

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة الآجور  
بالرمشي ولاية تلمسان

The impact of material and moral incentives on the  
performance of human resources: A Case Study of the brick  
company Ramshi, Wilaya of Tlemcen

<sup>1</sup>عبد الهادي سميشة

طالبة دكتوراه/ المخبر: Poldeva / جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر

[Soumicha.abdelhadi@univ-tlemcen.dz](mailto:Soumicha.abdelhadi@univ-tlemcen.dz)

قُدم للنشر في: 26.09.2024 & قُبِل للنشر في: 12.11.2024 & نشر في: 14.12.2024

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية، حيث تم إجراء دراسة على عينة مكونة من 130 فرد يعملون بالمؤسسة الخاصة لصناعة الآجور بالرمشي ولاية تلمسان، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، كشفت النتائج عن وجود أثر موجب ضعيف ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الآجور بالرمشي تلمسان، توصي الدراسة بإعادة تقييم وتعزيز الإستراتيجيات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء الموارد البشرية، مؤسسة الآجور.

**تصنيف JEL:** J24، J39، M52

**Abstract:**

This study aims to find out the impact of material and moral incentives on the performance of human resource, The study was conducted on a sample of 130 individuals working in the private institution for the manufacture of wage industry Ramshi in the state of Tlemcen. The questionnaire was relied on as a tool for data collection, and after statistical processing using the SPSS program, the results revealed a weak positive effect of statistical significance for material and intentional incentives on the performance of human resources in the brick company in Ramshi Tlemcen the study recommends re-evaluating and strengthening strategies that affect the performance of human resource in the study sample organization.

**Keywords:** material incentives, moral incentives, human resource performance, brick company.

**Jel Classification Codes:** J24, J39, M52.

---

<sup>1</sup> المؤلف المراسل

## مقدمة:

ركزت العديد من الإدارات الحديثة على المورد البشري باعتباره الرأس المال البشري والمحرك الرئيسي لرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويعتبر نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها مرهون بكفاءته<sup>1</sup>، حيث واجهت المنظمات منذ القدم تحديات كبيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وللحفاظ على أداءها لا بد من تقديم حوافز للموظفين بناء على الدور الفعال الذي يقوم به العامل<sup>2</sup>. لكن استخدام الحوافز لم يكن حديث الظهور بل منذ عصر حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في القرن 20 م خاصة الحوافز المادية باعتبارها ميزة تدفع الفرد لبذل جهد إضافي لتحقيق أفضل نتيجة<sup>3</sup>، كما يعكس الأداء مهارات وقدرات الأفراد على التواصل في أي منظمة إدارية كانت، فالأداء المناسب للعمل المطلوب إنجازه يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، عكس الأداء الذي لا يمكن أن يصل إلى تحقيق المهام المطلوبة والمسؤوليات التنظيمية، لذا من الضروري إعداد برنامج حوافز يتناسب مع احتياجات الأفراد لتحسين أداءهم<sup>4</sup> وتلعب الحوافز دورا كبيرا وفعال في كل الأعمال الإدارية وينعكس الهدف الأسمى لهذه الدراسة بالتعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة صناعة الآجور ( زناتة، تافنة) بالرمشي بولاية تلمسان.

**مشكلة الدراسة:** رغم الجهود التي تبذلها هذه المؤسسة في توفير الحوافز من الأجور والمكافآت والترقيات التي تعمل على تحسين الأداء والإنتاجية للمؤسسة إلا أنها تبقى غير كافية نظرا لإختلاف احتياجات الموظفين، لذا وبناء على ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية

البحثية التالية: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الآجور بالرمشي ولاية تلمسان؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على :

- أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الآجور بالرمشي تلمسان.
- طبيعة العلاقة الموجودة ما بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الآجور بالرمشي تلمسان.
- واقع تطبيق سياسة التحفيز في المؤسسة الآجور بالرمشي تلمسان.

## فرضيات الدراسة:

ولمعالجة إشكالية الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الآجور بالرمشي تلمسان.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الآجور بالرمشي تلمسان.

**نموذج الدراسة:** من خلال مراجعتنا لأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وبهدف التحقق من فرضيات الدراسة قمنا بوضع نموذج الدراسة المبين في الشكل رقم 01.

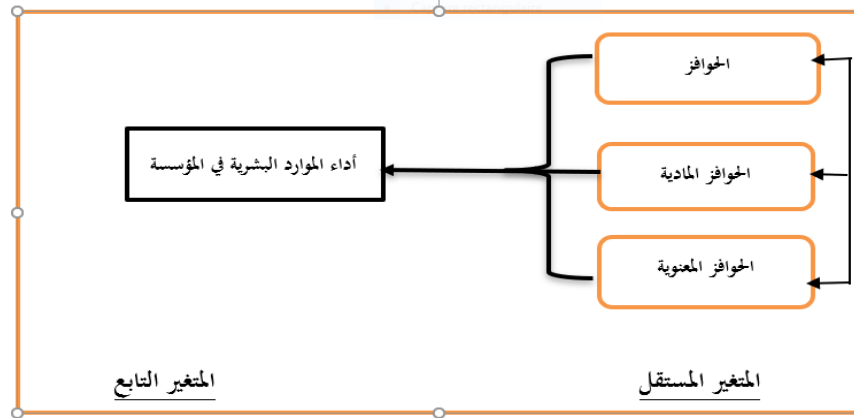
<sup>1</sup>Ahmed, A. Q.I.A., & Mohammed,R.F.AL-S. (2024). The role of financial incentives in influencing the improvement of the academic performance level of employees' an applied study in Baghdad's private colleges.Heritage and sustainable development,6(1),91.

<sup>2</sup> Elumah, L, I, O & Shobayo, P, (2016), The impact of financial and moral incentives on organizational performance: a study of Nigerian universities, Arabian journal of business management review,6(5),1.

<sup>3</sup> لطيفة كلاخي، توام زاهية، (2021)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية،24(1)، 646.

<sup>4</sup> Hasan, S, S, Al-Q. (2016), Impact of moral and material incentives on employee's performance; an empirical study in private hospitals at capital Amman, international business research, 9(11),222.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### أولاً: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة 1- مفهوم التحفيز:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع التحفيز حيث عرف Jean Marie Peretti التحفيز على أنه "مجموعة القوى التي تحرك الأفراد بأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>1</sup>، كما يعرف التحفيز على أنه وصف حالة من الطاقة أو العمل التي تظهر في المنظمة والتي تؤدي إلى إخلال التوازن التنظيمي لذا يجب إشباعها حتى لا تسبب في حدوث نتائج سلبية<sup>2</sup>، و عرف P.Simon التحفيز بأنه مجموعة من القوى التي تجعل الشخص يتصرف أو يتفاعل مع قوى معينة<sup>3</sup>. وتعرف الحوافز على أنها مكافآت و مزايا تقدمها المنظمة للموظفين حيث لها تأثير إيجابي على إنتاجية الأفراد من جهة و على الأداء التنظيمي من جهة أخرى<sup>4</sup>، و تمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف<sup>5</sup>، و في تعريف آخر للحوافز على أنها عامل إقناع خارجي يشجع الفرد و يعمل على توجيهه بشكل إيجابي للعمل بمجهود أكبر من أجل تحسين الأداء في المنظمة<sup>6</sup>.

و هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات شيوعاً هي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية فنجد:

**1-1 الحوافز المادية (Materiel Incentives):** تعتبر الحوافز المادية المحرك الأساسي في تأثير على سلوك الأفراد في المجتمعات المتقدمة ويشمل على المكافآت النقدية و هي من أهم طرق التحفيز في وقتنا الحالي لأنها تشبع حاجات الأفراد<sup>7</sup>. كما تعد الحوافز المالية من أقدم الحوافز ظهوراً حيث اعتبر Fredireck Taylor الحافز المادي هو حافز ذو طابع مالي أو نقدي يتميز

<sup>1</sup> Jean., Marie. Peretti. (2008), Gestion des Ressources Humaines,107.

<sup>2</sup> Claude., Blanche, Allègre. (2008), Gestion des Ressources Humaines,182.

<sup>3</sup> P., Simon. (1979). Le Ressourcement Humain,137.

<sup>4</sup> Irmohiza, I., & Norhasni., Z., A. (2023), The Impact of Incentives on Employee Productivity: Review of Past Literatures, Journal of Business Administration Research,12(2),19.

<sup>5</sup> Meignant. Alain, (2000), Ressources Humaines, Déployer la Stratégie,226.

<sup>6</sup> Nkereuwem., Akpan, (2021), The Role of Incentives on the Performance of Health Workers in a Public Sector Organization in Abuja, Nigeria, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik,11(1),3.

<sup>7</sup> Haron Ismail Haron. , Khatidjah Khatidjah, (2023), Effect of incentives on Employees Performance in the Public Sector, Ministry of Local Administration Case Study of Jordan, Malaysia, Revista Iberoamericana de Psicologia del Ejercicio y el Deporte,18(1),81.

بالسمة أساسية وهي السرعة الفورية وشعور الفرد بالنتيجة مباشرة و المتمثلة في إشباع حاجاته على شكل نقدي و الوسيلة في ذلك هي الأجر وملحقاته<sup>1</sup>، كما يمكن أن نستنتج تعريف للحوافز المادية على أنها حوافز ملموسة في شكل مبالغ تدفع للموظفين على دفعات شهرية ويشمل هذا النوع عدة أشكال منها: المكافآت، العلاوات الدورية، المنح، الأجور والمرتببات، الترقية، القروض الوظيفية، التأمين الصحي، السكن و المواصلات، المشاركة في الأرباح.

**2-1 الحوافز المعنوية (Moral Incentives):** هي التي تأخذ شكل غير مادي في إثارة وتحفيز سلوك العاملين بطريقة إيجابية وتعتمد على وسائل معنوية هدفها إحترام المورد البشري فنجد مثلا: (1) طبيعة الاشراف، (2) المشاركة في اتخاذ القرارات، (3) الثناء والتقدير، (4) الشعور بالانتماء للمنظمة، (5) الشعور بالثقة والأمان، (6) المدح والتشجيع و إعطاء لوحات الشرف للمتميزين في العمل وشهادات التقدير<sup>2</sup>.

## 2- أداء الموارد البشرية:

### 1- مفهوم الأداء:

يمكن تعريف الأداء على أنه مشاركة الفرد أو مجموعة من الأفراد في مختلف الأنشطة والمهام بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>، ويؤكد Sitopu et al أن أداء الفرد يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية أو سلبية وهذا راجع إلى دافع الموظف في العمل والبيئة التي يعمل فيها، كما أعطى بعض المفكرين تعريف الأداء على أنه نتيجة للتفاعل قدرة الفرد مع دوافعه، فهو يرتبط بالجوانب المختلفة للأنشطة مع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها<sup>4</sup>.

### 2- محددات الأداء:

وتشمل محددات الأداء على: (1) الدافع الفردي: لا بد أن يتوفر لدى الفرد الدافع للعمل وأن يكون الدافع قويا أو ضعيفا. (2) القدرة على أداء المهام: يجب أن يكون لدى الفرد القدرة على أداء العمل. (3) استيعاب وفهم دور الفرد ومكانته داخل المنظمة والمهام الموكلة له<sup>5</sup>. كما أن هناك ستة مؤشرات لقياس أداء العامل وتتمثل في: الجودة، الكمية، التوقيت المناسب، الفعالية، الاستقلالية، الالتزام بالعمل<sup>6</sup>.

### 3- الدراسات السابقة:

➤ (Mochammad Munir Rachman, 2022) بعنوان: The Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment بأندونيسيا، تمكنت هذه الورقة البحثية من إعطاء دراسة شاملة عن الدور الذي يلعبه التحفيز وكيف يؤثر على أداء الموظف و الالتزام التنظيمي كوسيط، حيث وزعت 160 استبانة على

<sup>1</sup> Ahmed., Maher, (2009), Human Resources Management, Incentives Systems and their Effect on the Organizational Loyalty, 308.

<sup>2</sup> Othman A. Obeidat., Khaldoun M., AL Dwairi, (2015), The Role of The Financial and Moral Incentives on Employees' Performance in Academic Libraries: Case Study of Jordan, International Journal of Library and Information Science Studies, 1(1), 15.

<sup>3</sup> Read., Eid Salem., AL-Zahrani., Salman., Salem., AL-Harbi, (2023), The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital, International Journal of Health Sciences, 7(1), 1495.

<sup>4</sup> Vincent L., M bukwana., Ayansola O., Ayandibu, (2023), Impact of performance incentives on employees' performance in a university in Kwazulu-Natal South Africa, SA Journal of Human Resource Management, 21(0), 5.

<sup>5</sup> Read., Eid Salem., AL-Zahrani., Salman., Salem., AL-Harbi, (2023), The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital, International Journal of Health Sciences, 7(1), 1496.

<sup>6</sup> موساوي محمد، فتان الطيب، (2023)، أثر أزمة كوفيد 19 على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

دراسة حالة لولاية تلمسان، مجلة دراسات الاقتصادية، 17(02)، 565.

موظفين بشركة خدمات أندونيسية و من بين النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التحفيز له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف من خلال تعزيز الدافع الخارجي لدى العاملين بواسطة منح تحفيزات ،حيث أعطت نتائج عالية للأداء كما أن الإلتزام الموظف يؤثر على الخبرة و القيم والمعتقدات بشكل غير مباشر على أداء الموظف بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ بعنوان (Xiyuan Mu,2022) Brief Analysis of The Impact of Material Incentives and Non-Material Incentives on The Performance of Enterprise Employees

بالصين ،نظرا لتطور السريع للإقتصاد الاجتماعي في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا للموظف كونه المورد البشري القادر على استمرارية الشركة،والهدف من هذه الورقة معرفة مدى تأثير الحوافز بنوعيتها المادية وغير المادية و التوزيع العادل لهما يؤثر على أداء المؤسسة كما أعطت تعريفا نظريا للحوافز المادية وغير المادية، ولتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة أكدت الدراسة على تقديم مجموعة من الحوافز لتحسين أداء الموظفين و تنمية شعور الإلتزام لديهم ودافع العمل من أجل ضمان استمرارية ونمو المؤسسة.

➤ بعنوان (Mohi Jain,2022) Impact of Motivation and Morale on Productivity and Human Performance(With Special Reference to Bharti Airtel) Monad University , Hapur, UP

بالهند الغرض من هذه الدراسة زيادة إثراء الأطروحة التي تناولت تأثير الحوافز والروح المعنوية على الإنتاجية و أداء المورد البشري ،تم توزيع 522 استبانة تتضمن أربعة محاور(التحفيز،الروح المعنوية،الإنتاجية،أداء الموارد البشرية) تشمل على 20 سؤالا إضافة الى المتغيرات الديمغرافية(الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الوظيفة)مع تحديد الفئة العمرية ما بين 18 سنة و60 سنة بشركة Aharti Airtel وتحليل البيانات استخدم الباحث نموذج المعادلات الهيكلية من أجل تقييم العوامل التي تؤثر على الأداء،حيث أظهرت النتائج الدور المهم الذي يلعبه التحفيز وكذا الروح المعنوية لدى المورد البشري للرفع من الإنتاجية.

➤ بعنوان (Satyendra Narayan Singh,2022) Effect of Incentives to Employee Performance in Private Sectors in Rwanda a Case Study of Spedag Interfreight Rwanda Ltd

تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز على أداء الموظفين بالقطاع الخاص في رواندا بشركة Spedag Interfreight Rwanda Ltd وقد تكون مجتمع الدراسة من 430 موظف تم اختيار 81 موظف بطريقة عشوائية ،تم توزيع استبيان وتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية والاجتماعية spss ومن بين النتائج المتوصل إليها: هناك تأثير كبير للحوافز على أداء الموظفين في الشركة.

- ظروف العمل الجيدة جعلت الموظفين يعملون بجد ويقدمون خدمات مميزة للعملاء مع وجود مستوى عالي لولاءهم للمؤسسة.  
-ممارسة التدريب و التطوير والتعليم المستمر له أثر على الابداع والابتكار داخل الشركة من قبل الموظفين لتحسين أدائهم.  
-الرضا الوظيفي والروح المعنوية وتحفيز الموظفين الأكفاء من خلال التزيات يعمل على تشجيع الموظفين الجدد لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

➤ بعنوان (Adonis Bonyani, 2021) The Impact of Employee Motivation on The Organization's Performance

بموسكو روسيا، الغرض من هذا المقال البحثي تحديد تأثير تحفيز الموظفين على فعالية المنظمة ودراسة العلاقة بين أنظمة المكافآت وفعالية المنظمة ،حيث تطرقت هذه الدراسة إلى الأدبيات النظرية حول تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي والعلاقة بين أنظمة المكافآت على الأداء التنظيمي.من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تحفيز الموظفين له تأثير إيجابي على أداء المنظمة ، كما أن هناك علاقة بين أنظمة المكافآت وأداء المنظمة في حين إذا تم مكافأة الموظفين بشكل إيجابي فهذا يزيد من قدرة الموظفين على البقاء وزيادة الإنتاجية ،كما يعد الموظف عامل مهم في المنظمة لذا وجب عليها الحفاظ عليه عن طريق تحديد نظام أجور فعال يعمل على المحافظة على بقاء الموظفين.

➤ (Elumah , Ibrahim, & Shobayo, 2016) تحت عنوان: The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance : A Study of Nigerian Universities تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الأداء التنظيمي على موظفي الجامعات النيجرية و الدور الذي تلعبه الجامعة في تلبية احتياجات الموظفين ، من خلال نظام الحوافز فعال وعلاقته مع مستوى الأداء حيث تم اختيار ستة جامعات في نيجيريا واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS . حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى كاف من التحفيز المقدمة من الجامعة للموظفين في حين احتلت المرتبة الأولى الحوافز المالية بينما الحوافز المعنوية في المرتبة الثانية كما أن هناك مستوى عالي من الأداء التنظيمي و هناك أيضا علاقة سلبية بين الحوافز المادية و المعنوية و الأداء التنظيمي .

➤ (Hasan Salih Suliman AL-Qudah,2016) بعنوان: Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance ;An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء الموظف ببعض المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان الأردنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تم توزيع 291 استبانة وعند الفحص تم رفض 20 استبانة غير صالحة للدراسة وإبقاء على 271 استبانة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، حيث خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تطبيق الحوافز المعنوية والمادية للموظفين لتحسين أدائهم في ما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي)، كما أوصت الدراسة باستخدام نظام الحوافز فعال لتلبية احتياجات الافراد العاملين بالمستشفى.

#### ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة

##### منهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقيق من صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لاجراء هذا النوع من الدراسات. استعملنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد تم تصميمه بالإعتماد على الدراسات السابقة، وتكون من ثلاثة أقسام كما يلي:

**القسم الأول:** المتغيرات الديمغرافية ( الصنف، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، الدخل)

**القسم الثاني:** الحوافز (المادية و المعنوية ) باعتبارها متغير مستقل.

**القسم الثالث:** أداء الموارد البشرية باعتبارها متغير تابع.

##### مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الأفراد العاملين بالمؤسسة الأجور بالرمشي بولاية تلمسان (توجد المؤسسة الأجور بالزناتة الرمشي، وأخرى المؤسسة الأجور بالتافنة بسيدي بولنوار الرمشي) والبالغ عددهم 150 فردا كعينة عشوائية للدراسة، حيث قمنا بتوزيع 150 استبيان ، استرجعنا منها 140 استبيان وتم استبعاد 10 استبيانات غير صالحة للدراسة وتم الإبقاء على 130 استبيان.

##### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

شارك في الدراسة 130 فردا، والجدول رقم 01 يعرض النتائج المتعلقة بالوصف الديمغرافي لعينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الدخل.

الجدول رقم 01: المواصفات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة

| المنغرات |                  | التكرار | النسبة % |
|----------|------------------|---------|----------|
| الصنف    | ذكر              | 124     | 95,4     |
|          | أنثى             | 06      | 4,6      |
| السن     | أقل من 30 سنة    | 77      | 59,2     |
|          | من 31 إلى 50 سنة | 39      | 30       |

|       |    |                            |                 |
|-------|----|----------------------------|-----------------|
| 10,8  | 14 | أكثر من 51 سنة             |                 |
| 63,1  | 82 | متزوج                      | الحالة العائلية |
| 22,3  | 29 | أعزب / عزباء               |                 |
| 14,6  | 19 | غير ذلك                    |                 |
| 17,7  | 23 | متوسط                      | المستوى العلمي  |
| 23,1  | 30 | ثانوي                      |                 |
| 1,5   | 02 | بكالوريا                   |                 |
| 57,7  | 75 | جامعي                      |                 |
| 33,1  | 43 | التنفيذ                    | المستوى الوظيفي |
| 41,5  | 54 | التحكم                     |                 |
| 25,4  | 33 | التأطير                    |                 |
| 23,1  | 30 | أقل من 05 سنوات            | الخبرة          |
| 50    | 65 | من 06 إلى 20 سنة           |                 |
| 26,9  | 35 | أكثر من 21 سنة             |                 |
| 32, 3 | 42 | من 20 000 دج إلى 70 000 دج | الدخل           |
| 67,7  | 88 | أكثر من 71 000 دج          |                 |

#### المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 01 أن 95 % من المشاركين في الدراسة هم فئة الذكور، ويقابلها 4,6 % من الإناث، وأغلبهم من فئة الشباب (59,2 % أقل من 30 % بين 31 سنة و 50 سنة و 10,8 % من 51 سنة)، وقد شملت الدراسة جميع المستويات الوظيفية (التنفيذ 33,1 %، التحكم 41,5 %، التأطير 25,4 %)، يمتلك 23,1 % من المشاركين في الدراسة خبرة أقل من 05 سنوات، بينما 50 % لهم خبرة من 06 إلى 20 سنة، في حين 26,9 % يملكون خبرة أكثر من 21 سنة.

#### - ثبات وصدق أداة الدراسة (الإستبيان):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم 02 يظهر النتائج المتحصل عليها

#### الجدول رقم 02 : معامل ألفا كرونباخ

| المحور                 | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ (ثبات المحور) |
|------------------------|-------------|---------------------------------|
| التحفيز المادي         | 12          | 0,742                           |
| التحفيز المعنوي        | 07          | 0,741                           |
| أداء الموارد البشرية   | 12          | 0,843                           |
| الثبات العام للإستبيان | 31          | 0,855                           |

#### المصدر: الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 لجميع المحاور، حيث تراوح ما بين 0,742 كحد أدنى و 0,843 كحد أقصى، وبالنسبة للمحور العام فقد أشارت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاص به إلى 0,855 لإجمالي فقرات الاستبيان، مما يعني أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

**- ثانيا : التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة (الإستبيان)**

تم التأكد من صدق الإتساق داخلي للإستبيان ،بحساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه وقد توصلنا إلى ما يلي:

**المتغير المستقل:**

**المحور الأول: التحفيز المادي**

الجدول رقم 03 يوضح معامل الارتباط بين فقرات محور التحفيز المادي البالغ عددها (12) فقرة والمحور ككل (التحفيز المادي)

**الجدول رقم 03: معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التحفيز المادي**

| رقم                                  | الفقرة                                                           | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 01                                   | قيمة الأجر مناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظف          | 0,619 **              | 0,000         |
| 02                                   | يلبي الراتب جميع احتياجات الموظف                                 | 0,530 **              | 0,000         |
| 03                                   | تقوم المؤسسة بتوفير السكن الوظيفي للموظف من أجل تحفيزه على العمل | 0,259 **              | 0,000         |
| 04                                   | تمنح المؤسسة للموظف مكافأة مالية في حالة العمل الإضافي           | 0,671 **              | 0,000         |
| 05                                   | يراعي سلم الرواتب والأجور في المؤسسة ظروف المعيشة                | 0,532 **              | 0,000         |
| 06                                   | في حالة انجاز العمل بكفاءة هناك نظام للمنح العلاوات الدورية      | 0,588 **              | 0,000         |
| 07                                   | توفر المؤسسة التأمين الصحي للموظفين                              | 0,362 **              | 0,000         |
| 08                                   | توفر المؤسسة وسيلة المواصلات لتنقل الموظفين للعمل                | 0,477 **              | 0,000         |
| 09                                   | تمكنك المؤسسة من الاستفادة من القروض بصيغها المختلفة             | 0,690 **              | 0,000         |
| 10                                   | يستفيد الموظف في المؤسسة من منحة الزوجة والأولاد                 | 0,674 **              | 0,000         |
| 11                                   | تمنح المؤسسة للموظفين فرصة المشاركة في الأرباح                   | 0,664 **              | 0,000         |
| 12                                   | لديك الرغبة أكثر عندما يتم تحفيزك ماديا                          | 0,311 **              | 0,000         |
| ** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 |                                                                  |                       | 0,000         |

**المصدر: الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور التحفيز المادي والدرجة الكلية للمحور الأول (التحفيز المادي) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,259 \*\* والحد الأقصى 0,690 \*\*، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور التحفيز المادي.

المحور الثاني التحفيز المعنوي:

الجدول رقم 04 يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني (التحفيز المعنوي)، البالغ عددها سبع (07) فقرات والمحور الذي تنتمي إليه ككل.

**الجدول رقم 04 : معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التحفيز المعنوي**

| الرقم | الفقرة                                              | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 13    | تمنح المؤسسة الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات | 0,621 **              | 0,000         |

|                                      |                                                                            |         |       |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 14                                   | يقدم المسؤول عبارات الشكر والتقدير والثناء عند القيام بالمهام الموكلة إليه | **0,687 | 0,000 |
| 15                                   | توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للموظفين                                      | **0,631 | 0,000 |
| 16                                   | يشعر الموظف بالأمان الوظيفي والثقة داخل المؤسسة                            | **0,659 | 0,000 |
| 17                                   | العمل الذي تقوم به يشعرك بالانتماء للمؤسسة                                 | **0,755 | 0,000 |
| 18                                   | الجمع بين الحافز المادي والحافز المعنوي يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز      | **0,645 | 0,000 |
| 19                                   | العمل الذي أقوم به يعطيني قيمة في المجتمع                                  | **0,621 | 0,000 |
| ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 |                                                                            |         |       |

**المصدر: الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال الجدول رقم 04 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني (التحفيز المعنوي)، والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,001 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,621 \*\* والحد الأقصى 0,755 \*\*، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التحفيز المعنوي).

**- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية**

الجدول رقم 05 يوضح معامل الارتباط بين فقرات محور المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) البالغ عددها 12 فقرة، والمحور الذي تنتمي إليه (أداء الموارد البشرية).

**الجدول رقم 05: معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور أداء الموارد البشرية**

| الرقم                                  | الفقرة                                                                              | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 20                                     | تشعري المهام التي أقوم بها بالرضا.                                                  | **0,452               | 0,000         |
| 21                                     | تلجأ الإدارة إلى تقارير الأداء للكشف عن التوافق ما بين أداء العامل وعمله.           | **0,566               | 0,000         |
| 22                                     | توجد مهارة التواصل الإيجابي بين الموظفين فيما بينهم.                                | **0,500               | 0,000         |
| 23                                     | المعايير والأسس التي يتم تقييم الأداء بها واضحة ودقيقة.                             | **0,699               | 0,000         |
| 24                                     | هناك توافق ما بين الوظيفة التي أمارسها والمهارات والقدرات التي أمتلكها.             | **0,723               | 0,000         |
| 25                                     | تتقيد بصفته كالموظف بالقواعد والإجراءات العمل في حالة صدورها.                       | **0,536               | 0,000         |
| 26                                     | تشعر بالعدالة والمساواة في حالة تقييم أدائك.                                        | **0,616               | 0,000         |
| 27                                     | نتائج تقييم الأداء في حالة ما تكون إيجابية تعمل على تحفيزك ودفعك للعمل بكفاءة أكثر. | **0,723               | 0,000         |
| 28                                     | تؤثر آليات وطرق منح الحوافز على تقييم الأداء.                                       | **0,683               | 0,000         |
| 29                                     | السياسة التي تتبعها المؤسسة في منح الحوافز تشعرك بالاستقرار في العمل.               | **0,679               | 0,000         |
| 30                                     | يهتم المسؤول بمعيار تقييم الأداء باعتباره مقياس يتسم بالعدالة.                      | **0,713               | 0,000         |
| 31                                     | يعمل الموظف على تطوير أدائه بصفة مستمرة.                                            | **0,387               | 0,000         |
| ** دال إحصائيا عند المستوى معنوية 0,01 |                                                                                     |                       |               |

**المصدر: الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين محور المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,387\*\* والحد الأقصى 0,723\*\*، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

#### إختبار فرضيات الدراسة:

ف1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الأجور بالرمشي تلمسان.  
ف2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الأجور بالرمشي تلمسان.  
لإختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد لقياس علاقة التأثير بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 06: الانحدار الخطي المتعدد للتحفيز المادي والمعنوي على أداء الموارد البشرية

| المعامل B                            | المعامل المعياري Beta | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|-----------------------|--------|---------------|------------------------------|------------------|--------|---------------|
| الثابت                               | 2,805                 | 8,730  | 0,000         | 0,168                        | 0,410            | 12,844 | 0,000         |
| التحفيز المادي                       | 0,091                 | 1,147  | 0,000         |                              |                  |        |               |
| التحفيز المعنوي                      | 0,280                 | 0,345  | 0,000         |                              |                  |        |               |
| المتغير التابع: أداء الموارد البشرية |                       |        |               |                              |                  |        |               |

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة   | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار     | 3,402          | 2           | 1,701          | 12,844 | 0,000         |
| البواقي      | 16,817         | 127         | 0,132          |        |               |
| المجموع      | 20,218         | 129         |                |        |               |

المصدر : الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### من خلال الجدول رقم 06 يتضح ما يلي:

- تشير قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التحفيز المادي إلى 0,091 وهي ذات دلالة إحصائية حيث يشير مستوى الدلالة إلى 0,000، مما يعني أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للتحفيز المادي على أداء الموارد البشرية، حيث كلما تغير التحفيز المادي بدرجة واحدة يتغير أداء الموارد البشرية بـ 0,091.
- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار المتعلقة بالمتغير المستقل التحفيز المعنوي فهي تقدر بـ 0,280 وهي ذات دلالة إحصائية حيث يشير مستوى الدلالة إلى 0,000، مما يعني أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على أداء الموارد البشرية، حيث كلما تغير التحفيز المعنوي بدرجة واحدة يتغير أداء الموارد البشرية بـ 0,280.
- تقدر قيمة معامل التحديد بـ 0,168 وهذا يدل على أن التحفيز المادي والمعنوي تؤثر على أداء الموارد البشرية بنسبة 16,8 % وهي درجة تأثير ضعيفة، وتعود نسبة 83,2 % إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

- معلمات النموذج الثابت ومعامل متغير التحفيز المادي ومعامل التحفيز المعنوي ذات دلالة إحصائية كلية، واختبار F يدل على ذلك حيث يقدر مستوى الدلالة لاختبار F بـ 0,000.

- وبالنظر إلى جدول التباين نلاحظ أن تباين المتغير التابع أداء الموارد البشرية يقدر بـ 20,218 حيث أن 3,402 مصدره المتغير المستقل التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، في حين التباين الباقي 16,817 يمثل تباين البواقي.  
من خلال ما سبق فإن:

**الفرضية ف1:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الأجور بالرمشي تلمسان، مقبولة.

**الفرضية ف2:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الأجور بالرمشي تلمسان، مقبولة.

### الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموارد البشرية توصلنا إلى أن حقيقة التحفيز سواء كان تحفيزا ماديا أو معنويا له دور هام ومحوري للارتقاء بمستوى أداء الموظفين، بحيث تستخدم بعض المؤسسات أنواع مختلفة من التحفيزات لحث العامل على الأداء الجيد باعتبار أن الحوافز هي بمثابة مثير خارجي يحرك الدافع الداخلي للفرد نحو القيام بسلوك والأداء الموكل له، مع التركيز على العوامل النفسية والمعنوية لتعزيز الأداء المتميز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفي إطار اختبارنا لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية كانت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة المبحوثة وبعد اختبارنا للفرضيات الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج على النحو التالي:

■ يظهر معامل الارتباط ( $R=0,410$ ) أن هناك ارتباطا إيجابيا متوسط القوة بين الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء الموارد البشرية وهذا راجع إلى عدة عوامل مثل بيئة العمل، فرص التدريب والتطوير، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، القيادة والثقافة التنظيمية هذه كلها تؤثر في أداء الموظفين.

■ كما أشارت دراستنا إلى أن التحفيز المادي له تأثير إيجابي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار 0,091 يعني ذلك أن تحسين التحفيز المادي يؤدي إلى تحسن طفيف في أداء الموارد البشرية وقد جاءت هذه نتائج متوافقة مع دراسة (Adonis Bonyani) التي توصلت إلى أن تحفيز الموظفين له تأثير إيجابي على أداء المنظمة .

■ التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار 0,280 يشير ذلك إلى أن التحفيز المعنوي له تأثير أكبر من التحفيز المادي على أداء الموارد البشرية.

■ نسبة التأثير الكلي للتحفيز المادي والمعنوي على أداء الموارد البشرية يقدر بنحو 16,8 % مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموارد البشرية بنسبة 83,2 % .

كما تتوافق دراستنا مع دراسة (Elumah , Ibrahim, & Shobayo) حيث توصل الباحثان إلى وجود مستوى كاف من التحفيزات المقدمة من الجامعة للموظفين في حين احتلت المرتبة الأولى الحوافز المالية بينما الحوافز المعنوية في المرتبة الثانية كما أن هناك مستوى عالي من الأداء التنظيمي و هناك أيضا علاقة سلبية بين الحوافز المادية والمعنوية و الأداء التنظيمي.

بشكل عام من خلال النتائج السابقة الذكر ، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية مع أداء الموظفين في مؤسسة الأجور بالرمشي ، وتسلسل هذه النتائج الضوء على الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية في تصميم سياسات الأجور المناسبة وخلق بيئة عمل قادرة على تحفيز الموظفين، وهذا باعتبار أن التكامل الجيد بين التعويضات والكافية والمجهود المبذولة لتلبية احتياجات التحفيز الجوهرية تصبح عاملاً رئيسياً في تعزيز إنتاجية الموظف وأدائه بشكل عام. ولذلك، ينبغي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط الجوانب المالية للتعويضات ولكن أيضاً عوامل التحفيز الجوهرية التي تدفع الموظفين إلى تحقيق الأداء الأمثل. وبالتالي، تحقيق نتائج أفضل في تعزيز رفاهية المورد البشري و تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### توصيات الدراسة:

- لتعزيز أداء الموارد البشرية وبناءا على نتائج الدراسة توصي دراستنا بما يلي:
- العمل على تطوير بيئة عمل إيجابية لضمان بقاء العمال وخلق جو المنافسة بينهم .
- إعطاء فرصة المشاركة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- تحسين المهارات والقدرات العمال من خلال البرامج التدريبية تعمل على رفع من الكفاءة والأداء.
- مراجعة نظام الأجور والمكافآت ووضع نظام حوافز عادل يشمل جميع الموظفين.
- إنشاء قنوات التواصل مابين الموظفين والسلطة العليا لإصالح آراء واقتراحهم بصفة دورية.
- تحقيق التوازن في القوى العاملة من حيث الجنس.

#### المراجع:

- Ahmed., Maher, (2009), Human Resources Management, Incentives Systems and their Effect on the Organizational Loyalty.
- Claude., Blanche, Allègre. (2008), Gestion des Ressources Humaines.
- Jean., Marie. Peretti. (2008), Gestion des Ressources Humaines.
- Meignant. Alain, (2000), Ressources Humaines, Déployer la Stratégie.
- P., Simon. (1979). Le Ressourcement Humain.
- Adonis Bonyani, (2021), The Impact of Employee Motivation on The Organization's Performance, *Journal Human Progress*,7(1).
- Ahmed, A. Q.I.A., & Mohammed, R.F.AL-S (2024). The role of financial incentives in influencing the improvement of the academic performance level of employees' an applied study in Baghdad's private colleges. *Arabian journal of business management review*,6(1).
- Elumah, L, I, O & Shobayo, P, (2016), The impact of financial and moral incentives on organizational performance: a study of Nigerian universities, 6(5).
- Haron Ismail Haron. , Khatidjah Khatidjah, (2023), Effect of incentives on Employees Performance in the Public Sector, Ministry of Local Administration Case Study of Jordan, Malaysia, *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio el Deporte*, 18(1).
- Hasan, S, S, Al-Q, (2016), Impact of moral and material incentives on employee's performance; an empirical study in private hospitals at capital Amman, *international business research*, 9(11).
- Irmohizam., I & Norhasni., Z., A. (2023), The Impact of Incentives on Employee Productivity: Review of Past Literatures, *Journal of Business Administration Research*, 12(2).
- Mochammad Munir Rachman, (2022), The Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment, *Journal of Theory and Applied Management*, 15(3).
- Mohi., J, Deepanshu., A, (2022), Impact of Motivation and Morale on Productivity and Human Performance(With Special Reference to Bharti Airtel), *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*,9(4).
- Nkereuwem., Akpan, (2021), The Role of Incentives on the Performance of Health Workers in a Public Sector Organization in Abuja, Nigeria, *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Journal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 11(1).
- Othman A. Obeidat., Khaldoun M., AL Dwairi,(2015), The Role of The Financial and Moral Incentives on Employees' Performance in Academic Libraries: Case Study of Jordan, *International Journal of Library and Information Science Studies*, 1(1).
- Read., Eid Salem., AL-Zahrani., Salman., Salem., AL-Harbi, (2023), The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital, *International Journal of Health Sciences*, 7(1).
- Vincent L.,M bukwana., Ayansola O., Ayandibu, (2023), Impact of performance incentives on employees' performance in a university in Kwazulu-Natal South Africa, SA *Journal of Human Resource Management*, 21(0).
- Xiyuan Mu, (2022), Brief Analysis of the impact of Material incentives and non-Material incentives on the performance of Enterprise Employees, *Frontiers in Business Economics and Management*, 6(3).
- لطيفة كلاخي، توام زاهية، (2021)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1).
- موساوي محمد، فتان الطيب، (2023)، أثر أزمة كوفيد 19 على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة لولاية تلمسان، مجلة دراسات الاقتصادية، 17(02).