

أثر نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال الجزائر العاصمة -

The impact of incentives in improving the performance of human resources in the economic organization

- A field study at the Cevital Algiers complex -

د/ حمزة بن الزين¹ (*)، ط.د/ إدريس بوعامر²

¹ جامعة غرداية (الجزائر)، benzine.hamza@univ-ghardaia.edu.dz

² جامعة غرداية (الجزائر)، disoboua17@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/12/29

تاريخ الاستلام: 2025/07/02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية أجريت بمجمع سيفيتال في الجزائر العاصمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. تكون مجتمع الدراسة من موظفي مجمع سيفيتال، وبلغ حجم العينة 50 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم استرجاع 36 استبيانًا صالحًا للتحليل. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى أداء الموارد البشرية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الحوافز كوسيلة فعالة لتحفيز الموظفين، إلى جانب تحسين بيئة العمل، وتطوير برامج التدريب والترقية بما يراعي معايير الكفاءة والعدالة، مما يساهم في رفع مستوى الدافعية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء، الموارد البشرية، مجمع سيفيتال.

تصنيف جال: J24، M52، J53، D23

Abstract:

This study aims to analyze the impact of incentive on improving human resource performance within economic institutions, through a field study conducted at the Cevital Group in Algiers, Algeria. The research adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool, and SPSS software for data processing and hypothesis testing. The study population consisted of employees at Cevital, with a randomly selected sample of 50 employees. A total of 36 valid questionnaires were retrieved and analyzed. The statistical analysis results revealed a significant positive relationship between incentive systems and human resource performance. The study recommends enhancing incentive as an effective tool for employee motivation, along with improving the work environment and developing training and promotion programs based on efficiency and fairness criteria, thereby boosting employee motivation and supporting institutional goals.

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

JEL code: :J24، M52، J53، D23

1. مقدمة:

شهد موضوع الحوافز وأداء المورد البشري اهتمامًا متزايدًا في أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز في تنشيط الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات أداء أعلى. فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تُدرك أن المورد البشري لا يُعد فقط أحد مكونات الإنتاج، بل هو ركيزة أساسية في تحقيق التميز والاستدامة والتفوق التنافسي في بيئة أعمال متسارعة التغير.

وفي ضوء هذا الوعي، تتجه المؤسسات إلى تبني سياسات تحفيزية متكاملة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، باعتبارها أدوات استراتيجية لتحفيز الموظفين على العطاء والانخراط الإيجابي في محيط العمل. فكلما كانت هذه الحوافز ملائمة لتطلعات المورد البشري ومنسجمة مع احتياجاته، كلما زاد الشعور بالرضا والولاء التنظيمي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في مجمع سيفيتال بالعاصمة الجزائرية، باعتباره نموذجًا لمؤسسة اقتصادية كبرى تسعى إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق سياسات تحفيزية فعّالة.

2. إشكالية الدراسة:

انطلاقًا من أهمية العلاقة بين الحوافز والأداء في تحقيق الفعالية التنظيمية، تتبلور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

كيف تؤثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سيفيتال؟ وما هي الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز فعالية المورد البشري عبر نظم الحوافز؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

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

أ. فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

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

-الفرضيات الفرعية:

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

ب. أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- محاولة إبراز أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري؛
- التعرف على مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية) وأسس تصميمها داخل المؤسسات الاقتصادية؛

- معرفة واقع أثر الحوافز على أداء المورد البشري في مجمع سيفيتال من خلال دراسة ميدانية.

2. مفهوم الحوافز وأنواعها

1.2 مفهوم الحوافز:

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

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

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

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

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

2.2 أنواع الحوافز

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

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

أ- **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تلبي حاجات الفرد المادية الملموسة، وقد تأخذ أشكالا متنوعة، ومن أبرزها:

- المكافآت المالية، بما في ذلك الرواتب والأجور؛

- المكافآت التشجيعية؛

- العلاوات والعمولات؛

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

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

ب- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تلبي الحاجات الذاتية للإنسان، بالإضافة إلى إشباعها للحاجات الاجتماعية. تعمل هذه

الحوافز على تعزيز تماسك العاملين وزيادة ارتباطهم بالعمل، مما يعزز روح الانتماء والتعاون داخل المؤسسة (زويلف،

1998، صفحة 225)، ومن أبرز أشكالها نجد:

- المدح والتقدير؛

- التسهيل الاجتماعي؛

- المستقبل الوظيفي والترقيات؛

-الإشراف؛

-علاقات الصداقة؛

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

3. أهداف الحوافز

1.3 أهداف الحوافز

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

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

4. مفهوم أداء المورد البشري وأبعاده

1.4 مفهوم أداء المورد البشري

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

حيث عرف أداء المورد البشري على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (مصطفى، 2016، الصفحات 18-19)

كما عرف "بأنه مدى إتمام الفرد للمهام المرتبطة بوظيفته، حيث يُعبّر عن الطريقة التي يُلبّي بها الفرد متطلبات وظيفته ويحقق أهدافها. وغالباً ما يُخلط بين مفهومي الأداء والجهد، إذ يُشير الجهد إلى مقدار الطاقة المبذولة، بينما يُقاس الأداء بناءً على النتائج المحققة". (بركان، كريد، و ميلودي، 2019، صفحة 377).

ويعرف أداء المورد البشري على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية، 2004، صفحة 209)

ويعرف أيضاً على أنه "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات". (النسور، 2012، صفحة 192).

وعليه يتّضح من مجمل التعاريف أن أداء المورد البشري يُعدّ عملية مركبة تشمل نتائج العمل الفعلية، ومدى إنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه، ومدى توافق سلوكه مع متطلبات الوظيفة والبيئة المهنية. كما يُنظر إليه بوصفه نتاجاً لتفاعل عوامل متعددة،

كالكفاءة، والجهد المبذول، ومدى إدراك الفرد لدوره. ويشمل الأداء أيضًا البعد السلوكي، من خلال التزام العاملين، وجودة علاقاتهم، وتأثيرهم في محيط العمل. عليه، فإن الأداء ليس مجرد جهد مبذول بل يُقاس من خلال النتائج المحققة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. أبعاد أداء المورد البشري. لأداء المورد البشري أبعاد تتمثل فيما يلي:

العمل والإنتاجية: يشير بعد العمل والإنتاجية إلى كمية الإنتاج حيث يقيم هذا العنصر درجة تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع أخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة ويشير كذلك إلى جودة الإنتاج التي تقيم درجة إتقان العامل لعمله ومدى جودة إنتاجه مع مراعاة قواعد وظروف العمل والإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى السرعة في إنجاز العمل المطلوب وإتقان العمل والإلمام به والذي يشير إلى درجة إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أدائه؛

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

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

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

3.4. العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري.

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

العوامل الشخصية:

العوامل الشخصية هي الصفات الفردية التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم، وتتمثل هذه الصفات في:

- **الجهد:** يشير الجهد الناتج عن تلقي الفرد للحوافز إلى مقدار الطاقة البدنية والذهنية التي يكرسها لإنجاز المهام الموكلة إليه.؛
- **القدرات:** تشير إلى السمات الشخصية التي يستعين بها الفرد في أداء وظيفته، كما تعبر عن مستوى الأداء الحقيقي الذي يمكنه تحقيقه عند التقييم. وعندما يُقال إن شخصاً ما يمتلك القدرة على أداء عمله، يُقصد بذلك أنه قادر على تنفيذ مهامه بكفاءة وإتقان وفقاً للمستوى المطلوب؛

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

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن أداء الأفراد قابل للتأثر من خلال التأثير في مكوناته الأساسية (الجهد، والقدرة، وإدراك

الدور). غير أن تحقيق هذا التأثير بنجاح يستلزم مراعاة نقطتين جوهريتين:

- أ- **النقطة الأولى:** أن تحقيق مستوى مرضي من الأداء يتطلب وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، فوجود نقص أو ضعف في أي مكون من هذه المكونات سيؤثر سلباً على المستوى النهائي لأداء الفرد؛
- ب- **النقطة الثانية:** يتوقف تحسين أداء الأفراد على تحديد العنصر الأضعف بدقة بين مكونات الأداء، إذ إن التركيز على مكون غير مؤثر في ضعف الأداء لن يُحقق نتائج، بل سيؤدي إلى تكاليف غير مجدية للمنظمة. (علاوي ، 2013، صفحة 152)

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

5. الدراسة التطبيقية

1.5. الطريقة والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

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

1 مجتمع الدراسة:

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

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

2. منهج الدراسة:

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

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

3. عرض نتائج الدراسة

سنتطرق خلال هذا المبحث الى عرض نتائج الدراسة من خلال قياس ثبات الدراسة واختبار جدول التوزيع الطبيعي والتعرف على اتجاهات اراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في مخرجات التكوين الجامعي ومتطلبات سوق العمل، وصولاً الى اختبار فرضيات الدراسة.

1.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

الجدول رقم (01) نتائج اختبار الفاكرومباخ

القيمة	العبارات	
0.825	14	الحوافز
0.768	14	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls 4

وبين الجدول السابق أن المعامل ألفاكرومباخ لمحور الدراسة، أكبر من 70% مما يدل على ان أداة الدراسة تتميز بثبات عالي .

2.2 التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

3.3 دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

1.3.3 دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور الحوافز

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

الجدول رقم (03): اتجاه اراء المستجوبين حول بعد الحوافز المادية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الترتيب
-----	---------	---------	----------	---------	---------

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

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

تشير نتائج الجدول إلى أن آراء المستجوبين تميل بدرجة كبيرة إلى الإيجابية تجاه الحوافز المادية، ما يعكس إدراكهم لأثر هذه الحوافز في رفع الالتزام والانتماء وتحسين الأداء. كما يظهر الترتيب أن الحوافز المادية تلعب دورًا أساسيًا في تقوية

العلاقة بين العامل والمؤسسة. ومع ذلك، فإن الحياد بخصوص التوازن بين الجهد والمقابل المالي يبرز حاجة المؤسسة إلى تعزيز العدالة التحفيزية لضمان استدامة الأداء.

الجدول رقم (04): اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الحوافز المعنوية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أشعر بالتقدير المعنوي من طرف ادارتي او رئيسي المباشر عند إنجاز المهام بكفاءة.	3,75	1,052	موافق	02
02	يتم الاعتراف بجهودتي داخل مؤسستي بطريقة تعزز دافعتي للعمل.	3,33	1,069	محايد	04
03	مؤسستي تُظهر اهتمامًا بتطويري المهني عبر التحفيز المعنوي.	3,27	1,111	موافق	06
04	أشعر بأن مؤسستي تحفزني معنويًا على الإبداع والابتكار.	3,33	1,121	محايد	05
05	نظام الترقية في مؤسستي مبني على الكفاءة والتميز في الأداء.	2,94	0,984	محايد	07
06	في مؤسستي يتم منحي فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3,52	0,877	موافق	03
07	التقدير المعنوي (مثل الشهادات أو خطابات الشكر) يحفز على تحسين أدائي.	3,88	0,979	موافق	01
الحوافز المعنوية		3,43	0,768	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

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

توضح النتائج أن اتجاه آراء المستجوبين نحو الحوافز المعنوية يميل إلى الإيجابية، ما يشير إلى إدراكهم لأهميتها في دعم الأداء والرفع من الدافعية. وقد برز التقدير المعنوي كأهم عنصر تحفيزي، مما يعكس قيمته الكبيرة في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن الحياد بخصوص نظام الترقية والاعتراف بالجهود يشير إلى إمكانية تطوير هذه الجوانب لتحسين فعالية التحفيز المعنوي بشكل أكبر.

2.3.3 دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محور اداء المورد البشري

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (05): اتجاه آراء المستجوبين حول محور الاداء البشري

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أؤدي عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	4,13	0,592	موافق	05
02	تعمل إدارة مؤسستي على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	3,61	0,728	موافق	12
03	أتلقي تقييمات دورية وبثاءة من إدارة مؤسستي حول أدائي	3,13	1,099	محايد	14
04	أشعر أن ثقافة المجمع تدعم التعلم المستمر، مما يساهم في تحسين أدائي	3,66	0,828	موافق	10
05	تتم الترقية في مؤسستي على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم لذلك في المجمع	3,52	0,696	موافق	11
06	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	4,11	0,464	موافق	07
07	أحصل على دعم كافٍ من زملائي في الفريق، مما يساهم في تحسين أدائي	4,00	0,828	موافق	08
08	لدي المهارة والقدرة لتحسين أدائي	4,44	0,557	موافق	01
09	في مؤسستي يسهم التوزيع العادل للمهام بين زملائي في زيادة الأداء	3,72	1,003	موافق	09
10	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	4,16	0,696	موافق	03
11	يشجعني التحفيز المستمر على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل	4,25	0,500	موافق	02
12	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	4,13	0,592	موافق	06
13	أجد أن الأهداف المحددة لي بشكل واضح تساهم في تحسين أدائي في العمل	4,16	0,736	موافق	04
14	أشعر بتحسن في حالتي النفسية أثناء العمل نتيجة لنظام التحفيز المعتمد في المؤسسة	3,16	1,183	محايد	13

أداء المورد البشري	3,43	0,768	موافق
--------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.94) والقيمة (3.83)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق ومحايد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (08) والتي تنص على "لدي المهارة والقدرة لتحسين أدائي" والتي تتجه الى موافق، وحلت العبارة رقم 11 في المرتبة الثانية والتي تنص "يشجعني التحفيز المستمر على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل" بمتوسط 4.25 وانحراف معياري 0.500 وهي تتجه الى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 3.13 و4.16، وحلت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "أتلقي تقييمات دورية وبناءة من إدارة مؤسستي حول أدائي" بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.099 وهي تتجه الى درجة محايد.

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

4. اختبار الفرضيات:

سنسعى إلى إختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط بإستخدام برنامج spss

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

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

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

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الأولى

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

الفرضية الفرعية الاولى:

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

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

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

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

معاملات نموذج الانحدار						
الفرضية الفرعية الأولى	الحوافز المادية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة F	T اختبار
		0,136	0,019	0,108	0,645	0,803
مستوى الدلالة						
0,427						
معادلة النموذج						$Y = 0.309 + 2,815$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

الفرضية الفرعية الثانية:

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

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

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

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثانية

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

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

خاتمة

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

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

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

أولاً: نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

أسفر الجانب النظري من هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تتوافق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهجية والأدوات المستخدمة، وكذلك في تناولها لأبعاد الحوافز (المادية والمعنوية)، أداء المورد البشري؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع الدراسة، مجتمعها، وحجم العينة المستهدفة؛
- الحوافز هي مجموعة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لدعم وتشجيع المورد البشري، بهدف رفع مستوى الأداء والتحفيز على تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال توفير مزايا مادية كالأجور والمكافآت، وأخرى معنوية كالتقدير والتحفيز المعنوي والفرص التطويرية. وتشمل الحوافز بعدين أساسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية؛
- أداء المورد البشري هو مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل بعدين أساسيين هما: الكفاءة في الأداء، والفاعلية في تحقيق النتائج.

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

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

ثانياً: الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية من خلال العمل على تطوير منظومة متكاملة للحوافز تشمل الأجور، العلاوات، والتحفيز المعنوي كالتقدير والتكريم، بما يتماشى مع احتياجات وتطلعات العاملين؛
- وضع آليات واضحة لربط الحوافز مباشرة بمستوى أداء الموظف، بما يحقق مبدأ العدالة والتحفيز الفعال؛

-إجراء تقييمات دورية لقياس مدى أثر الحوافز المطبقة على أداء المورد البشري، مع إجراء التعديلات اللازمة باستمرار؛
-خلق بيئة عمل داعمة وقابلة للتطوير المهني للموظف لتعزيز أدائه، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة؛
-تأهيل القائمين على الموارد البشرية والمديرين في كيفية استخدام الحوافز كأداة لتحسين الأداء وتحقيق الانسجام داخل فرق العمل.

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

قائمة المراجع

1. Francis, Michel, & Joseph. (1998). Management de L'administration. Bruxelles: 2ème édition.
2. Irmohiza, & Norhasni. (2023). The impact of incentives on employee productivity: Review of past literatures. Journal of Business Administration Research, 12(2), 28-19.
3. أسماء بركان، شريف كريد، و أم الخير ميلودي. (2019). قياس أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية -حالة مؤسسة بريد الجزائر-. مجلة الإبداع، 377.
4. جمال محمد هداش، إبراهيم علي كردي، و أحمد فريد ناجي. (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عدد من المصارف الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 12/العدد 35.
5. حسن راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-. الاسكندرية، مصر: الدارة الجامعية.
6. صالح بلعيد. (2005). المناهج اللغوية وإعداد الابحاث. الجزائر: دار هومة.
7. عادل جودة . (1987). الحوافز. عمان، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الادارية .
8. عبد الفتاح علاوي . (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة سونلغاز الأغواط-. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
9. فاطمة الزهراء بن الحاج . (2023). أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية: دراسة حالة الأساتذة الباحثين بالجزائر خلال الفترة (2008-2022). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
10. فيروز بوزورين. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(1)، 29-50.
11. لوكيا الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي، الجزء الثاني. جامعة قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: دار الهدى للطباعة والنشر.
12. مروان محمد النصور. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2.
13. مهدي حسن زويلف. (1998). إدارة الأفراد: مدخل كمي (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
14. يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع..
15. يوسف مصطفى. (2016). إدارة الأداء، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.