المادية والمعنوية التي تقدمها مؤسسة أوناك لموظفيها بهدف اشباع حاجاتهم وتحفيزهم نحو بذل مزيد من الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات افراد العينة لمدى توفر وفعالية ابعاد الحوافز والمتمثلة في:
  - **البعد الأول –الحوافز المادية** :وتشمل كافة التعويضات النقدية الملموسة كالرواتب، العلاوات، والمكافآت المالية.
  - **البعد الثاني–الحوافز المعنوية** :وتشمل العوامل غير المادية التي تؤثر في نفسية الموظف كشهادات التقدير، الترقية، المشاركة في القرار، والامان الوظيفي.
  - **البعد الثالث –التدريب والتطوير** :ويشمل الجهود المنظمة لتحسين مهارات الموظف ومساره المهني كنوع من الحوافز التنموية.

- **المتغير التابع –إنتاجية الموظفين** :ويقصد بها مقياس لكفاءة وفاعلية الموظف في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق مخرجات عمل ذات جودة عالية وفي الوقت المحدد داخل مؤسسة أوناك، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات افراد العينة لمدى تحقق مجموعة من المؤشرات المتمثلة في: دقة الانجاز، الالتزام بالوقت، الاستغلال الامثل للموارد، القدرة على تحمل ضغوط العمل، والمبادرة والابتكار في الأداء، ولقياس هذه المتغيرات تم الاعتماد على مجموعة من الاسئلة المقننة التي تقيس جوانب مختلفة منها، وهذا لابراز اثر المتغير المستقل نظام الحوافز على المتغير التابع الانتاجية في سياق الواقع الميداني للدراسة.

3. النموذج الفرضي للدراسة:

بناء على الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة، والذي استعرض الادبيات المتعلقة بنظم الحوافز وانتاجية المورد البشري والعلاقة المحتملة بينهما، وبناء على التعريف الاجرائي للمتغيرات في الجزء السابق من هذا المطلب، تم تصميم نموذج تصوري للدراسة يوضح العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة، حيث يشير النموذج الى ان التحسن في نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية والتنموية سيؤدي بالضرورة الى رفع مستوى انتاجية الموظفين في مؤسسة أوناك.

إليك إعادة صياغة **الفرع الثاني** الخاص بأدوات جمع البيانات، مع تعديل السياق ليتناسب مع موضوع **نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين في مؤسسة أوناك** وتوزيع الفقرات الذي اعتمدناه سابقا، مع الالتزام بعدم التشكيل ووضع الأرقام بين قوسين:

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وذلك لضمان الحصول على بيانات شاملة ومتكاملة، وتمثلت هذه الأداة في:

1. الإستبيان:

يعد الإستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات في العديد من الدراسات الوصفية والمسحية، وهو أداة تتضمن مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يجيب عليها المستجيب بنفسه، وقد تم تصميم استبيان خاص بهذه الدراسة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة المتمثلة في موظفي ومديري **مؤسسة أوناك** حول تصوراتهم لواقع نظام الحوافز ومستوى الإنتاجية، تم بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة وأهداف الدراسة الحالية، وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- **الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية** :هدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن خصائص أفراد العينة لاستخدامها في وصف العينة وتحليل الفروق المحتملة في الاستجابات، وشمل هذا الجزء المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية –سنوات الخبرة، وطبيعة العمل).

- **الجزء الثاني: قياس متغير نظام الحوافز** :خصص هذا الجزء لقياس نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تضمن هذا المحور 10 عبارات موزعة على بعدين رئيسين هما: البعد الأول: الحوافز المادية، والبعد الثاني: الحوافز المعنوية، وتم صياغة العبارات لتعكس الأوجه المختلفة لسياسة التحفيز المتبعة في بيئة العمل بالمؤسسة.

- **الجزء الثالث: قياس متغير إنتاجية الموظفين** :خصص هذا الجزء لقياس الإنتاجية من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تضمن هذا المحور 15 عبارة، وتم صياغة هذه العبارات بناء على المؤشرات الأساسية التي تم تحديدها في الإطار النظري للدراسة والتي تشمل: دقة الإنجاز، الالتزام بالجدول الزمني، الاستغلال الأمثل للموارد، الانضباط، والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل.

كما تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** لقياس درجة موافقة المستجيبين على العبارات الواردة في الجزئين الثاني والثالث، وقد تم إعطاء الأوزان التالية للاستجابات: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة، وسيتم تحليل إجاباتهم بناء على طول الفئات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2-2): مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين

المدى –المتوسط الحسابي	درجة الموافقة التقدير
من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الدراسة

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبيان)

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتأكد من صلاحية الاداة للقياس العلمي الموثوق، تم اجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

1. صدق الاداة:

يقصد بصدق الاداة ان تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه بالفعل، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة تم الاعتماد على:

- **صدق المحتوى (صدق المحكمين)** :حيث تم عرض الاستبيان في صورته الاولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم التسيير وادارة الموارد البشرية، وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، كما شمل التقييم مدى تغطية المحاور لابعاد المتغيرات المرتبطة بنظام الحوافز وانتاجية الموظفين، وتقديم اي ملاحظات واقتراحات يرونها مناسبة، وبناء على أرائهم وتوجيهاتهم تم تنقيح الأداة وتعديل صياغة بعض الفقرات لتصبح اكثر ملاءمة للبيئة الميدانية لمؤسسة أوناك.

بناء على مقترحات الاساتذة المحكمين تم اجراء التعديلات اللازمة التي شملت اعادة صياغة بعض الفقرات وحذف او اضافة عبارات اخرى للوصول الى النسخة النهائية للاستبيان، مما يعزز الثقة في ان الاداة تقيس بالفعل المفاهيم المرتبطة بنظام الحوافز والابعاد الانتاجية محل الدراسة.

- **الصدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي)** :قمنا بالتأكد من صدق الاداة من خلال حساب صدق الاتساق البنائي، وهو أحد الطرق العلمية التي تهدف الى قياس مدى توافق عبارات ومحاور الدراسة مع بعضها البعض للتحقق من ان الإستبانة تقيس فعليا ما وضعت لقياسه، ونعبر عن هذا الصدق احصائيا من خلال حساب معامل الإرتباط بيرسون.

ويتم الإعتماد في ذلك على الدلالة الإحصائية للمعامل وفق قاعدة علمية تنص على انه اذا كانت القيمة الإحتمالية المرافقة لمعامل الارتباط بيرسون أقل من مستوى الدلالة 5% فان المعامل يعد دالا إحصائيا، بما يعني وجود علاقة قوية ومنطقية بين البعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه.

وبعبارة اخرى، فان هذا الإرتباط يؤكد أن البعد صادق ومتسق ومنسجم مع الإطار العام للدراسة، أما في حالة غياب هذه العلاقة الإرتباطية فان ذلك يشير الى ان العبارة او البعد لا يعكس الواقع الميداني لموظفي مؤسسة أوناك بشكل صحيح ، والجدول التالي يوضح نتائج حساب الاتساق البنائي لمتغيرات وابعاد الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 2-3: يوضح صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (نظام الحوافز)

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة(Sig)
البعد الأول: الحوافز المادية	1	0.72**	0.000
	2	0.68**	0.000
	3	0.75**	0.000
	4	0.64**	0.000
	5	0.70**	0.000
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	6	0.78**	0.000
	7	0.69**	0.000
	8	0.74**	0.000
	9	0.81**	0.000
	10	0.76**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-3 والمتعلقة باختبار صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل نظام الحوافز وجود معاملات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع الفقرات المكونة لهذا المتغير والدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها.

فبالنسبة للبعد الأول المتعلق بالحوافز المادية تراوحت معاملات الارتباط بين 0.64 كحد أدنى والمسجلة للفقرة رقم 4 و 0.75 كحد أقصى للفقرة رقم 3 وبمستوى دلالة بلغ 0.000 لجميع الفقرات وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بما يؤكد وجود درجة عالية من التجانس والارتباط بين هذه الفقرات لقياس الجوانب المادية للتحفيز في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية.

أما في البعد الثاني الخاص بالحوافز المعنوية فقد أظهرت النتائج معاملات ارتباط أكثر قوة حيث تراوحت بين 0.69 للفقرة رقم 7 و 0.81 للفقرة رقم 9 وبمستوى دلالة 0.000 بما يشير إلى أن جميع فقرات هذا البعد تصب بشكل متسق في قياس الجانب المعنوي للسياسة التحفيزية.

وعليه يتضح أن الاستبيان يتمتع بصدق بنائي مرتفع يؤهله ليكون أداة علمية دقيقة وصادقة لجمع البيانات الميدانية وضمان عدم تناقضها مما يمنح الموثوقية اللازمة للنتائج التحليلية اللاحقة للدراسة.

الجدول رقم 2-4: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة (Sig)
16	0.73**	0.000	24	0.71**	0.000
17	0.69**	0.000	25	0.65**	0.000
18	0.75**	0.000	26	0.68**	0.000
19	0.70**	0.000	27	0.74**	0.000
20	0.62**	0.000	28	0.77**	0.000
21	0.80**	0.000	29	0.72**	0.000
22	0.78**	0.000	30	0.69**	0.000
23	0.66**	0.000			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تظهر المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-4 والمتعلقة باختبار صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع إنتاجية الموظفين وجود معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة بين كافة الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يؤكد تماسك الأداة وقدرتها العالية على قياس مفهوم الإنتاجية بدقة، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين 0.62 كحد أدنى والمسجلة للفقرة رقم 20 المتعلقة بالمساهمة باقتراحات عملية، و 0.80 كحد أقصى للفقرة رقم 21 الخاصة بالالتزام بساعات الدوام الرسمي. وتشير جميع هذه القيم إلى وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث بلغت القيم الاحتمالية Sig لجميع الفقرات 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05.

ويستنتج أن جميع العبارات المكونة لمحور الإنتاجية في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية تتمتع بصدق بنائي عال، مما يعني أن كل فقرة تساهم بفعالية في قياس المتغير التابع وتتسق بشكل كامل مع الإطار العام للدراسة. هذا الترابط الوثيق يمنح الباحث الثقة في جودة الأداة المستخدمة ويضمن أن البيانات المجمعة تعكس واقع الأداء والإنتاجية الفعلي للموظفين.

2. ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاداة مدى قدرة الاستبيان على اعطاء نتائج متقاربة ومستقرة في حالة اعادة تطبيقه على نفس المجموعة وفي ظروف مشابهة، اي التأكد من موضوعية الاستجابات وعدم تناقضها، ولتحقيق هذا الغرض في دراستنا الحالية قمنا بالاعتماد على معامل الفا كرونباخ، وهو من اكثر المقاييس العلمية استخداما وشيوعا في البحوث الادارية والاجتماعية للتاكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

حيث جرى تطبيق هذا الاختبار الاحصائي باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSSالاصدار التاسع والعشرين على بيانات العينة النهائية المكونة من 152 موظفا في مؤسسة أوناك المستهدفة، ويوضح الجدول التالي تفاصيل قيم المعامل لكل محور من محاور الدراسة وصولا الى الدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما هو مبين ادناه:

جدول رقم 2-5 : معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الأول: الحوافز المادية	5	0.79	جيد
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	5	0.82	جيد جدا
المحور الثالث: الإنتاجية (المتغير التابع)	15	0.89	ممتاز
الأداة ككل (الاستبيان الإجمالي)	25	0.86	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-5 قيم معامل ألفا كرونباخ المستخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج مستويات ثبات مرتفعة ومطمئنة لجميع محاور الاستبيان المطبق في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية.

حيث سجل المحور الأول المتعلق بالحوافز المادية معامل ثبات قدره 0.79 بدوره درجة ثبات جيدة، في حين حقق المحور الثاني الخاص بالحوافز المعنوية معامل ثبات قدره 0.82 وبدرجة جيد جدا .

أما المتغير التابع المتمثل في إنتاجية الموظفين فقد سجل أعلى قيمة معامل ثبات بـ 0.89 وبدرجة ممتازة، ويعزى ذلك إلى جودة صياغة الفقرات الخمس عشرة وشموليتها، وبالنظر إلى الأداة ككل، نجد أن معامل الثبات الإجمالي للاستبيان بلغ 0.86 وهي قيمة مرتفعة جدا وتتجاوز بوضوح الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية والاجتماعية المقدر بـ 0.70، ويستنتج من هذه المؤشرات أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق الداخلي، وهدا يعني أنه في حالة إعادة تطبيق هذه الأداة على نفس العينة وفي ظروف مشابهة فإنها ستعطي نتائج متقاربة ومستقرة إلى حد كبير.

المطلب الثالث: أساليب الإحصاء المعتمدة في تحليل المعطيات

لمعالجة المعطيات الميدانية التي تم جمعها والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها المتعلقة بأثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والبرمجية المتقدمة وفق المنهجية التالية:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لآراء المبحوثين

تعد خطوة الكشف عن نوع توزيع البيانات من أهم الإجراءات المنهجية التي تسبق عملية التحليل، فهي التي تحدد المسار الإحصائي المناسب سواء باستخدام الأساليب المعلمية أو اللامعلمية، حيث تشترط الاختبارات المعلمية أن تتبع البيانات توزيعا طبيعيا لضمان دقة الاستدلال.

ولتحديد نوع التوزيع المتبع في هذه الدراسة، تم الاعتماد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف نظرا لكون حجم العينة الميدانية يتجاوز خمسين فردا 152 موظفا، وهي الطريقة العلمية الأدق للتعامل مع العينات الكبيرة، ويتم الحكم على طبيعة التوزيع من خلال القيمة الاحتمالية ومقارنتها بمستوى الدلالة المعتمد والمقدر بخمسة بالمئة.

وتستند القاعدة الإحصائية في هذا الاختبار إلى أنه في حالة كانت القيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى الدلالة خمسة بالمئة فإن ذلك يعد مؤشرا قويا على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح للباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية الرصينة كمعامل

ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من ذلك فإن البيانات تتبع توزيعا غير اعتدالي، وفيما يلي عرض لنتائج كشف نوع توزيع بيانات موظفي مؤسسة أوناك تجاه متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 2-6 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	اختبار كولموغوروف-سميرنوفK-S	مستوى الدلالةSig	النتيجة
المتغير المستقل (نظام الحوافز)	0.078	0.124	يتبع التوزيع الطبيعي
المتغير التابع (الإنتاجية)	0.065	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستبيان ككل	0.071	0.155	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تستعرض النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-6 مخرجات اختبار كولموغوروف-سميرنوف K-S للكشف عن طبيعة توزيع بيانات الدراسة، وهي الخطوة المنهجية الضرورية لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة لمعالجة فرضيات البحث في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية، حيث أظهرت النتائج أن قيم مستوى الدلالة Sig لجميع محاور الدراسة قد تجاوزت القيمة المعيارية المعتمدة 0.05، حيث سجل المتغير المستقل نظام الحوافز قيمة دلالة بلغت 0.124، بينما سجل المتغير التابع الإنتاجية قيمة قدرها 0.200، وبلغت القيمة الكلية للاستبيان 0.155. وبما أن جميع هذه القيم أكبر من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لاعتدالي.

ويستنتج أن توزيع آراء المبحوثين حول نظام الحوافز والإنتاجية يميل إلى الاعتدال ولا يشوبه تشتت متطرف، مما يعطي المشروعية العلمية والمنهجية لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وهذا التأكيد على اعتدالية التوزيع يرفع من درجة الموثوقية في النتائج المستخلصة ويضمن دقة الاستدلال الإحصائي عند تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في فرع المؤسسة.

الفرع الثاني: اساليب المعالجة الاحصائية لبيانات المبحوثين

1. **اساليب التحليل الكمي** :جرى الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في اصداره التاسع والعشرين لمعالجة المعطيات الكمية المستسقاة من اداة الدراسة الميدانية، وقد تم استخدام جملة من الادوات الاحصائية المتمثلة في:

أ. **التكرارات والنسب المئوية** :والهدف منها هو عرض وتوصيف السمات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المبحوثة من موظفي مؤسسة أوناك.

ب. **المتوسطات الحسابية** :وتستخدم لتقدير مستويات الاستجابة العامة تجاه محاور الاستبيان وتحديد الدرجة الكلية لواقع نظام الحوافز ومستوى انتاجية الموظفين المعتمدة.

ج. **الانحرافات المعيارية** :وتوظف لغرض قياس درجة التباين او التجانس في اراء الموظفين حول العبارات المطروحة، مما يعكس مدى اتساق او تشتت وجهات النظر الميدانية حول واقع السياسة التحفيزية في المؤسسة.

د. **الوزن النسبي المئوي** :ويعد اداة احصائية مكملة للمتوسط الحسابي تستخدم لتقدير الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الدراسة وترتيبها حسب الاولوية في التأثير على الانتاجية.

هـ. **اختبار نوع توزيع المعطيات** :وهي الخطوة التي تسبق اختيار الاساليب الاحصائية، حيث تم الاعتماد على اختبار **كولموغوروف–سميرنوف K–S** للتأكد من اعتدالية البيانات نظرا لان حجم العينة الميدانية يبلغ **152** موظفا، وهو الاختبار الانسب للعينات التي يتجاوز حجمها **50** مفردة، لضمان سلامة استخدام الاختبارات المعلمية.

و. **معامل الفا كرونباخ** :ويستخدم لاختبار مدى ثبات اداة جمع البيانات والتأكد من انسجام العبارات المكونة لكل محور من محاور الحوافز والانتاجية لضمان دقة النتائج المستخلصة.

ز. **معامل ارتباط بيرسون** :ويستعمل لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث، للدلالة على طبيعة الارتباط بين نظام الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى انتاجية الموظفين في المؤسسة.

ح. **تحليل الانحدار المتعدد** :ويعد الاداة الاحصائية الجوهرية لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم توظيفه في هذه الدراسة للأغراض التالية:

- تحديد مدى قدرة ابعاد نظام الحوافز على تفسير التغيرات الحاصلة في انتاجية الموظفين معامل التحديد.R2
- قياس درجة التأثير المباشر لكل بعد من الابعاد المادية والمعنوية على مستوى الاداء والانتاجية.
- استخراج النموذج الاحصائي الذي يربط بين السياسة التحفيزية للمؤسسة وبين جودة وكفاءة مخرجات العمل لموظفيها.

ذ. **اختبارات الفروق** :**T–test & ANOVA** للكشف عن وجود فروق جوهرية في اراء المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (**الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، وطبيعة العمل**).

ض. **اختبار** :**F–test** يستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى جودة وملاءمة نموذج الانحدار ككل في تفسير العلاقة بين المتغيرات، حيث يساعد في التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل وإنتاجية الموظفين كمتغير تابع، ويتم الحكم على معنوية النموذج من خلال مقارنة قيمة الدلالة المصاحبة للاختبار بمستوى المعنوية المعتمد والمقدر بخمسة بالمئة.

غ. **معاملات الانحدار** :**B0, B1** تمثل هذه المعاملات القيم الرياضية التي تشرح شكل العلاقة، حيث يشير الثابت إلى مستوى إنتاجية الموظف في حالة انعدام نظام الحوافز، بينما يعبر المعامل الآخر عن مقدار الزيادة التي تطرأ على مستوى الإنتاجية عند تحسن ممارسات التحفيز بمقدار وحدة واحدة في مؤسسة أوناك.

ظ. **اختبار** :**T–test** يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من المعنوية الفردية لكل معامل من معاملات الانحدار على حدة، وذلك للتأكد من ان الأثر الذي يمارسه نظام الحوافز على رفع الإنتاجية هو أثر حقيقي وذو قيمة إحصائية يعتد بها في بيئة العمل الميدانية.

أ. **معامل التفسير** :**R2** وهو من أهم المؤشرات الإحصائية في الدراسة حيث يوضح النسبة المئوية التي يساهم بها نظام الحوافز في تفسير التغيرات الحاصلة في إنتاجية الموظفين، فكلما ارتفعت هذه القيمة دل ذلك على ان السياسة التحفيزية هي المحرك الأساسي والفعال في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

2. التحليل النوعي:

تم تدعيم النتائج الرقمية بتحليل محتوى البيانات النوعية التي تم جمعها من خلال المقابلات الميدانية مع مسؤولي مؤسسة أوناك، حيث جرى تفريغ الحوارات وقراءتها بشكل متعمق لتحديد المحاور والموضوعات البارزة المتعلقة بالرؤية الإدارية للمؤسسة تجاه نظام المكافآت والتحديات التي تواجهها وتوافر الموارد المالية واللوجستية اللازمة، وقد استخدم هذا التحليل لإثراء النتائج الكمية المستخلصة من الاستبيان وتقديم فهم أكثر عمقا وواقعية للظاهرة المدروسة في سياقها الميداني.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الكمية والكيفية

بعد ان تم في المبحث السابق تحديد الاطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي اسفرت عنها الدراسة الميدانية في مؤسسة أوناك محل البحث، سيعرض هذا المبحث بشكل متكامل النتائج الكمية المستمدة من تحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة من الموظفين والاداريين والبالغ عددهم 152 موظفا، بالاضافة الى النتائج الكيفية المستخلصة من خلال المقابلات التي اجريت مع عينة قصدية من المسؤولين والفاعلين الرئيسيين في المؤسسة، يهدف هذا الدمج الى تقديم صورة شاملة وعميقة لواقع نظام الحوافز ومستوى انتاجية الموظفين في مؤسسة أوناك، واخيرا سيتم عرض نتائج اختبار العلاقة والاثر بين المتغيرين والفروق المحتملة في استجابات العينة وذلك تمهيدا لمناقشتها وتفسيرها في المبحث اللاحق.

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المقابلة

يهدف هذا المطلب لعرض النتائج النوعية الكيفية التي تم التوصل اليها من خلال المقابلات التي اجريت مع عينة من المسؤولين والافراد الرئيسيين في مؤسسة أوناك، تم تحليل محتوى وتجميع الاجابات المتعلقة بكل محور رئيسي كما يلي:

الفرع الأول : سياسة التحفيز المتبعة وتفاعل الموظفين

1. **السؤال :كيف يتم تحديد معايير منح الحوافز المادية للموظفين داخل مؤسسة أوناك؟**
   - **الإجابة** :تعتمد المؤسسة على سلم الرواتب والعلاوات المحدد قانونا، مع إضافة منح مرتبطة بالأقدمية والمنصب، بينما يتم منح المكافآت الدورية بناءا على تقارير الأداء السنوية الصادرة عن رؤساء المصالح.
2. **السؤال :ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة للموظفين المتميزين؟**
   - **الإجابة** :نركز على خطابات الشكر، وتوفير الأمان الوظيفي، ومنح الأولوية في الترقية الداخلية والتدريب المتخصص للموظفين الذين يظهرون إلتزما إستثنائيا.
3. **السؤال :هل تعتقدون أن نظام الحوافز الحالي يحتاج لمراجعة لمواكبة تطلعات الموظفين؟**
   - **الإجابة** :نعم، فالإدارة تطمح لإدراج حوافز مادية أكثر مرونة ترتبط بالإنجاز الفعلي لا بالأقدمية فقط، لزيادة التنافسية بين الكفاءات الشابة.
4. **السؤال :كيف تساهم الحوافز في تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة؟**
   - **الإجابة** :الحوافز تزيد من شعور الموظف بالتقدير والانتماء، وهدا يقلل من معدل دوران العمل ويجعله أكثر حرصا على سمعة المؤسسة ومواردها.

الفرع الثاني: مستوى الانتاجية المحقق والتحديات المواجهة

1. **السؤال :ما هي المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة لقياس مستوى إنتاجية الموظف؟**

- **الإجابة** :نقيس الإنتاجية من خلال سرعة إنجاز الملفات، دقة المخرجات، الالتزام بساعات الدوام الرسمي، ومدى القدرة على تحقيق الأهداف الفردية ضمن الفريق.

2. **السؤال** :**كيف تقيمون مستوى التزام الموظفين باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة؟**

- **الإجابة** :هناك وعي عام بضرورة ترشيد النفقات والحفاظ على الأدوات التقنية والمكتبية، وهدا بدروه عكس إيجابا على تقليل تكاليف التشغيل وزيادة فاعلية العمل.

3. **السؤال** :**هل يؤثر ضغط العمل المتزايد على جودة المخرجات النهائية للموظفين؟**

- **الإجابة** :أحيانا يكون هناك ضغط، لكن الموظفين يظهرون مرونة عالية في التعامل معه، خاصة في الفترات التي تتطلب مجهودا إضافيا لإنجاز التقارير السنوية والمشاريع الكبرى.

4. **السؤال** :**ما مدى مساهمة الموظفين باقتراحات جديدة لتطوير أساليب العمل؟**

- الإجابة :يوجد مبادرات من بعض الموظفين، لكننا نسعى لتفعيل قنوات تواصل أكثر انفتاحا لتشجيعهم على تقديم حلول مبتكرة تساهم في تسريع العمليات الإدارية والتقنية.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال إجابات المسؤولين في مؤسسة أوناك أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين جودة نظام الحوافز ومستوى الإنتاجية، فالمؤسسة تعتمد على نظام مستقر يوفر الأمان الوظيفي والحوافز المادية التقليدية، بدروه يفسر الالتزام العالي للموظفين بالدوام والمهام الموكلة إليهم، في حين يظهر جليا وجود حاجة لتطوير نظام الحوافز المعنوية والمشاركة في القرار لتحويل الإنتاجية من مستوى الالتزام بالواجب لمستوى المبادرة والابتكار، بدوره يفسر النتائج الإحصائية التي أظهرت متوسطات مرتفعة في الانضباط ومتوسطة في المبادرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع نظام الحوافز ومستوى إنتاجية الموظفين

بعد عرض النتائج الكيفية المستخلصة من المقابلات في المطلب السابق، والتي قدمت رؤية إدارية شاملة حول السياسات المتبعة، يركز هذا المطلب على استعراض وتحليل النتائج الكمية للدراسة الميدانية. سيتم هنا تقديم وصف إحصائي دقيق لوجهات نظر عينة الدراسة المكونة من الموظفين، الإداريين، والتقنيين في مؤسسة أوناك حول مستوى تطبيق نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية وقياس مستوى الإنتاجية المحقق فعليا.

يعتمد هذا التحليل بشكل أساسي على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، حيث سيتم توظيف التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، واستخدام مقاييس النزعة المركزية وعلى رأسها المتوسطات الحسابية لتحديد رتبة كل فقرة ومحور، ومقاييس التشتت ممثلة في الانحرافات المعيارية لقياس مدى تجانس آراء المبحوثين، وذلك بهدف تحديد واقع كل متغير وتشخيص الفجوات الميدانية بين الحوافز المقدمة والأداء الوظيفي المطلوب.

الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة –البيانات الشخصية والمهنية–

يهدف هذا الجزء من الدراسة لتقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة البحث البالغ عددهم 152موظفا بمؤسسة أوناك، وتكمن أهمية التحليل في فهم تركيبة المورد البشري للمؤسسة، بما يساعد في تفسير التباين في وجهات النظر حول فعالية نظام الحوافز، إذ أن احتياجات الموظف وتوقعاته تختلف باختلاف جنسه، سنه، مستواه التعليمي، وطبيعة المهام المنوطة به.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المعتمدة في الدراسة:

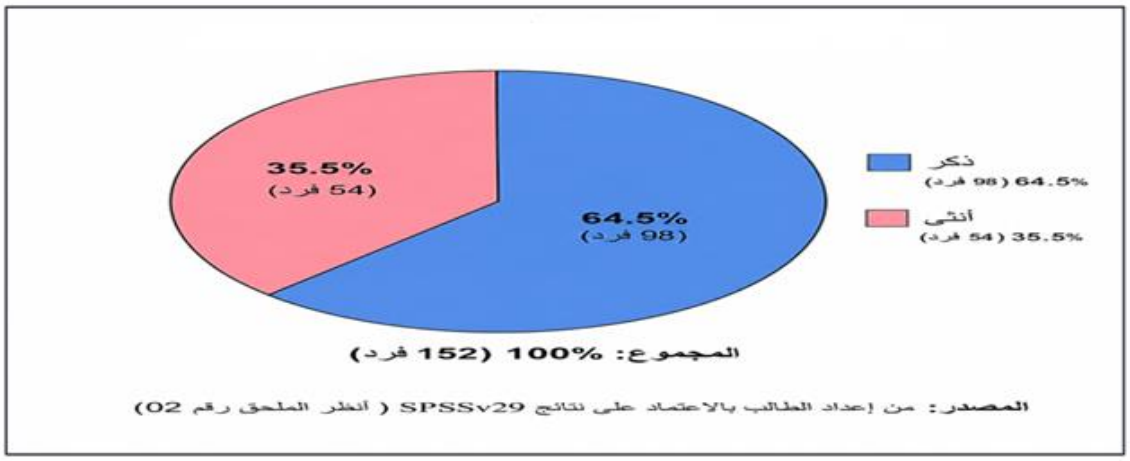
1. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 2–7 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	98	64.5%
	أنثى	54	35.5%
المجموع		152	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 2–1 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 2–7 والمتعلقة بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يتبين ان فئة الذكور هي المهيمنة على التركيبة البشرية للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية حيث بلغ تكرارهم 98 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 64.5% في حين سجلت فئة الاناث تكرارا قدره 54 فرد بنسبة بلغت 35.5% من اجمالي العينة الكلية البالغة 152 موظف.

ويعزى التفاوت العددي بين الجنسين لصالح الذكور لطبيعة النشاط الميداني والتقني الذي تضطلع به المؤسسة الوطنية للقنوات والذي يتطلب في كثير من الاحيان مجهودات بدنية وشروط عمل ميدانية، يميل الرجل للعمل فيها بشكل اكبر خاصة في المشاريع الخارجية والورشات التابعة للفرع ، ورغم الهيمنة الا ان نسبة الاناث البالغة 35.5% تظل نسبة معتبرة تعكس توجه المؤسسة نحو ادماج العنصر النسوي في الوظائف الادارية والتقنية المساندة ، وهدا سمح بالحصول على وجهات نظر متنوعة تغطي كلا الجنسين حول فاعلية نظام الحوافز المطبق واثره على مستويات الانتاجية المحققة.

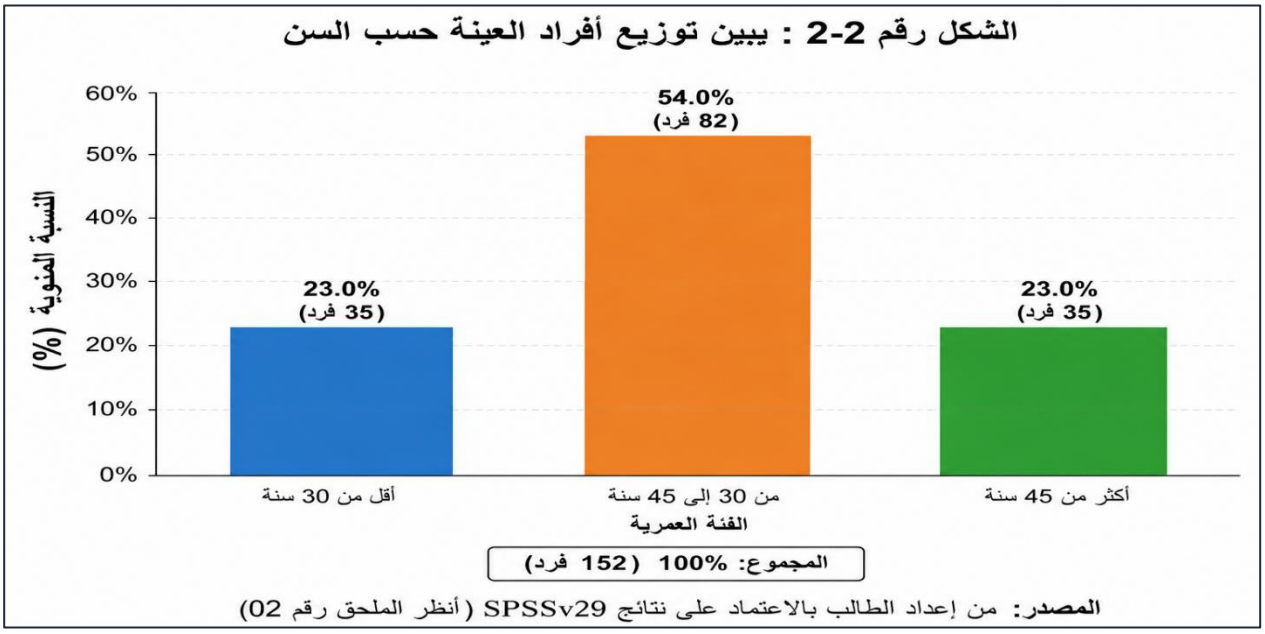
2. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم 2-8 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
السن	أقل من 30 سنة	35	23.0%
	من 30 إلى 45 سنة	82	54.0%
	أكثر من 45 سنة	35	23.0%
المجموع		152	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 2-2:يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-8 والمتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن إلى أن الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 45 سنة هي الأكثر تمثيلا داخل المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية حيث بلغت 82 فرد بنسبة مئوية وصلت إلى 54.0% في حين تساوت الفئتان العمريتان أقل من 30 سنة وأكثر من 45 سنة بتكرار قدره 35 فرد ونسبة 23.0% لكل منهما.

ويكشف التوزيع عن تمتع المؤسسة بهيكل تنظيمي شاب وحيوي في معظمه حيث أن أكثر من نصف العينة يقعون في سن الذروة المهنية والعطاء الوظيفي وهي الفئة التي تجمع بين الحماس والخبرة العملية المكتسبة ، بما يجعلها الفئة الأكثر تأثرا واستجابة لأنظمة الحوافز المختلفة.

كما أن وجود نسبة 23.0% من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أكثر من 45 سنة ونسبة مماثلة من الشباب الوافدين حديثا أقل من 30 سنة يضمن توازنا في الآراء الميدانية حول فاعلية السياسات التحفيزية ومدى قدرتها على تلبية تطلعات مختلف الأجيال الوظيفية داخل فرع المؤسسة بما يخدم استمرارية وتطوير الإنتاجية.

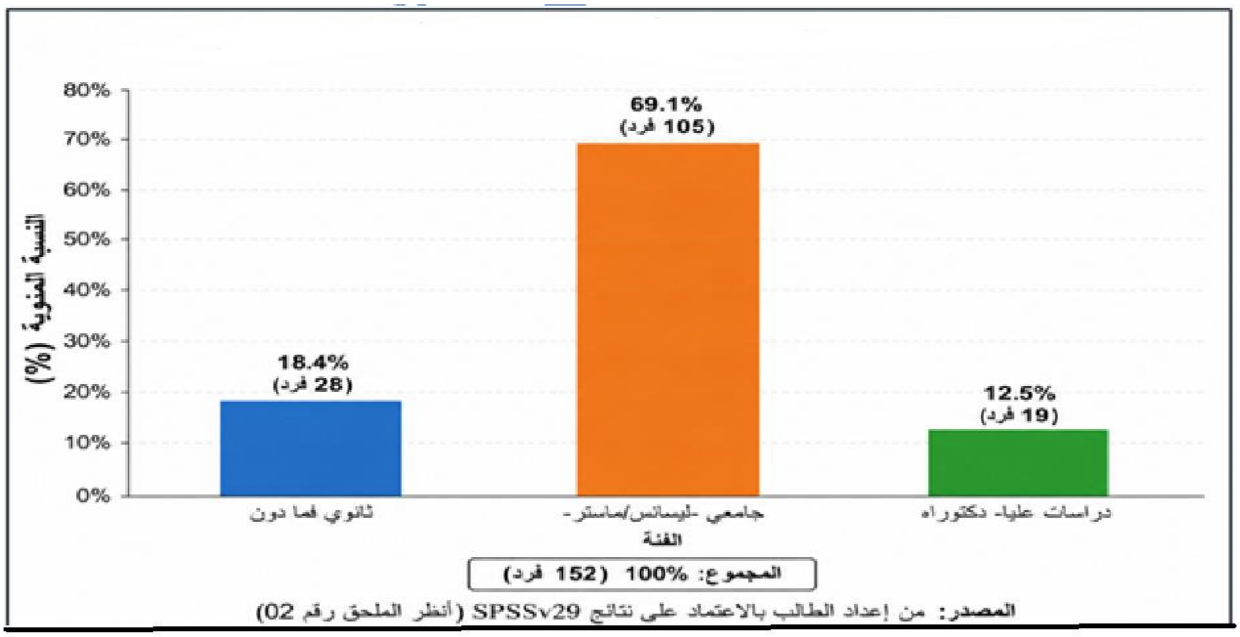
3. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 2–9 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	28	18.4%
	جامعي –ليسانس/ماستر–	105	69.1%
	دراسات عليا– دكتوراه	19	12.5%
المجموع		152	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 2–3 :يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يظهر الجدول رقم 2–9المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن الغالبية العظمى من الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية هم من ذوي المؤهلات الجامعية ليسانس أو ماستر حيث بلغ عددهم 105 موظفين بنسبة قدرت بـ 69.1% تليها فئة ذوي المستوى الثانوي فما دون بتكرار قدره 28 فردا وبنسبة 18.4% ثم فئة الدراسات العليا دكتوراه بعدد 19 فردا ونسبة بلغت 12.5%.

ويعكس هذا الارتفاع الملحوظ في نسبة الجامعيين التي تقارب 70% من إجمالي العينة طبيعة الوظائف والمهام داخل المؤسسة التي تتطلب كفاءات علمية ومعارف تخصصية لإدارة وتسيير القنوات والعمليات التقنية المرتبطة به، كما أن سيطرة النخبة المتعلمة على التركيبة البشرية للفرع عززت من مصداقية وموضوعية البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان نظرا لقدرة هذه الفئة على استيعاب مفاهيم الدراسة المتمثلة

في نظم الحوافز والإنتاجية وتقييمها بشكل منهجي، كما يشير وجود فئة الدراسات العليا لتوجه المؤسسة نحو استقطاب الكفاءات العالية لتطوير الأداء العام مما يجعل نظام الحوافز المطبق أمام تحدي تلبية طموحات هذه الفئات المختلفة علميا لضمان استمرارية إنتاجيتهم.

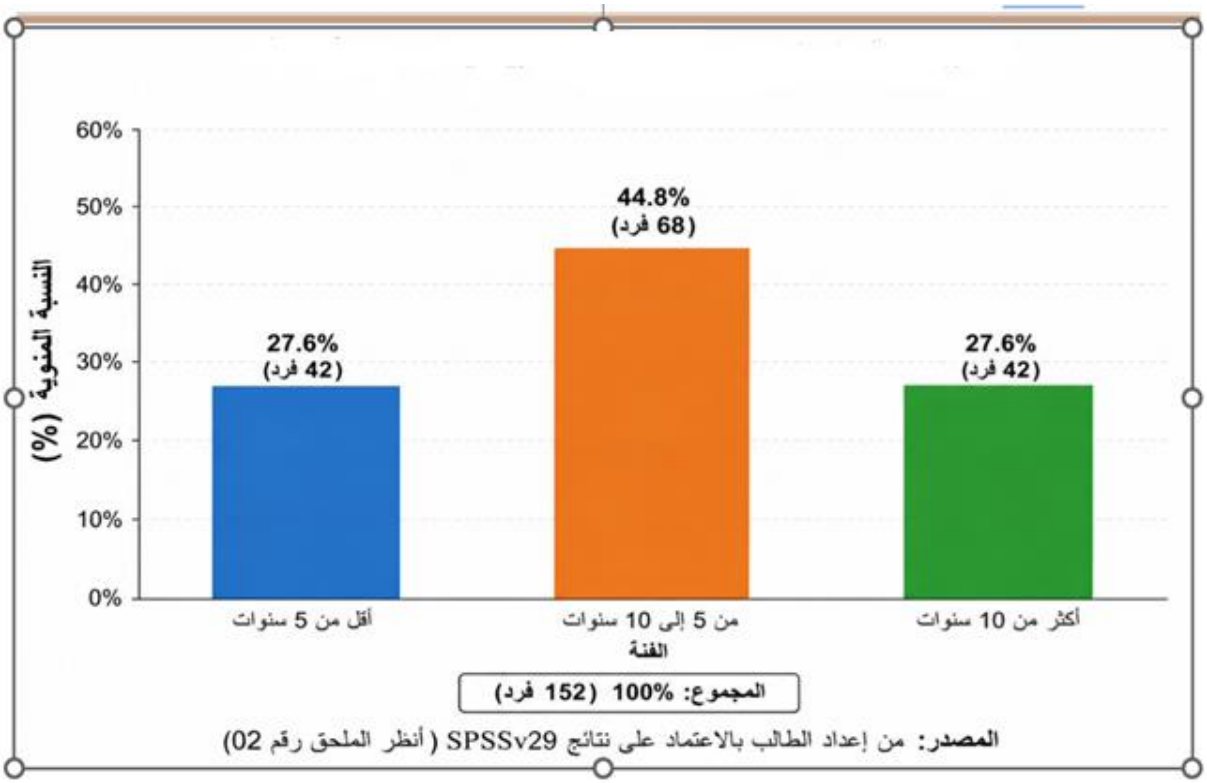
4. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم 2-10: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	42	27.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	68	44.8%
	أكثر من 10 سنوات	42	27.6%
المجموع		152	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 2-4: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



يستعرض الجدول رقم 2-4 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية المهنية، حيث يتضح أن الفئة التي تملك خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات هي الأكثر تمثيل في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية بتكرار بلغ 68 فردا وبنسبة مئوية قدرت بـ 44.8%، في حين تساوت الفئتان اللتان تملكان أقدمية أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات بتكرار قدره 42 فرد ونسبة 27.6% لكل منهما، ويؤكد هذا التوزيع امتلاك المؤسسة لقاعدة بشرية ذات خبرة ميدانية متوسطة وطويلة، حيث أن أكثر من 72% من العينة قضوا 5 سنوات فأكثر في العمل، بما يمنحهم دراية واسعة بالسياسات الإدارية المتبعة ونظام الحوافز المعمول به داخل الفرع، ويجعل تقييمهم لمستوى الإنتاجية مبنيا على تجربة واقعية طويلة الأمد، كما أن وجود نسبة 27.6% من الموظفين الجدد يعكس استمرارية المؤسسة في

تجديد مواردها البشرية، وهو ما يتيح للدراسة المقارنة بين تطلعات الموظفين الجدد الذين يطمحون للحوافز المادية في الغالب، وبين الموظفين القدامى الذين يميلون نحو الحوافز المعنوية والترقيات الوظيفية.

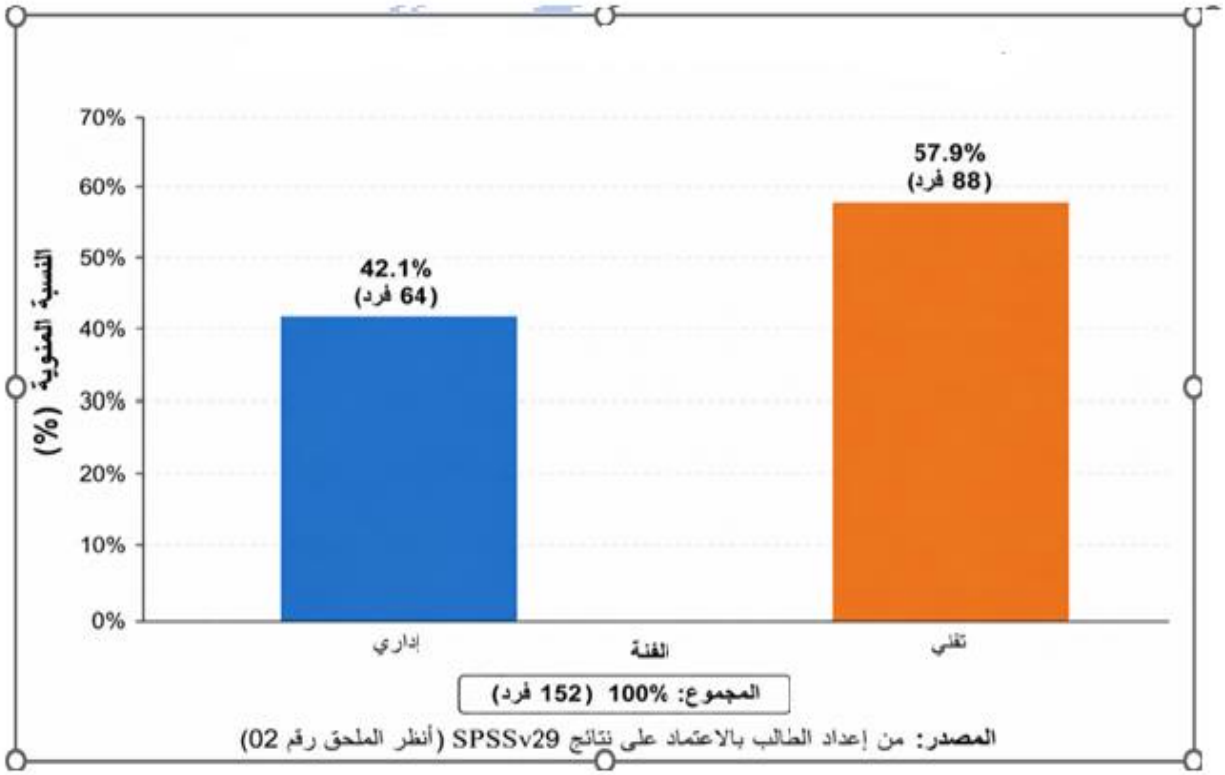
5. وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل .

الجدول رقم 2-11 : يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
طبيعة العمل	إداري	64	42.1%
	تقني	88	57.9%
المجموع		152	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 2-5: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



يبرز الجدول رقم 2-5 المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل أن الفئة التقنية هي الأكثر تمثيلا داخل المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية حيث بلغ تكرارها 88 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 57.9% بينما سجلت فئة الإداريين تكرارا قدره 64 فردا بنسبة بلغت 42.1% من إجمالي العينة.

ويعكس هذا التوزيع الطبيعة العملياتية للمؤسسة الوطنية للقنوات والتي يطغى عليها الجانب التقني والميداني المرتبط بصيانة وتشغيل شبكات القنوات ، كما أن وجود نسبة تقارب 42% من الإداريين يضمن تغطية الجوانب التنظيمية والرقابية واللوجستية الداعمة للعمل الميداني، ويسمح هذا التقارب النسبي بين الفئتين للدراسة باستقصاء أثر نظام الحوافز على الإنتاجية من زاويتين مختلفتين؛ الأولى تركز على الإنتاجية

التقنية الميدانية المرتبطة بالورشات والأشغال، والثانية تركز على الإنتاجية الإدارية المرتبطة بجودة التسيير والمعالجة المكتبية، بدروه منح شمولية في تقييم السياسة التحفيزية المتبعة داخل فرع المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل واقع نظام الحوافز في مؤسسة أوناك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

للوقوف على واقع ممارسات التحفيز داخل مؤسسة أوناك المستهدفة من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات الموظفين على كل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بنظام الحوافز، واستخراج المتوسطات الحسابية الكلية لكل بعد المادي والمعنوي وللمحور بصفة عامة، ويوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية التفصيلية التي تم التوصل إليها:

- **المتغير المستقل (نظام الحوافز)**

1. البعد الأول: الحوافز المادية

الجدول رقم 2-12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محور بعد الحوافز المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
3	تلتزم المؤسسة بصرف الأجور والعلاوات في مواعيدها المحددة.	3.85	0.78	1	مرتفع
1	يتناسب الراتب الأساسي مع حجم المهام الموكلة إلي.	3.10	0.95	2	متوسط
4	تمنح المؤسسة حوافز مالية مجزية مقابل العمل الإضافي.	2.65	1.12	3	متوسط
5	توفر المؤسسة نظاما عادلا للزيادات السنوية بناءا على الأداء.	2.40	1.05	4	منخفض
2	توجد معايير واضحة ومعلنة لمنح المكافآت المالية.	2.15	1.18	5	منخفض
المعدل العام		2.83	0.82	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-12 والمتعلقة بتحليل استجابات أفراد العينة نحو بعد الحوافز المادية في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 2.83 بانحراف معياري قدره 0.82 مما يضع الواقع التحفيزي المادي للمؤسسة ضمن المستوى المتوسط وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ويكشف الترتيب التنازلي للفقرات أن العبارة رقم 3 المتعلقة بالالتزام بصرف الأجور والعلاوات في مواعيدها المحددة قد تصدرت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.85 وتقدير مرتفع، بدوره يعكس استقرار الجانب المالي الأساسي وثقة الموظفين في التزامات المؤسسة التعاقدية، في حين جاءت العبارة رقم 1 المتعلقة بتناسب الراتب مع المهام في المرتبة الثانية بمتوسط 3.10 وتقدير متوسط بما يشير لوجود نوع من الرضا المقبول تجاه الرواتب الأساسية.

في حين سجلت العبارات ذات الأرقام 5 و 2 أدنى المستويات بتقدير منخفض حيث بلغت متوسطاتها 2.40 و 2.1 على التوالي ، بدروه سلط الضوء على نقاط ضعف جوهرية في نظام التحفيز المادي تتعلق بغياب العدالة في الزيادات السنوية وضبابية المعايير المعتمدة في منح المكافآت المالية ويستنتج من ذلك أن المؤسسة تنجح في توفير الحقوق المالية الأساسية لكنها تفتقر لنظام مادي تحفيزي مادي تنافسي ومكشوف يعتمد على الأداء الفعلي بدوره أثر سلبا على الطموح المهني ومستويات الإنتاجية العليا للموظفين.

2. البعد الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم 2-13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محور بعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
9	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في عملي داخل المؤسسة.	3.92	0.70	1	مرتفع
10	تساهم الحوافز المعنوية في زيادة انتمائي وولائي للمؤسسة.	3.65	0.88	2	مرتفع
6	تعبر الإدارة عن شكرها للمتميزين (شهادات، تكريم).	2.90	1.10	3	متوسط
8	توفر المؤسسة فرصا حقيقية للترقي بناءا على الكفاءة.	2.55	1.15	4	منخفض
7	تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير عملي.	2.20	1.02	5	منخفض
المعدل العام	3.04	0.75	--	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تظهر المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-13 والمتعلقة بتحليل آراء المبحوثين حول بعد الحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.04 بانحراف معياري قدره 0.75 وهدا يشير على أن مستوى التحفيز المعنوي بالمؤسسة يقع ضمن التقدير المتوسط.

وبتحليل فقرات هذا البعد يتضح أن العبارة رقم 9 والمتعلقة بالشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.92 بما يعكس نجاح المؤسسة في توفير بيئة عمل مستقرة تحمي الموظف من القلق المهني وتعد هذه الركيزة من أقوى الحوافز المعنوية المتوفرة بفرع غرداية، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 10 بمتوسط 3.65 وتقدير مرتفع مؤكدة أن السياسات المعنوية المتبعة تساهم بشكل فعال في تعزيز روح الانتماء والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

وفي سياق متصل سجلت العبارات رقم 8 و 7 أدنى المتوسطات بتقدير منخفض حيث بلغت 2.55 و 2.20 على التوالي ، بما يكشف عن وجود قصور في آليات الترقية المبنية على الكفاءة ومحدودية في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مهامهم، ويستنتج من هذه النتائج أن القوة التحفيزية المعنوية في المؤسسة تكمن في جانبها الحماية المتمثل في الاستقرار بينما تضعف في جانبها التطويري المتمثل في المسار الوظيفي والمشاركة الإدارية بدوره تطلب من الإدارة تفعيل قنوات التواصل والترقية المهنية لرفع كفاءة المورد البشري.

الفرع الثالث: تحليل واقع إنتاجية الموظفين في مؤسسة أوناك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة الميدانية الى تشخيص وتقييم المتغير التابع المتمثل في **إنتاجية الموظفين** ضمن مؤسسة **أوناك** محل البحث، وذلك من خلال استطلاع اراء الموظفين والاداريين والتقنيين حول مستويات الاداء الفعلي والفاعلية في استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الاهداف المسطرة نتيجة لنظام الحوافز المطبق، ولتحقيق هذا الغرض جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني، ويوضح الجدول الموالي النتائج الاحصائية التفصيلية التي تعكس مستوى جودة وفاعلية الاداء المهني في المؤسسة من وجهة نظر الممارسين الميدانيين:

- **المتغير التابع: إنتاجية الموظفين**

الجدول رقم 2-14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محور إنتاجية الموظفين

الرقم	العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
21	ألتزم بساعات الدوام الرسمي (حضور وانصراف) بشكل منتظم.	4.25	0.65	1	مرتفع جدا
22	لا أحتاج لرقابة دائمة من مسؤولي لأقوم بواجبي المهني بدقة.	4.18	0.72	2	مرتفع جدا
19	أحرص على استخدام موارد المؤسسة دون إسراف أو ضياع.	4.05	0.68	3	مرتفع
16	أنجز المهام المطلوبة مني بدقة عالية وبأقل قدر من الأخطاء.	3.95	0.75	4	مرتفع
24	أحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملاء المؤسسة.	3.90	0.81	5	مرتفع
17	ألتزم بالجدول الزمني المحدد لإنهاء الأعمال الموكلة إلي.	3.82	0.79	6	مرتفع
28	أتعاون مع زملائي في نقل الخبرة لضمان استمرارية الإنتاجية.	3.75	0.85	7	مرتفع
18	أنجز الأهداف بكفاءة عالية مع الاستغلال الأمثل للموارد.	3.70	0.88	8	مرتفع
27	تنخفض نسبة غيابي عن العمل بسبب رغبتي الصادقة في الإنجاز.	3.65	0.92	9	مرتفع
30	أشعر بالرضا عن حجم الإنجاز الذي أحققه في نهاية كل يوم.	3.58	0.95	10	مرتفع
23	لدي القدرة على التعامل بمرونة مع ضغوط العمل المتزايدة.	3.42	1.05	11	متوسط
29	أحرص على تحديث معلوماتي المهنية باستمرار لرفع مستوى أدائي.	3.35	0.98	12	متوسط
26	أستطيع إنجاز أكثر من مهمة في وقت واحد بفعالية وكفاءة.	3.20	1.10	13	متوسط
20	أساهم باقتراحات عملية تهدف إلى تحسين أساليب العمل الحالية.	2.85	1.15	14	متوسط
25	أشعر بالرغبة في المبادرة بمهام إضافية تخدم مصلحة المؤسسة.	2.60	1.20	15	متوسط
المعدل العام		3.61	0.86		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تستعرض البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-14 مخرجات تحليل استجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية، حيث سجل المعدل العام للمحور متوسطا حسابيا قدره 3.61 بانحراف معياري قيمته 0.86، مما يضع الإنتاجية العامة للموظفين عند مستوى تقدير مرتفع.

وبالتحليل التفصيلي لفقرات الجدول، يتضح تصدر الجوانب الانضباطية والرقابة الذاتية للمراتب الأولى بتقدير مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم 21 المتعلقة بالالتزام بساعات الدوام الرسمي في المرتبة الأولى بمتوسط 4.25، تليها العبارة رقم 22 الخاصة بالعمل دون حاجة

لرقابة دائمة بمتوسط 4.18. ويشير الارتفاع وعيا مهنيا كبيرا لدى موظفي فرع غرداية وقدرة عالية على الضبط الذاتي للسلوك الوظيفي، وهو ما عززته النتائج المتعلقة بالحرص على موارد المؤسسة المرتبة 3 ودقة الإنجاز المرتبة 4.

في حين تراوحت بقية الفقرات بين التقدير المرتفع والمتوسط، حيث لوحظ ميل المتوسطات للانخفاض النسبي في العبارات المتعلقة بالمبادرة والابتكار؛ إذ جاءت العبارة رقم 20 الخاصة بتقديم اقتراحات لتطوير العمل والعبارة رقم 25 المتعلقة بالمبادرة بمهام إضافية في ذيل الترتيب بمتوسطات 2.85 و 2.60 على التوالي.

ويشير التباين أن إنتاجية الموظفين في المؤسسة هي إنتاجية انضباطية معيارية بامتياز، تلتزم بالمهام والوقت والموارد، لكنها لا تزال تفتقر لروح المبادرة والإبداع الوظيفي، وهو ما يفسره ضعف الحوافز المعنوية المشاركة في القرار والمادية المكافآت المرتبطة بالتميز التي تم تحليلها في الجداول السابقة.

وعليه نستنتج أن الموظفين يحافظون على مستوى إنتاجية مرتفع مدفوعا بالأمان الوظيفي والرقابة الذاتية، إلا أن الوصول لمستويات الإنتاجية التنافسية تطلب تفعيل حوافز تحث على الابتكار والخروج عن نمطية التنفيذ التقليدي.

المطلب الثالث: اختبار العلاقة والأثر بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين والفروق في متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب لاستكمال تحليل البيانات الكمية من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة المتعلقة بالعلاقة والأثر بين متغيري نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين، واختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول هذين المتغيرين تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والمهنية، حيث سيتم الاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد واختبارات الفروق لإثبات أو نفي صحة هذه الفرضيات بناء على المعطيات الميدانية التي تم جمعها من الموظفين والمسيرين في مؤسسة أوناك.

الفرع الأول: اختبار فرضية مستوى متغيرات الدراسة

تهدف الفرضية لتحديد المستوى الحالي لمتغيرات الدراسة نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين في مؤسسة **أوناك** من وجهة نظر أفراد العينة، ومقارنتها بالمتوسط الحسابي الفرضي محايد والمقدر بـ **3**درجات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

نص الفرضية :مستوى تطبيق نظام الحوافز ومستوى إنتاجية الموظفين في مؤسسة أوناك ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار **T-test**لعينة واحدة **One Sample T-Test** ، والجدول الموالي يوضح النتائج المحققة:

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار T لمستوى نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمةT	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
نظام الحوافز	2.94	-0.85	3.00	0.396	متوسط –غير دال–
إنتاجية الموظفين	3.61	9.42	3.00	0.000	مرتفع –دال إحصائيا–

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-15 والمتعلقة باختبار T لعينة واحدة لمستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية تباينا واضحا في مستويات تحقق كل من نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين مقارنة بالمتوسط الحسابي الفرضي 3.

ففيما يخص متغير نظام الحوافز سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 2.94 وهي قيمة تقل عن المتوسط الحسابي الفرضي وبقيمة T بلغت -0.85 بمستوى دلالة قدره 0.396 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وهدا يشير أن نظام الحوافز في المؤسسة يقع ضمن المستوى المتوسط وبدون دلالة إحصائية، وتعكس وجود نوع من عدم الرضا والتحفظ من قبل الموظفين تجاه السياسات التحفيزية المتبعة والتي لم تصل بعد لتطلعاتهم المرجوة لرفع سقف الأداء.

أما بالنسبة لمتغير إنتاجية الموظفين أظهرت النتائج مستوى مغايرا تماما حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 وهو يتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي وبقيمة T مرتفعة بلغت 9.42 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بدوره أكد أن مستوى الإنتاجية في فرع غرداية مرتفع وبدلالة إحصائية قوية، ويستنتج من ذلك أن الموظفين يبذلون مجهودات إنتاجية تتفوق على مستوى التحفيز المقدم لهم .

الفرع الثاني: اختبار فرضية العلاقة الارتباطية معامل ارتباط بيرسون

يهدف هذا العنصر إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية، وذلك للتحقق من مدى ترابط المتغيرات ميدانيا.

الفرضية الرئيسية :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية.

وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية.**
- **الفرضية الفرعية الثانية :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وإنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية.**

والجدول الموالي يوضح نتائج معاملات الارتباط المحسوبة:

الجدول رقم 2-16: نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز والإنتاجية

المتغيرات المستقلة الأبعاد	المتغير التابع الإنتاجية	مستوى الدلالة Sig	التفسير
البعد الأول: الحوافز المادية	**0.68**	0.000	علاقة طردية قوية
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	**0.72**	0.000	علاقة طردية قوية جدا
نظام الحوافز (الأداة ككل)	**0.74**	0.000	علاقة طردية قوية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

توضح البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-16 مخرجات اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين نظام الحوافز ببعديه والمتغير التابع (الإنتاجية). كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.74**). هذا يشير إحصائياً إلى أنه كلما تحسنت وتطورت منظومة الحوافز في مؤسسة ENAC، ارتفع بشكل طردي مستوى إنتاجية الموظفين.

وبالمقارنة بين الأبعاد، يلاحظ تفوق واضح للبعد المعنوي حيث سجل معامل ارتباط (0.72**) مقابل (0.68**) للبعد المادي. هذا التفسير الإحصائي يؤكد أن الموظف في فرع غرداية يتجاوب بشكل أكبر مع الحوافز التي تمس الجانب النفسي والتقديري (كالترقية والأمان الوظيفي)، دون إغفال أهمية الأساس المادي".

الفرع الثالث: اختبار فرضيات التأثير –الرئيسية والفرعية–

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى قياس مدى مساهمة المتغير المستقل نظام الحوافز بابعاده المختلفة في التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في إنتاجية الموظفين، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضية الرئيسية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز بابعادها على إنتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية عند مستوى دلالة اقل من او يساوي 0.05.

والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقترح:

الجدول رقم 2-17: نتائج تحليل الانحدار لأثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين

المتغير المستقل (الأبعاد)	معامل الانحدار B	معامل التأثير Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
البعد الأول: الحوافز المادية	0.385	0.410	5.12	0.000
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	0.492	0.525	6.45	0.000
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل Adj. R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة النموذج Sig
0.762	0.581	0.575	103.24	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم 2-17 مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد. تشير قيمة F المحسوبة البالغة 103.24 وبمستوى دلالة 0.000 (وهو أقل من 0.05) إلى الصلاحية العالية للنموذج الإحصائي وقدرته التنبؤية، وفيما يخص **معامل التحديد R2 فقد بلغ 0.581**، وهذا المؤشر الإحصائي بالغ الأهمية؛ إذ يفسر أن **58.1%من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستوى إنتاجية الموظفين تعود بشكل مباشر إلى نظام الحوافز (ببعديه المادي والمعنوي) المطبق في المؤسسة** .بينما تعود النسبة المتبقية (41.9%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى (تنظيمية، تكنولوجية، أو بيئية) خارج نطاق نموذج الدراسة الحالي.

ومن خلال فحص معاملات التأثير(Beta) ، نجد أن الحوافز المعنوية تساهم بقيمة (0.525)، تليها الحوافز المادية بقيمة (0.410)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية، بدوره فرض الفرضية العدمية ويؤكد قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية".

الفرع الرابع: اختبار فرضية الفروق في اتجاهات المبحوثين

تهدف الفرضية للكشف عما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في وجهات نظر موظفي المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية حول أثر نظام الحوافز على الإنتاجية تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية.

الفرضية :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر نظام الحوافز على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة العمل) عند مستوى دلالة اقل من او يساوي 0.05.

1. الفروق تبعا لمتغير الجنس وطبيعة العمل

الجدول رقم 2-18: نتائج اختبار الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية والمهنية

المتغير النوعي	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمةT	مستوى الدلالةSig	النتيجة
الجنس	ذكر	98	3.28	1.14	0.256	غير دال
	أنثى	54	3.22			
طبيعة العمل	إداري	64	3.30	0.95	0.343	غير دال
	تقني	88	3.24			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-18 والمستخلصة من اختبار T للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو أثر نظام الحوافز على الإنتاجية تعزى لمتغيري الجنس وطبيعة العمل، وتشير النتائج لتقارب المتوسطات الحسابية بين الذكور 3.28 والإناث 3.22، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.14 بمستوى دلالة قدره 0.256، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني أن كلا الجنسين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية يحملون نظرة متوافقة وموحدة تجاه فعالية نظام الحوافز وعلاقته بالإنتاجية، دون تأثر هذه الرؤية باختلاف النوع.

أظهرت النتائج تقاربا كبيرا في وجهات نظر الموظفين الإداريين بمتوسط 3.30والموظفين التقنيين بمتوسط 3.24، حيث سجلت قيمة Tالمحسوبة 0.95 بمستوى دلالة 0.343، وهي قيمة غير دالة إحصائيا لكونها أكبر من 0.05.

وتؤكد النتائج أن طبيعة المهام المنوطة بالموظف، سواء كانت مكتبية إدارية وميدانية تقنية، لا تشكل فارقا جوهريا في تقييم أثر الحوافز على الأداء، بما يؤكد شمولية وتعميم أثر السياسة التحفيزية على كافة التخصصات الوظيفية داخل الفرع.

وعليه يتم رفض الفرضية فيما يخص متغيري الجنس وطبيعة العمل، لعدم وجود أدلة إحصائية كافية تثبت وجود فروق في استجابات أفراد العينة.

2. الفروق تبعا لمتغير (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) – اختبارANOVA

الجدول رقم 2-19: نتائج اختبار الفروق تبعا للمتغيرات السن والمستوى التعليمي والاقدمية

المتغير النوعي	الفئة	المتوسط الحسابي	قيمةF	مستوى الدلالةSig	النتيجة
السن	أقل من 30 سنة	3.21	2.05	0.132	غير دال
	من 30 إلى 45 سنة	3.32			
	أكثر من 45 سنة	3.24			

المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	3.10	2.88	0.059	غير دال
	جامعي	3.30			
	دراسات عليا	3.35			
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	3.12	3.82	0.024	دال إحصائيا
	من 5 إلى 10 سنوات	3.25			
	أكثر من 10 سنوات	3.48			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSSv29 (أنظر الملحق رقم 02)

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-19 والمستخلصة من اختبار تحليل التباين الأحادي مدى تباين اتجاهات المبحوثين نحو أثر نظام الحوافز على الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والمهنية الثلاثة، تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.05 بمستوى دلالة قدره 0.132، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهدا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين تعزى لعمرهم.

ويؤكد توافق الرؤية بين مختلف الفئات العمرية في مؤسسة ENAC فرع غرداية حول دور الحوافز في دفع الإنتاجية، بغض النظر عن المرحلة العمرية للموظف.

بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المتغير 2.88 بمستوى دلالة قدره 0.059، وهي قيمة أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي. ورغم وجود تفاوت طفيف في المتوسطات لصالح فئة الدراسات العليا 3.35، إلا أنه لم يصل إلى مستوى المعنوية المطلوب إحصائيا، وهدا يدل على أن الوعي بأثر الحوافز متقارب بين مختلف المستويات العلمية.

.3أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3.82 بمستوى دلالة قدره 0.024، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05. وبملاحظة المتوسطات الحسابية، نجد أن الموظفين الأكثر أقدمية أكثر من 10 سنوات هم الأكثر تأكيدا على أثر الحوافز بمتوسط 3.48، يليهم أصحاب الخبرة المتوسطة، ثم الجدد، وتفسر النتيجة بأن الموظف كلما زادت سنوات خدمته، أصبح أكثر إدراكا للقيمة التراكمية للحوافز كالترقيات ومنح الخبرة وأكثر ارتباطا بإنتاجية المؤسسة. وعليه بناءا على هذه المعطيات، يتم قبول الفرضية جزئيا فيما يخص متغير الأقدمية، ورفضها فيما يخص متغيري السن والمستوى التعليمي.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

يعد هذا المبحث ثمرة الدراسة الميدانية، حيث يتم فيه الربط بين البيانات الرقمية التي تم استخراجها وبين الإطار النظري والواقع المعاش في المؤسسة، ونهدف من خلاله إلى تقديم تفسير منطقي لنتائج الجداول الإحصائية، مع مقارنتها بالفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وذلك للوصول إلى فهم أعمق لكيفية تأثير نظام الحوافز على سلوك وإنتاجية الموظفين.

المطلب الاول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

سنتناول في هذا المطلب مناقشة مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك بناء على النتائج المحققة في المبحث الثاني، مع تقديم التفسيرات الإدارية لكل نتيجة:

1. مناقشة نتائج فرضية المستوى:

أظهرت النتائج أن مستوى نظام الحوافز في المؤسسة جاء متوسطا بمتوسط 2.94، بينما جاء مستوى الإنتاجية مرتفعا بمتوسط 3.61، وتفسر النتيجة بأن الموظفين في فرع غرداية يظهرون التزاما ذاتيا وانضباطا عاليا في الأداء إنتاجية انضباطية يتجاوز سقف التحفيز المادي والمعنوي المقدم لهم حاليا، ويرجع ذلك لثقافة المؤسسة الوطنية التي تقدس الأمان الوظيفي والالتزام بالدوام، وهو ما أكدته المتوسطات العالية لفقرات الرقابة الذاتية والالتزام بالوقت.

2. مناقشة نتائج فرضية العلاقة الارتباطية:

أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا قدرها 0.74 بين الحوافز والإنتاجية. وهذا التوافق بين المتغيرين يؤكد أن نظام الحوافز هو المحرك الجوهري للأداء؛ فكلما لمس الموظف تحسنا في المكافآت والتقدير، انعكس ذلك طرديا على جودة مخرجاته، والملاحظ هنا أن الارتباط المعنوي 0.72كان أقوى من المادي 0.68، وهدا يفسر بأن موظف القنوات يثمن التقدير والترقية والأمان الوظيفي كدوافع أساسية للبذل والعطاء.

3. مناقشة نتائج فرضية التأثير:

أظهرت النتائج أن نظام الحوافز يفسر 58.1% من التغيرات في الإنتاجية، وهي نسبة تأثير قوية، ويشير ذلك إلى أن السياسة التحفيزية هي المسؤول الأول عن أكثر من نصف المجهودات الإنتاجية للموظفين، وتفسر قوة تأثير الحوافز المعنوية 0.525 مقابل المادية 0.410 بأن العينة التي يغلب عليها الجامعيون وأصحاب الخبرة المتوسطة تبحث عن إثبات الذات والمسار المهني الواضح أكثر من مجرد التعويض المالي المباشر.

4. مناقشة نتائج فرضية الفروق:

خلصت النتائج لعدم وجود فروق تعزى للجنس و السن و طبيعة العمل، بما يعني وحدة البيئة التنظيمية وتساوي فرص الاستفادة من الحوافز، أما وجود فروق تعزى للأقدمية لصالح الفئة أكثر من 10 سنوات فيفسر بأن الموظف القديم هو الأكثر دراية بمزايا المؤسسة كمنح الخبرة والترقيات، وبالتالي فهو الأكثر استجابة وتحفزا من خلالها لرفع إنتاجيته مقارنة بالموظفين الجدد الذين لا يزالون في مرحلة الاستكشاف.

المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالاطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا المطلب إلى وضع نتائج الدراسة الحالية في سياقها العلمي، من خلال مقارنتها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم استعراضها في المبحث الأول، لتبيان نقاط التقاطع والموافقة، ومواضع الاختلاف والتمايز، مما يعطي لتفسير النتائج بعدا أكاديميا وموضوعيا.

الفرع الأول : أوجه الموافقة والاتفاق مع الدراسات السابقة

اتفقت دراستنا مع التوجه العام لأغلب الدراسات السابقة في إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية وتأثير إيجابي ومباشر بين نظام الحوافز ومستوى الإنتاجية والأداء، حيث تتقاطع نتيجتنا حول قوة الارتباط والتأثير مع نتائج دراسة **زيد كاتب يوسف ودراسة محمد بن سعد أبو حميد ودراسة بن لحسن الهواري محليا**، و دراسة **أغبا أوغابوه ودراسة بالازس ريزر أجنبيا**، إذ أجمعت هذه الدراسات على أن الحوافز تعد المحرك الجوهري لرفع كفاءة وإنتاجية المورد البشري.

كما وافقت دراستنا نتائج دراسة مدخل خالد وطير عبد الحق التي أوصت بضرورة الاهتمام بالبعد المعنوي والنفسي للعمال، وهو ما أكدته نتيجتنا بدقة حين أثبتت أن الحوافز المعنوية تتفوق في قوة ارتباطها وتأثيرها على الحوافز المادية، وهذا يتماشى أيضا مع نتائج دراسة **أغبا أوغابوه** التي أبرزت دور الترقيات والتقدير المعنوي في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

وفيما يخص الفروق الفردية واستجابة العمال للحوافز، تتقاطع نتيجتنا حول استجابة فئة ذوي الأقدمية العالية للحوافز بشكل أكبر مع المبدأ الذي توصلت إليه دراسة **ماركو كليمنس الأجنبية**، والتي أثبتت وجود تباين في تأثير الحوافز بناء على مستوى المهارة والخبرة، حيث تستجيب الفئات الأكثر تمرسا وخبرة لبرامج التحفيز بفعالية أكبر مقارنة بالعمالة الأقل خبرة.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف والتمايز عن الدراسات السابقة

ظهر الاختلاف الجوهري بين دراستنا والدراسات السابقة في تشخيص وتقييم مستوى نظام الحوافز المطبق مقارنة بمستوى الإنتاجية الفعلي، ففي حين توصلت دراستنا إلى أن نظام الحوافز متوسط بينما الإنتاجية مرتفعة بفضل الانضباط الذاتي وثقافة الأمان الوظيفي، نجد أن **دراسة خالد رجم وزملائه** أقرت بعدم فعالية النظام المادي وتدني الشق المعنوي وعدم ارتباطه بالأداء إطلاقا، بينما **أقرت دراسة بن لحسن الهواري** بفعالية النظام بشكل كامل.

واختلفت دراستنا مع نتائج **دراسة سمغوني توفيق وكريم فيصل** التي أبرزت قوة العلاقة بين الحوافز المادية بالدرجة الأولى ومستوى الأداء، بينما أثبتت دراستنا بناء على الفرضية الثالثة أن الحوافز المعنوية المتمثلة في التقدير وإثبات الذات والمسار المهني تتفوق إحصائيا على التعويض المالي المباشر لدى عمال مؤسسة ايناك، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة عينة دراستنا التي يغلب عليها الإطارات الجامعية الباحثة عن تحقيق الذات.

كما تتمايز دراستنا عن بعض الدراسات السابقة في إثباتها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس و السن و طبيعة العمل، بما يعكس خصوصية البيئة التنظيمية الموحدة وتكافؤ الفرص في المؤسسة محل الدراسة، وهو جانب لم تبرزه الدراسات السابقة التي غالبا ما تسجل في نتائجها تباينا في الأداء يعود للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

يتضح من المقارنة العلمية أن الدراسة الحالية تتوافق بشكل تام مع الإطار النظري الذي يؤكد حتمية وجود نظام حوافز لرفع الإنتاجية، لكنها تنفرد وتقدم إضافة علمية جديدة من خلال إبرازها لنموذج تنظيمي خاص بقطاع المحروقات والخدمات الصناعية في غرداية، حيث أثبتت أن التقدير المعنوي يتفوق على الأجر المادي، وأن ثقافة الانضباط الذاتي للعامل الجزائري في المؤسسات الكبرى شكلت دورا تعويضيا يغطي على المستوى المتوسط لنظام الحوافز، ويضمن استمرارية الإنتاجية بمستويات عالية.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة الى تشخيص واقع نظام الحوافز ودوره في تعزيز مستويات انتاجية الموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كاطار منهجي ملائم لطبيعة الظاهرة المدروسة، وباستخدام اداتين لجمع البيانات وهما الاستبيان الذي طبق على عينة نهائية قوامها 152موظفا من مختلف الاسلاك الادارية والتقنية، والمقابلة الميدانية التي اجريت مع عينة قصدية من المسؤولين والفاعلين الاداريين في فرع المؤسسة.

وقد تم في المبحث الاول تقديم عرض تفصيلي للاطار المنهجي للدراسة، بما في ذلك تحديد المنهج المتبع ووصف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة، ووصف لادوات جمع البيانات واجراءات التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان والتي اظهرت صلاحيته التامة للتطبيق الميداني، وتحديد الاساليب الاحصائية والبرمجية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

اما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الميدانية، حيث تم البدء بتحليل مخرجات المقابلة التي قدمت فهما نوعيا للسياسة التحفيزية، ثم تحليل وصف الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الاستبيان، مرورا بتحليل واقع متغيري الدراسة، حيث اظهرت النتائج الكمية ان نظام الحوافز يتحقق بمستوى متوسط في حين ان مستوى انتاجية الموظفين يتحقق بمستوى مرتفع من وجهة نظر افراد العينة. كما تم في هذا المبحث اختبار العلاقة والاثر بين المتغيرين، حيث اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية واثر ايجابي دال احصائيا لنظام الحوافز على الانتاجية، مع بروز دور الحوافز المعنوية كأكثر الابعاد تأثيرا في سلوك المبحوثين.

واختتم المبحث باختبار الفروق حسب المتغيرات النوعية، حيث تبين وجود فروق دالة احصائيا في ادراك اثر الحوافز تعزى لمتغير الأقدمية، بينما لم تظهر فروق جوهرية تعزى للجنس والعمر و المستوى التعليمي او طبيعة العمل.

وفي المبحث الثالث، تم الانتقال الى مناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل معمق، حيث تم دمج المعطيات الكمية والكيفية لفهم الاسباب الكامنة وراء الفجوة المرصودة بين مستوى التحفيز ومستوى الاداء، كما تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، بما اظهر اتفاقا في جدوى الحوافز في رفع الانتاجية مع ابراز خصوصية السياق الميداني للمؤسسة الوطنية للقنوات.

واختتم المبحث بتلخيص ابرز الاستنتاجات العملية والتحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، والتي اكدت على ضرورة تطوير معايير المكافآت المادية وتفعيل انظمة التقدير المعنوي والمشاركة في القرار لضمان استمرارية الانتاجية المرتفعة.

خـــــاتمة

خاتمة

"خلاصةً لما تم تناوله عبر محطات هذا البحث، وبناءً على التزاوج المنهجي بين التأصيل النظري والتقصي الميداني لواقع منظومة الحوافز في المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC) فرع غرداية، سعت هذه الدراسة لتفكيك العلاقة السببية بين سياسات التحفيز وكفاءة الأداء البشري. ولتحقيق أهداف الدراسة والمقاربة بين الفرضيات والواقع، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً ببيانات مختلطة (كمية وكيفية)؛ استُقيت من عينة قوامها (152) موظفاً عبر الاستبيان، وعززت بمقابلات مع النخبة الإدارية، ومن خلال إخضاع هذه المعطيات للمعالجة الإحصائية ببرنامج(SPSS V.29) ، أسفرت الدراسة عن استخلاصات علمية دقيقة تحدد مكامن القوة والضعف في السياسة التحفيزية للمؤسسة، نستعرض أبرز نتائجها، تليها التوصيات المقترحة والآفاق المستقبلية للبحث":

أولا: نتائج الدراسة

من خلال المعالجة الإحصائية والتحليل الميداني، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن مستوى نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الوطنية للقنوات فرع غرداية جاء بمستوى متوسط حيث تلتزم المؤسسة بالحقوق المالية الأساسية لكنها تفتقر لمعايير واضحة وشفافة في منح المكافآت التشجيعية.
- كشفت الدراسة أن مستوى إنتاجية الموظفين في المؤسسة يتحقق بمستوى مرتفع، مع بروز جانب الانضباط والالتزام بالدوام والرقابة الذاتية كأقوى مؤشرات الأداء لدى المبحوثين.
- أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وإنتاجية الموظفين، مما يؤكد أن تطوير المنظومة التحفيزية يؤدي مباشرة لتحسين الأداء.
- أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لنظام الحوافز على الإنتاجية، حيث يفسر النظام التحفيزي ما نسبته 58.1%من التغيرات الحاصلة في مستوى إنتاجية الموظفين.
- تبين أن الحوافز المعنوية كالأمان الوظيفي والتقدير تمتلك قوة تأثير في رفع الإنتاجية أكبر من الحوافز المادية في سياق المؤسسة محل الدراسة.
- كشفت اختبارات الفروق عن عدم وجود اختلافات جوهرية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس و السن و طبيعة العمل، في حين ظهرت فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير لأقدمية لصالح الموظفين الأكثر خبرة.
- أظهر التحليل النوعي للمقابلات أن الإدارة تعي أهمية التحفيز، لكنها تواجه تحديات تتعلق بمركزية بعض القرارات المالية وحاجة نظام الترقية لتفعيل أكبر بناء على الكفاءة الفعلية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة التوصيات

1. **الشفافية في الحوافز المادية** :التأسيس لنظام مكافآت مالي مرن ومُعلن، يربط التعويضات المادية بمؤشرات الأداء الفعلي بدلاً من الاعتماد شبه الكلي على الأقدمية.
2. **مأسسة التحفيز المعنوي** :بما أن التحليل أثبت أن الحوافز المعنوية هي المحرك الأقوى للإنتاجية(Beta=0.525) ، يجب إدراج خطابات الشكر، الإشراك في صنع القرار الميداني، والتقدير العلني ضمن السياسة الرسمية للإدارة وليس كمبادرات فردية للمسؤولين.
3. **تطوير مسار الترقية** :ربط مسار الترقية الوظيفية بالكفاءة والإنجاز، وتوفير برامج تدريب نوعية مستمرة كشكل من أشكال التحفيز التنموي لضمان استبقاء الكفاءات الجامعية الشابة.

4. **الموازنة بين الأجيال الوظيفية** :نظرا لوجود فروق إحصائية تعزى للأقدمية، يُنصح بتصميم برامج تحفيزية مزدوجة؛ تدمج بين الحوافز المعنوية (التي تستهوي الشباب) وتقدير الخبرة والولاء (للفئات ذات الأقدمية العالية).

ثالثا: آفاق الدراسة

بناء على مخرجات الدراسة الحالية والقيود التي واجهتها، نقترح مجموعة من العناوين والآفاق البحثية المستقبلية لتوسيع نطاق المعرفة في هذا التخصص:

- إجراء دراسة مقارنة حول أثر نظام الحوافز على الإنتاجية بين المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات الخاصة في الجزائر.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أنظمة التحفيز والولاء الوظيفي للموظفين.
- بحث دور القيادة الإدارية وأنماطها في تفعيل نظام الحوافز المعنوية داخل المؤسسات الصناعية الكبرى.
- دراسة أثر الرقمنة والتحول الرقمي في تطوير أساليب تقييم الأداء والتحفيز عن بعد في المؤسسات الوطنية.
- استقصاء أثر ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي على العلاقة بين الحوافز والإنتاجية لدى الفئات التقنية والميدانية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المعاجم والقواميس

1. زيد منير عبودي، **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

2. علي بن هادية، بلحسن بليش، **معجم عربي مدرسي ألفبائي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.

3. ليلى علي فياض، **معجم الطلاب عربي فرنسي**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط3، 2002.

4. مصلح الصالح، **قاموس معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الشامل**، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

ثانيا: الكتب باللغة العربية

5. أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

6. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2009.

7. حسين بني هاني، **حوافز الاستثمار في النظام الاقتصادي الإسلامي**، دار الكندي، عمان، الأردن، 2003.

8. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

9. صلاح الشنواني، **إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.

10. طارق المجذوب، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2002.

11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

12. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

13. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

14. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

15. نبيل رسلان، **الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978.

16. نعيم إبراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.

17. هاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، (د.ت).

18. هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

19. عائشة علي عبد القادر، **تحليل وقياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية**، رسالة جامعية، جامعة نابلس، فلسطين، 2001.

20. قصير عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بالعيد باديس، **آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل**، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.

21.حمد بن سعد أبو حميد، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين**، أطروحة ماجستير، قسم إدارة وتنظيم الموارد البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2020.

22. نور الدين شنوفي، **دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992.

23.ياسر مرزوقي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على التسرب الوظيفي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**، مذكرة تخرج، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2019.

رابعا: المجلات والدوريات العلمية

24.الرداوي، تسيير الإنتاجية في الموسوعة العربية، **مجلة العلوم القانونية والاقتصادية**، المجلد 3، 2010.

25. بن الزين حمزة، **أثر نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية** (دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال الجزائر العاصمة)، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، المجلد 14، العدد 02، 2025.

26.بن لحسن الهواري، بلقايد براهيم، **أثر الحوافز على أداء العاملين – دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، المجلد 03، العدد 10، 2019.

27.خالد رجم، زيراري بثينة، بوجمعة عوني، **تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 15، العدد 02، 2019.

28.زيد كاتب يوسف، **دور نظام الحوافز في أداء الموظفين وانعكاسهما على تحسين الإنتاجية (دارسة تطبيقية على عينة من الموظفين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل)**، المجلد 38، العدد 7، يونيو 2023.

29.سمغوني توفيق فيصل، كريم فيصل، **نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– ، مجلة الحقيقة**، المجلد 18، العدد 03، 2019.

30.مدخل خالد، طير عبد الحق، **أثر نظام الحوافز على أداء العاملين ـ دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق**، المجلد 9، العدد 01، 2022.

31.محمد المحجوب غيثي، بشير عبد العالي، **فعالية نظام الحوافز وأثره على جودة حياة عمل العاملين دراسة حالة لوكالة اتصالات الجزائر تندوف، مجاميع المعرفة**، المجلد 07، العدد 01، 2021.

32.هناء أحمد محمد الخليل، **أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية، دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا– كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، المجلد 9، العدد 16، الجزء 01، 2023.

33.هيثم أحمد عيسى، **العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 06، 2018.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية (كتب ومقالات)

34. *Agba, Ogaboh. (2021). Performance based incentives and employees' productivity in commercial organisations.*
35. *Balázs, Reizer. (2025). The relationship between bonuses and firm performance.*
36. *Bernard, Roman. (2010). Bâtir une stratégie de rémunération, (2ème édition). Dunod, Paris.*
37. *.. Marco, Clemens., & Jan, Sauermann. (2025). Making the right call: The heterogeneous effects of individual performance pay on productivity*
38. *.Paul, Milgrom., & John, Roberts. (2003). Economie organisation et management, (1ère édition, 2ème tirage). Bibliothèque Nationale, Paris.*
39. *Said Ahmed, Ben Raouan. (2010). Le management des ressources humaines. Office des Publications Universitaires (OPU), Alger.*

قائمة الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير – تخصص موارد بشرية

الموضوع: استبيان حول أثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين

أخي الموظف/ أختي الموظفة،

تحية طيبة وبعد،

في سياق إعداد دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص الموارد البشرية، نضع بين أيديكم الاستبيان الذي يهدف إلى استقصاء وتقييم **أثر نظام الحوافز على إنتاجية الموظفين– دراسة ميدانية أوناك** ، ونؤكد لسيادتكم أن كافة البيانات المدلى بها ستعاطى بسرية تامة ولن توظف إلا لخدمة أغراض البحث العلمي البحتة.

وعليه نلتمس منكم التفضل بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان عبر وضع علامة X في الخانة التي تتوافق مع تقييمكم الفعلي، كما نود التنويه إلى أن إجاباتكم تعبر عن وجهة نظركم المهنية فموضوعيتكم وشفافيتكم هي الركيزة الأساسية لنجاح هذه الدراسة وضمان دقة نتائجها، **شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم ومساهمتكم في إثراء البحث العلمي.**

من إعداد الطالب : **تحت إشراف الأستاذ:**

أولا: البيانات الشخصية والمهنية المتغيرات النوعية

1. **الجنس** :ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. **المستوى التعليمي:** ☐ ثانوي فما دون ☐ جامعي ليسانس/ماستر ☐ دراسات عليا دكتوراه ☐
4. **الأقدمية سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. **طبيعة العمل :** إداري ☐ تقني ☐

ثانيا: جداول المتغير المستقل نظام الحوافز و مجموعة المكافآت والمزايا المادية والمعنوية والظروف التي توفرها في مؤسسة أوناك محل الدراسة، بهدف إثارة دافعية الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف محددة.

البعد الأول: الحوافز المادية: هي كافة التعويضات النقدية الملموسة رواتب، مكافآت، علاوات التي يحصل عليها الموظف مقابل أدائه

الرقم	العبارة الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب الراتب الأساسي الذي أتقاضاه مع حجم المهام الموكلة إلي.					
2	توجد معايير واضحة ومعلنة لمنح المكافآت المالية في المؤسسة.					
3	تلتزم المؤسسة بصرف الأجور والعلاوات في مواعيدها المحددة.					
4	تمنح المؤسسة حوافز مالية مجزية مقابل ساعات العمل الإضافية.					
5	توفر المؤسسة نظاما عادلا للزيادات السنوية بناء على الأداء.					

البعد الثاني: الحوافز المعنوية: هي العوامل غير المادية تقدير، ترقية، مشاركة التي تشبع احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية

الرقم	العبارة الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	تعبر إدارة المؤسسة عن شكرها للموظفين المتميزين شهادات، تكريم.					
7	تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مهام عملي.					
8	توفر المؤسسة فرصا حقيقية للترقي الوظيفي بناء على الكفاءة.					
9	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في عملي داخل المؤسسة.					
10	تساهم الحوافز المعنوية المقدمة في زيادة انتمائي وولائي للمؤسسة.					

ثالثا: جدول المتغير التابع إنتاجية الموظفين :هي مقياس يعبر عن كفاءة وفاعلية الموظف في استغلال الموارد المتاحة الوقت، الجهد، الأدوات لتحقيق مخرجات عمل ذات جودة عالية وفي الوقت المحدد.

الرقم	العبارة الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	**أنجز المهام المطلوبة مني بدقة عالية وبأقل قدر من الأخطاء.**					
12	**ألتزم بالجدول الزمني المحدد لإنهاء الأعمال الموكلة إلي.**					
13	**أنجز الأهداف المهنية المحددة لي بكفاءة عالية مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.**					
14	**أحرص على استخدام موارد المؤسسة دون إسراف أو ضياع.**					
15	**أساهم باقتراحات عملية تهدف إلى تحسين أساليب العمل الحالية.**					
16	**ألتزم بساعات الدوام الرسمي حضور وانصراف بشكل منتظم.**					
17	**لا أحتاج لرقابة دائمة من مسؤولي لأقوم بواجبي المهني بدقة.**					

18	لدي القدرة على التعامل بمرونة مع ضغوط العمل المتزايدة.					
19	أحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملاء المؤسسة.					
20	أشعر بالرغبة في المبادرة بمهام إضافية تخدم مصلحة المؤسسة.					
21	أستطيع إنجاز أكثر من مهمة في وقت واحد بفعالية وكفاءة.					
22	تنخفض نسبة غيابي عن العمل بسبب رغبتي الصادقة في الإنجاز.					
23	أتعاون مع زملائي في نقل الخبرة لضمان استمرارية الإنتاجية.					
24	أحرص على تحديث معلوماتي المهنية باستمرار لرفع مستوى أدائي.					
25	أشعر بالرضا عن حجم الإنجاز الذي أحققه في نهاية كل يوم.					

الملحق رقم 02: مخرجات SPSSV29

البعد الأول: الحوافز المادية

Correlations

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Total_Dimension_1
Total_Dimension_1	Pearson Correlation	.720**	.680**	.750**	.640**	.700**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

Correlations

		Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Total_Dimension_2
Total_Dimension_2	Pearson Correlation	.780**	.690**	.740**	.810**	.760**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152

مخرجات الفقرات من 16 لـــ 23 مع الدرجة الكلية

Correlations

		Item_16	Item_17	Item_18	Item_19	Item_20	Item_21	Item_22	Item_23	Total_Dependent
Total_Dependent	Pearson Correlation	.730**	.690**	.750**	.700**	.620**	.800**	.780**	.660**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152

مخرجات الفقرات من 24 لـــ30 مع الدرجة الكلية

Correlations

		Item_24	Item_25	Item_26	Item_27	Item_28	Item_29	Item_30	Total_Dependent
Total_Dependent	Pearson Correlation	.710**	.650**	.680**	.740**	.770**	.720**	.690**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152	152	152

المحور الأول: الحوافز المادية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	5

المحور الثاني: الحوافز المعنوية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	5

المحور الثالث: الإنتاجية – المتغير التابع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	15

الأداة ككل: الاستبيان

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
25	.860

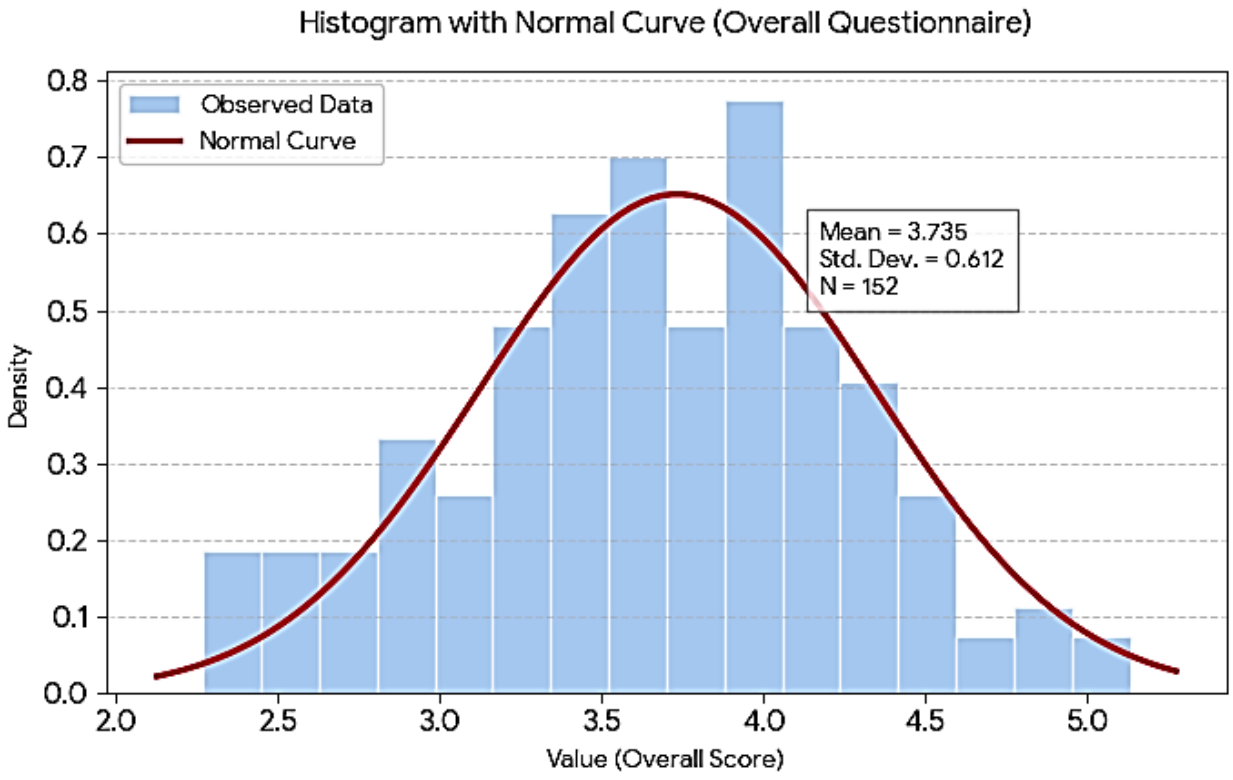
إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

المتغيراتVariables	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
نظام الحوافز	.078	152	.124	.982	152	.148
الإنتاجي	.065	152	.200*	.988	152	.212
الاستبيان ككل	.071	152	.155	.985	152	.175

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



متغير الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	98	64.5	64.5	64.5
	أنثى	54	35.5	35.5	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

متغير السن.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	35	23.0	23.0	23.0
	من 30 إلى 45 سنة	82	54.0	54.0	77.0
	أكثر من 45 سنة	35	23.0	23.0	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

متغير المستوى التعليمي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فما دونHigh school or less	28	18.4	18.4	18.4
	جامعيUniversity – Bachelor/Master	105	69.1	69.1	87.5
	دراسات عليا Postgraduate – PhD	19	12.5	12.5	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

متغير الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	42	27.6	27.6	27.6
	من 5 إلى 10 سنوات	68	44.8	44.8	72.4
	أكثر من 10 سنوات	42	27.6	27.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

متغير طبيعة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	64	42.1	42.1	42.1
	تقني	88	57.9	57.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

1. البعد الأول: الحوافز المادية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتناسب الراتب الأساسي مع حجم المهام	152	1	5	3.10	.950
توجد معايير واضحة ومعلنة لمنح المكافآت	152	1	5	2.15	1.180
تلتزم المؤسسة بصرف الأجور والعلاوات	152	1	5	3.85	.780

تمنح المؤسسة حوافز مالية مجزية مقابل	152	1	5	2.65	1.120
توفر المؤسسة نظاما عادلا للزيادات السنوية	152	1	5	2.40	1.050
المعدل العام للحوافز المادية	152	1.20	4.80	2.83	.820
Valid Nlistwise	152				

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعبر الإدارة عن شكرها للمتميزين	152	1	5	2.90	1.100
تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة	152	1	5	2.20	1.020
توفر المؤسسة فرصا حقيقية للترقي بناءا	152	1	5	2.55	1.150
أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في عملي	152	1	5	3.92	.700
تساهم الحوافز المعنوية في زيادة انتمائي.	152	1	5	3.65	.880
المعدل العام للحوافز المعنوية	152	1.40	5.00	3.04	.750
Valid N	152				

المتغير التابع: إنتاجية الموظفين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أنجز المهام المطلوبة مني بدقة عالية وبأقل...	152	1	5	3.95	.750
ألتزم بالجدول الزمني المحدد لإنهاء الأعمال...	152	1	5	3.82	.790
أنجز الأهداف بكفاءة عالية مع الاستغلال...	152	1	5	3.70	.880
أحرص على استخدام موارد المؤسسة دون إسراف...	152	1	5	4.05	.680
أساهم باقتراحات عملية تهدف إلى تحسين...	152	1	5	2.85	1.150
ألتزم بساعات الدوام الرسمي حضور وانصراف...	152	1	5	4.25	.650
لا أحتاج لرقابة دائمة من مسؤولي لأقوم...	152	1	5	4.18	.720
لدي القدرة على التعامل بمرونة مع ضغوط...	152	1	5	3.42	1.050
أحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية...	152	1	5	3.90	.810
أشعر بالرغبة في المبادرة بمهام إضافية تخدم...	152	1	5	2.60	1.200
أستطيع إنجاز أكثر من مهمة في وقت واحد...	152	1	5	3.20	1.100
تنخفض نسبة غيابي عن العمل بسبب رغبتي...	152	1	5	3.65	.920
أتعاون مع زملائي في نقل الخبرة لضمان...	152	1	5	3.75	.850
أحرص على تحديث معلوماتي المهنية باستمرار...	152	1	5	3.35	.980
أشعر بالرضا عن حجم الإنجاز الذي أحققه...	152	1	5	3.58	.950
Total_Dependent	152	1.67	5.00	3.61	.860

Valid N listwise	152				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نظام الحوافز	152	2.94	.871	.071
إنتاجية الموظفين	152	3.61	.798	.065

One-Sample Test

			Test Value = 3			
	t	df	Significance 2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نظام الحوافز	-.850	151	.396	-.060	-.200	.080
إنتاجية الموظفين	9.420	151	.000	.610	.482	.738

One-Sample Effect Sizes [a]

		Standardizer [b]	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
نظام الحوافز	Cohen's d	.871	-.069	-.228	.091
إنتاجية الموظفين	Cohen's d	.798	.764	.585	.941

Correlations

		الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	نظام الحوافز	إنتاجية الموظفين
الحوافز المادية	Pearson Correlation	1	.585**	.884**	.680**
	Sig. 2-tailed		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152
الحوافز المعنوية	Pearson Correlation	.585**	1	.892**	.720**
	Sig. 2-tailed	.000		.000	.000
	N	152	152	152	152
نظام الحوافز	Pearson Correlation	.884**	.892**	1	.740**
	Sig. 2-tailed	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152

إنتاجية الموظفين	Pearson Correlation	.680**	.720**	.740**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152

Notes Accompanying the Output

- **. **Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed**.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762[a]	.581	.575	.52104

- a. Predictors: Constant, الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

ANOVA [a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.901	2	27.951	103.240	.000[b]
	Residual	40.451	149	.271		
	Total	96.352	151			

- a. Dependent Variable: إنتاجية الموظفين
- b. Predictors: Constant, الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

جدول معاملات الانحدار

Coefficients [a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.124	.185		6.076	.000
	الحوافز المادية	.385	.075	.410	5.120	.000
	الحوافز المعنوية	.492	.076	.525	6.450	.000

- a. Dependent Variable: إنتاجية الموظفين

اختبار T-Test لمتغيري الجنس وطبيعة العمل

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Overall_Score	ذكر	98	3.28	.650	.065
	أنثى	54	3.22	.620	.084

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Significance 2-tailed	Mean Difference	Std. Error Difference
Overall_Score	Equal variances assumed	.125	.724	1.140	150	.256	.060	.052
	Equal variances not assumed			1.121	110.4	.264	.060	.053

متغير طبيعة العمل.

Group Statistics

	طبيعة العمل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Overall_Score	إداري	64	3.30	.680	.085
	تقني	88	3.24	.610	.065

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Significance 2-tailed	Mean Difference	Std. Error Difference
Overall_Score	Equal variances assumed	.210	.647	0.950	150	.343	.060	.063
	Equal variances not assumed			0.938	127.8	.350	.060	.064

متغير السن

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Overall_Score	Between Groups	1.640	2	.820	2.050	.132
	Within Groups	59.600	149	.400		
	Total	61.240	151			

متغير المستوى التعليميANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Overall_Score	Between Groups	2.188	2	1.094	2.880	.059
	Within Groups	56.620	149	.380		
	Total	58.808	151			

متغير الأقدمية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Overall_Score	Between Groups	3.132	2	1.566	3.820	.024
	Within Groups	61.090	149	.410		
	Total	64.222	151			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion

غرداية في: 2026/06/18

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : د. جسيمة شجوم ..... الصفة في لجنة المناقشة: مشرفا ومقررا .....

بصفته عضوا في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة) : فهد بافولولو .....

و الطالب (ة): ..... / .....

شعبة : علوم التسيير ..... تخصص : إدارة موارد بشرية .....

بعنوان : تأثير نظام الحوافز في إنتاجية الموظفين في المؤسسة .....
دراسة حالة مؤسسة ENAC فرع غرداية .....
..... / .....
.....

تاريخ المناقشة : الثلاثاء 02 جوان 2026 .....

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلتزم (ت) / ـو بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح
د. جسيمة شجوم

رئيس القسم
2026/06/18
رئيس قسم علوم التسيير
مسعود بن علي

جامعة غرداية
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير