



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

فرع: علوم التسيير.

التخصص: إدارة أعمال.

مذكرة بعنوان:

تأثير استراتيجية التحفيز على انتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص: "إدارة أعمال"

تحت إشراف:

د/ فاطمة محبوب

من إعداد الطالبة:

- ليندة سلامة

لجنة المذاكرة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة	جابر زيد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة	فاطمة محبوب
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة	أسماء نمديلي

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانني
على إتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة فاطمة محبوب علي الدعم
الكبير والتوجيهات التي قدمت لها لإنجاز وإتمام هذا البحث وإلى زوجها
الأستاذ سنوسي أسامة وإلى كل من ساعدني على إنجازه وأخص
 بالذكر أخي فارس وخطيبي عبد الرؤوف
وصديقاتي سلمى، أميمة، فريدة وشهرة.

كما أشكر كل عمال وموظفي مؤسسة سوناريك وحدة - فرجيوة - على
تقديمهم لي كل
المعلومات اللازمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من دعمني ووقف معي من قريب أو
من بعيد لإتمام

هذا العمل.





الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديته إلى:

الوالدين الكريمين اللذان وجدته عندهما كل الدعم والتشجيع واجبة

من الله أن يطيل عمرهما.

دون أن أنسى بقية أفراد العائلة من الأخوات (فايزة، هدى، سميرة) والأخوة (كريم، هشام وفارس).

وزوجات الأخوة (وسيلة وشمره) وخطيبة فارس، كندة.

إلى خطيبي محمد الرؤوفه وكل عائلته وأخص بالذكر أمه جمعني الله بهم في الخير.

إلى الوجوه الملائكية (ياسين، سراج الدين، محمد الحبي، أنس، إيهاد، آدم، محمد الرحيم، مروان، أمين.

سيزين، حارثين، محبير، مريم، هبة).

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل الصديقات وكل من دعمني ولو بكلمة طيبة.



الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
الفصل الأول: مفاهيم ونظريات التحفيز	
أ-و	المقدمة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التحفيز
2	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته
4	المطلب الثاني: أهمية وعناصر وأهداف الحوافز
6	المطلب الثالث: أنواع وطرق التحفيز
12	المبحث الثاني: نظام التحفيز.
12	المطلب الأول: تصميم استراتيجية التحفيز.
14	المطلب الثاني: تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة وأهم الأسس التي يقوم عليها
16	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق نظام الحوافز والأساليب الحديثة لهذا النظام.
18	المبحث الثالث: نظريات التحفيز.
18	المطلب الأول: التحفيز من خلال نظريات المحتوى.
23	المطلب الثاني: النظريات العملية في الدافعية والتحفيز
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإنتاجية الموارد البشرية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
35	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها.
38	المطلب الثاني: كيفية الحصول على الموارد البشرية.
41	المطلب الثالث: عناصر ترقية العنصر البشري وحتمية الاستثمار فيه.
43	المبحث الثاني: مدخل إلى الإنتاجية.

43	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وأهمية تحسينها.
45	المطلب الثاني: مبادئ وطرق قياس الإنتاجية.
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية.
50	المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية
50	المطلب الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية وسبل تحسينها.
52	المطلب الثاني: دور الحوافز في زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: العلاقة بين استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك.
57	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناريك.
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية.
59	المطلب الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك
60	المبحث الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجية.
60	المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجية
61	المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية بوحدة فرجية
62	المطلب الثالث: أهمية وأهداف وحدة سوناريك فرجية
64	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث
64	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية
66	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
83	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
89	الخاتمة
/	الملخص
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	اسهامات "فروم" و "بورتير" و "لور" في التحفيز	24
02	إضافات "إدوين لوك" و "جيمس آدمز" في مجال التحفيز	27
03	مساهمة "سكينز" و "أوشي" في إثراء التحفيز	30
04	العوامل المؤثرة في الإنتاجية على مستوى المؤسسة	50
05	معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستبيان	64
06	توزيع الموظفين حسب الجنس	65
07	توزيع الموظفين حسب العمر	66
08	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	67
09	توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	69
10	إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول	70
11	ترتيب عبارات المحور الأول: إستراتيجية التحفيز	72
12	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول	74
13	ترتيب عبارات البعد الأول: جودة المنتج	75
14	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني	77
15	ترتيب عبارات البعد الثاني	78
16	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث	79
17	ترتيب عبارات البعد الثالث	81
18	نتائج إجابات المحاور الرئيسية	83
19	عرض نتائج الانحدار البسيط	

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	سلم الحاجات لماسلو	18
02	تقسيم الحاجات حسب الدرفير	20
03	برنامج تعديل السلوك	28
04	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	49
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	58
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة - وحدة فرجية -	61
07	توزيع الموظفين حسب الجنس	66
08	توزيع الموظفين حسب العمر	67
09	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	68
10	توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	69
04	عينة الدراسة حسب خاصية العمر	67
05	عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة	68

المقدمة

تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى (الآلات والأموال والتكنولوجيا والمعدات وغيرها)، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال واستراتيجية تحفيز جيدة.

حيث تعمل استراتيجية تحفيز الموارد البشرية على زيادة رغبة العمال في العمل وتنمية روح الإبداع والابتكار وتشجيع روح المبادرة لدى العمال، لذلك تهتم المؤسسات في الوقت الراهن بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة سلوك العمال هو الخطوة الأولى والأساسية لتحسين إنتاجية الموارد البشرية .

حيث يحتل موضوع الإنتاجية أهمية بارزة في كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن إنتاجية الموارد البشرية مؤشر ضروري وهام للتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وتحظى إنتاجية الموارد البشرية بأهمية خاصة في اقتصاديات الدول كافة نظرا إلى الدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة السكان، كما تعد إنتاجية الموارد البشرية مؤشرا يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية المتاحة داخل الوحدات والمؤسسات الاقتصادية.

حيث تعمل المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة سوناريك وحدة فرجية خاصة على تحقيق احتياجات ورغبات عمالها من خلال تطبيق استراتيجية تحفيز فعالة، من أجل دفعهم للعمل أكثر وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الإشكالية:

أمام ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها من أجل رفع وتحسين إنتاجيتهم وضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

الأسئلة الفرعية:

في ظل ما تقدم ولنتمكن من الإلمام بجوانب الموضوع، نطرح ونجيب لاحقا عن الأسئلة الفرعية التالية كتجزئة للإشكالية الرئيسية:

_ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على جودة المنتجات في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو ؟

_ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو ؟

_ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو ؟

الفرضيات:

للاوصول إلى إجابة للإشكالية والأسئلة الفرعية، ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

الفرضيات الفرعية:

1_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على جودة المنتجات لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

2_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

3_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

_ يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين؛

_ يكتسي موضوع التحفيز أهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة، باعتباره نوع من الاستثمار في المورد البشري، خصوصا في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تعاني من مشاكل كثيرة كالتأخر والتغيب واللامبالاة في العمل، لذلك يعد الاهتمام بتحفيز العاملين الوسيلة الفعالة للتقليل من هذه المظاهر السلبية، لأنه ينمي قدرات

الفرد ويخلق في ذهنه العلاقة بين الرفع من إنتاجيته وحصوله على الحافز، وبالتالي إشباع حاجاته وتحقيق أهداف المؤسسة؛

_ إبراز اهتمام المفكرين باستراتيجية تحفيز الموارد البشرية؛

_ المساهمة في إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسة وضرورة الاستثمار فيه باعتباره منبع للإبداع والابتكار عن طريق التحفيز.

أهداف البحث:

إن دراسة هذا الموضوع تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

_ إبراز دور استراتيجية التحفيز ومدى مساهمتها في تحسين إنتاجية الموارد البشرية؛

_ معرفة مدى قدرة التحفيز على التأثير في رغبة العمال للعمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛

_ إبراز الدور الذي تحتله استراتيجية التحفيز في المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي؛

_ محاولة التعرف على استراتيجية التحفيز وأهم نتائجها في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب، تظهر كما يلي:

_ الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة؛

_ تعتبر استراتيجية التحفيز مهمة حيث تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛

_ رد الاعتبار للعامل وذلك بوضع استراتيجية تحفيز تدفعه للعمل أكثر والرفع من إنتاجيته وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

منهج البحث:

_ استعملنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يسمح هذا الأخير بعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواع الحوافز المستعملة وغيرها من المفاهيم الخاصة بالحوافز ونظام التحفيز الفعال، بالإضافة إلى عرض بعض المفاهيم عن الموارد البشرية وكذلك التطرق إلى إنتاجية الموارد البشرية والعلاقة بين استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية.

ـ أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أداة الاستبانة من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية، وبالتحديد مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

هيكل البحث:

سيتم إنجاز هذه الدراسة من خلال ثلاثة فصول.

الفصل الأول: مفاهيم ونظريات التحفيز، بحيث تطرقنا فيه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: استراتيجية التحفيز

المبحث الثالث: نظريات التحفيز

الفصل الثاني: الإطار النظري لإنتاجية الموارد البشرية، بحيث تطرقنا فيه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدخل إلى الإنتاجية

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية

الفصل الثالث: العلاقة بين استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية لمؤسسة سوناريك وحدة - فرجية -

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سوناريك

المبحث الثاني: تقديم وحدة - فرجية -

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث.

صعوبات البحث:

ونحن نقوم بإنجاز هذا البحث واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات، والغرض من ذكرها لفت نظر المسؤولين إليها، لأجل تسهيل مهمة الطالب الباحث في المستقبل، وكذلك جعل الطلاب الباحثين مستقبلا على دراية بها من أجل تداركها وترشيد التعامل معها مستقبلا، ويمكن إبراز هذه الصعوبات كالآتي:

_ التحفظ والحذر من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث فيمتنعون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها، مما جعلنا نعتمد على الاستمارة في الحصول على البيانات اللازمة؛

_ صعوبة توزيع الاستمارة موضع الدراسة، بسبب انشغال العمال داخل الورشات؛

_ قلة الكتب والمراجع في المركز الجامعي - ميلة -.

الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية موضوع التحفيز وكذا تأثيره على الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، فقد تعرض له العديد من الباحثين، وعليه نذكر البعض من هذه الدراسات كما يلي:

1_ رسالة ماجستير بعنوان "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة - للطالبة زهية عزيزون، 2007/2006، حيث تناولت الإطار النظري لعملية تحفيز الموارد البشرية، مفهوم الرضا الوظيفي والنماذج والنظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، مؤشرات، طرق قياسه وعلاقته بالأداء، وفي الأخير دراسة حالة مفصلة على النحو التالي: واقع التحفيز بملبنة نوميديا والتحفيز ورضا الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

_ عملية التحفيز أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

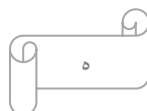
_ الرضا الوظيفي للموارد البشرية أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز؛

_ تدني درجة حالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة؛

_ الميول الكبير للحوافز المادية لدى أفراد عينة الدراسة؛

_ العوامل الشخصية كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الرضا الوظيفي، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.

2_ رسالة ماجستير بعنوان "فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - للطالبة نبيلة مرماط، 2009/2008، حيث تناولت التطورات الفكرية للتحفيز في المؤسسة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسة، تسيير نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الادارية، وأخيرا تناولت دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة أحمد بوقرة لمعرفة واقع التحفيز في المؤسسات العمومية الإدارية، حيث توصلت إلى النتائج التالية:



__ يتأثر التحفيز بقيم وثقافة واتجاهات الفرد والمجتمع؛

__ ضرورة توفير شروط الأمن والنظافة وضرورة تحقيق الانضباط في العمل؛

__ محاولات الادارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال وتحسين مستوى الطلبة المتخرجين؛

__ تنظيم برامج تكوينية غنية ومتنوعة بالنسبة لفئة الإداريين.

3_ أطروحة دكتوراه بعنوان "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي - للطلبة وحيدة شرياف، 2016/2015، حيث تناولت هذه الدراسة تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين والدور الذي يلعبه هذا التكامل من أجل الوصول إلى كفاءات بشرية وهذا من خلال عرض المفاهيم الأساسية التي وردت فيما يخص تطور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والوصول إلى الاهتمام بالكفاءات عند بروز نظرية الموارد وكذلك فيما يخص المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التحفيز واستراتيجية التكوين في المؤسسة وحاولت إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة جزائرية رائدة في مجال صناعة المشروبات، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

__ تأكيد العاملين في المؤسسة محل البحث على اهتمام الإدارة باستراتيجية التحفيز؛

__ أثبتت نتائج تحليل الاستبيان وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين؛

__ توافر مؤشرات وجود الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

__ معظم الدراسات السابقة لم تتناول تأثير استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية؛

__ اختلاف في المؤسسة محل الدراسة من حيث طبيعة النشاط، فالدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو لصناعة المدافئ المنزلية؛

__ الدراسة الحالية لم يتم التطرق فيها إلى الرضا الوظيفي، بل تناولت إنتاجية الموارد البشرية؛

__ تركيز الدراسة الحالية على ضرورة تحسين وزيادة إنتاجية الموارد البشرية؛

__ الدراسة الحالية اثبتت وجود اثر لاستراتيجية التحفيز على جودة المنتج، حجم الإنتاج وكذا إنتاجية العمل.

الفصل الأول

مفاهيم ونظريات التحفيز

تمهيد:

تسعى المؤسسة للحفاظ على بقائها واستمرارها، من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يحرك المؤسسة ويبعث فيها مظاهر النشاط، لهذا تعمل على توجيههم نحو تحقيق أهدافها من خلال التحفيز.

وبهذا يعد موضوع التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل، لأنه يتعلق بمورد شديد التعقيد ألا وهو المورد البشري، لما يحمله من حاجات ورغبات وتطلعات مختلفة يود إشباعها بالمقابل. ولفهم أفضل لهذه الحاجات والرغبات الكامنة، أدركت المؤسسة أهمية معرفة الدافعية الانسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة في أفرادها نحو تحقيق أهدافها، وهذا ما جلب اهتمام الكثير من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة حول التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب.

ولتوضيح كل ما سبق، سنقوم في هذا الفصل بعرض مختلف المفاهيم الخاصة بالتحفيز والحوافز، ولطريق الأسلم لاختيار الحافز المناسب، ثم نتطرق لنظام الحوافز من تصميم وتطبيق وأهم الأسس التي يركز عليها والصعوبات التي تواجهه لنقوم بعدها بعرض التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز والدافعية من خلال نظريات المحتوى والنظريات العملية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز.

يحتل الفرد حالياً مكانة هامة في الدراسات الاقتصادية، باعتباره موردا نادرا تسعى المؤسسة لتنميته والاستفادة من كفاءة أدائه، ومحاولة توجيهه لتحقيق أهدافها من خلال تقديم حوافز وتعويضات تشعره بالرضا والانتماء لها؛ سنتعرض فيما يلي إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالتحفيز وكذا طبيعته، أهميته، عناصره وأهدافه، لنتطرق في الأخير إلى أنواع وطرق التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته

تسعى المؤسسة إلى إيجاد محفز خارجي يحرك ويثير الشعور الخارجي الذي يحرك ويوجه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين، لذلك تعددت الحوافز ومن ثم تعددت التعاريف الخاصة بالتحفيز وهذا ما سوف نقدمه في العرض التالي.

1 مفهوم التحفيز:

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي "الحافز" وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، وأنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب، ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد ومواصلة تحقيق أهداف مشتركة، إذ أن السلوك الانساني تحدده ثلاثة عوامل هي:"¹

__ سبب منشأ السلوك؛

__ هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً؛

__ قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تنثيره.

الحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب."²

¹. وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيات التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2015.2016، ص 130.

². نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2013، ص 130.

يتلقى الموظف أجره أو راتبه مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها، أما الحافز فهو مكافأة أو تـمـيـن للـعـمـل المتميز الذي يؤديه بشكل غير اعتيادي.¹

كذلك يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في المقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.²

مما سبق وخلاصة للتعريف المعروضة يمكن القول أن التحفيز هو مجموعة العمليات والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل التأثير دوافع الموظفين وتوجيه سلوكهم بمختلف الحوافز المادية منها والمعنوية؛

2_ طبيعة الحوافز:

إن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدفع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، وهذه بعض العناصر التي تحدد طبيعة الحوافز.³

_ مفهوم الحوافز ليس مفهوم مطلق ثابت بل يتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة أو تبعاً للهدف المسطر مسبقاً؛

_ الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد التي تتغير تبعاً لوضع الفرد وموقعه؛

_ عند وضع نظام حوافز قد يحدث تعارض أو صراع بين حافز وآخر، أو بين عدة حوافز بالنسبة لفرد واحد أو عدة أفراد؛

_ كلما كان جو العلاقات الاجتماعية السائد في المؤسسة جيد كلما كان نظام الحوافز فعال وإيجابي؛

إن المبالغة أو الإفراط والتوسع في استخدام نظام الحوافز يؤدي إلى تلاشي المؤسسة، وفقدان أهميتها وقيمتها، إذن لابد من استخدام نظام حوافز عقلاني حسب ظروف المؤسسة؛

تبدأ عملية التحفيز عندما تتعرف إدارة الموارد البشرية على الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها.

- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 151.¹

². مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، المنهاج للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 201.

³. نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2010-2011، ص 149.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر وأهداف الحوافز

تعتبر الحوافز أداة مهمة لدى أي مؤسسة، لذلك فهو يعود بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم، وتتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية المورد البشري كأحد عناصر الانتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية وعناصر وأهداف التحفيز.

1_ أهمية الحوافز:

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر من أهم الوسائل لدفع كفاءة الموارد البشرية، وبشكل عام تكمن أهمية التحفيز والحوافز فيما يلي:

أ/ أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة فيما يلي:¹

_ زيادة الانتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة؛

_ ازدياد حدة التنافس بين المؤسسات: على استقطاب الموارد البشرية التي يتلائم استخدامها مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دوراً مهماً في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى ادوارهم بدقة؛

_ عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية؛

_ الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء؛

_ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛

_ انخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات، أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المؤسسة ولجؤه إلى مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.

ب/ أهمية التحفيز على مستوى الأفراد: تتمثل أهمية التحفيز على مستوى الأفراد فيما يلي:²

_ الحرص على تعزيز وتحسين السلوك الإيجابي ومنع السلبي؛

¹ -وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص ص 130، 131.

² -نبيلة مرمط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2008-2009، ص 26.

__ تحديد نوعية السلوك وتوجيهه؛

__ تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء؛

__ تحريك دافعية الفرد نحو العمل؛

__ وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

2_ عناصر الحوافز: هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:¹

__ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المهل أصلا.

__ الجهد: الذي يشير إلى الوقت والطاقة الازمين لتحقيق هدف معين حيث أ، مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

__ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

3_ أهداف التحفيز: تتمثل أهداف التحفيز فيما يلي:²

__ يسعى التحفيز بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية العاملين، حيث أنه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل يتحدد بصفة أساسية وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}.$$

$$\text{القدرة} = \text{المهارة} \times \text{المعرفة}.$$

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}.$$

بما أن الرغبة تمثل الحاجات، والحاجات تمثل أساس الحافز، فإن التحفيز يستهدف بصفة أساسية تحديد الحاجات.

__ الحاجة هي رغبة الانسان في الحصول على ما يحتاج إليه من سلع أو خدمات والحاجة تولد الباعث.

¹. بلقايد إبراهيم وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 257، 258.

². محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، الأردن، 2010، ص 403، 404.

ويقصد بالبائع حالة من اشتداد التوتر تؤدي إلى النشاط وعدم الاستقرار وتستمر تلك الحالة حتى يتم تلبية تلك الرغبة من خلال تقديم الحافز.

إذن فإن على الإدارة أن تسعى إلى توليد الباعث لدى العاملين، ثم تسعى بعد ذلك إلى تقديم الحافز اللازم لتهئية هذا الباعث.

بالإضافة إلى أهداف أخرى للتحفيز نذكر أهمها:¹

_ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح؛

_ تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات؛

_ اشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام، والشعور بالمكانة؛

_ اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛

_ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛

_ تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛

_ جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء.

المطلب الثالث: أنواع وطرق التحفيز

يعتمد المدير على الحوافز للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي توفر لديهم أسباب قوية تدفعهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، والحديث عن هذه الحوافز يدفعنا للتساؤل عن انواعها وطرق منحها خصوصا أنها متعددة، حيث سنطرق إلى أنواع وطرق التحفيز في هذا المطلب.

أولاً: أنواع التحفيز.

نظرا لتعدد الأنواع والتصنيفات ارتأينا تصنيف الحوافز على الشكل التالي:

1_ التصنيف الأول: تقسم الحوافز حسب هذا التصنيف إلى حوافز معنوية وحوافز نقدية على الشكل التالي:

أ/الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية.²

¹. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

². محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

ومن أهم هه الحوافز لمعنوية ما يلي:¹ "

_ اشعار العامل بإنسانيته: ذلك بإشراكه في العمل بأفكاره لا بقواه البدنية فحسب، مما يجعله يحس بأهميته في العمل. وكذا إتاحة فرصة للنقد البناء للممارسات الإدارية، حتى تتكاثف الجهود في جو من التعاون بين الإدارة والعاملين؛

_ ضمان العمل واستقراره: وذلك من أجل طمأنة العامل على مستقبله المهني؛

_ توفير ظروف العمل المناسبة: وذلك بتأمين الكان من الأخطار، وتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة بالشكل المناسب. كذلك عدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل لأن في ذلك إضعافا لقابليته للإنتاجية مما يضر بمصلحته ومصلحة المؤسسة على حد سواء؛

_ الإجازات وفترات الراحة: حيث أن الراحة ضرورية جدا لتحديد النشاط وبعث الحيوية في الأفراد؛

_ المشاركة في الإدارة: تتمثل مشاركة المرؤوس في إشراكه العقلي والانفعالي في مواقف العمل يتم ذلك من خلال إحاطة المشرف لمرؤوسيه بالمشكلات ومؤشرات الأداء؛ ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، بحيث يسهموا في تصميم الأهداف وتنفيذها، وتحمل مسؤولية النتائج؛

_ العلاقة الطيبة في العمل: حيث أنه إذا توفرت للعامل صحة عمل متألفة منسجمة، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية. كما يسهم في شيوع روح الفريق ويسود التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات العمل، ويسهل الإشراف؛

_ الترقية: تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للأفراد، إذ يتنافسون على الترقية إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، وبما أن الترقية تستهدف دائما أصحاب الأداء العالي فإن ذلك يدفع بالأفراد إلى بذل مجهودات عالية من أجل تحسين مستوى أدائهم والظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة.

ب/ الحوافز النقدية:

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز في البلدان النامية نظرا لفقرها وحاجة الناس فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالأكل والسكن والملبس.²

وللحوافز النقدية أشكال وأنواع منها:³

_ الأجر: يعتبر الأجر حافزا إذا شعرت الموارد البشرية أن أجرها يكافئ ماتبذله من جهد؛

¹ إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

__ العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء؛
__ حوافز ومكافآت الأداء: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يعرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء؛

__ مكافآت ساعة العمل الاضافية: تصرف المكافأة للموارد البشرية الذين يقومون بجهد إضافي.

2_ التصنيف الثاني: وتنقسم الحوافز حسب هذا التصنيف إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية مفصلة على

النحو التالي:¹

أ/ حوافز إيجابية: وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية مثل:

__ توفير المعلومات؛

__ إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات؛

ب/ حوافز سلبية: وهي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات نتيجة تقصيرهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية مثل:

__ التحذير، التوبيخ، الإنذار، التحويل للتحقيق، الخصم من الراتب وغيرها؛

والحوافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر، بحيث يثاب المجد ويأخذ المقصر بتقصيره، ويجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكافة الإدارة ونتائج أعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم.

3_ التصنيف الثالث: يتم تصنيف الحوافز على الشكل التالي:²

أ/ حوافز فردية: وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات؛

ب/ حوافز جماعية: وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة، نظير قيامهم جميعا

¹. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 158.

². سامية لحول وفطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية . دراسات اقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، ص 235.

بعمل مشترك، وتوزيع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررهما الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر حسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك؛

4_ التصنيف الرابع: تقسم الحوافز حسب هذا التصنيف إلى حوافز رسمية وحوافز غير رسمية على الشكل التالي:¹

أ/ حوافز رسمية: ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المؤسسة ومن أمثلتها:

_ الترقيات؛

_ العلاوات؛

ب/ حوافز غير رسمية: ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المؤسسة ومن أمثلتها:

_ الثناء والشكر؛

_ إزجاء المديح؛

_ خطاب تقدير غير رسمي.

ثانيا: طرق التحفيز.

هناك 30 طريقة لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل وذلك على النحو التالي:²

1_ الاعتراف والتقدير:

_ التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم؛

_ مساعدة الأفراد رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية؛

_ الاشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة؛

_ إظهار الثقة بالعاملين؛

_ إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء؛

_ إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك؛

¹. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 161.

². نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 350.348.

2_ إرجاع الأثر:

- _ تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل؛
- _ توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها؛
- _ الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين؛
- _ إظهار واقعيته الخاصة من خلال السلوك والاتجاه؛
- _ انتقاد السلوك لا الأشخاص؛
- _ القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماماً؛
- _ لا تعتقد أن " الحب " يرتبط دائماً بالأداء الإيجابي.

3_ المساعدة على الأداء:

- _ تقديم الدعم عند الحاجة إليه؛
- _ التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية؛
- _ تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل؛
- _ مراعاة أن يكون الاشراف ذي طابع فردي؛
- _ العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي؛
- _ خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة؛
- _ اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل؛
- _ تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار؛
- _ تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة؛
- _ تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛
- _ تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وإذكاء روح التحدي.

4_ الثواب والعقاب:

- _ استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز؛

__ التقليل من استخدام القوى المخولة قانونا لأدنى حد ممكن؛

__ إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري؛

__ تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

5_ المسؤولية والمسائلة:

__ تحمل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها؛

__ التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

المبحث الثاني: نظام التحفيز.

تحرص المؤسسات على استراتيجية تطبيق التحفيز الجيدة والفعالة لعمالها لما لها من انعكاسات على الأداء والانتاجية لذلك عليها تسييره بشكل جيد، عن طريق تصميمها المحكم وتطبيقها خاصة لأنها تتأثر بمجموعة من المؤثرات والمرتزمات، حيث سنتطرق في المطلب الأول لتصميم استراتيجية التحفيز أما في المطلب الثاني فنتطرق لتطبيق نظام التحفيز في المؤسسة وأهم الأسس التي يقوم عليها وفي المطلب الثالث نقوم بعرض صعوبات تطبيق نظام الحوافز والأساليب الحديثة لهذا النظام؛

المطلب الأول: تصميم استراتيجية التحفيز.

تقوم المؤسسة بتصميم استراتيجية التحفيز وفقاً لمجموعة من المتطلبات والمراحل التي تتبع من المؤسسة بعد ذاتها وتتمثل فيما يلي:

أولاً: متطلبات تصميم استراتيجية التحفيز

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد استراتيجية للحوافز تتفاعل مع الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، ولأجل ذلك يجب توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لإعدادها وتنفيذها كما يلي:¹

1_ متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز: يتطلب نظام تصميم الحوافز وجود ركائز أساسية تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي والاقتصادي والنظام الفني والبشري، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ/ الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه صورة هيكلية لوحدات نظام أي مؤسسة، أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم، وبالتالي يمكن الهيكل التنظيمي من معرفة العلاقات الرسمية، والمهام المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، في حين يفيد تحليل هياكل القوى في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين، وتأثير ذلك على نظم التحفيز المطبقة؛

ب/ وصف الوظائف: يهدف وصف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب، يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوبة ومعايير أداء الوظيفة؛

ج/ النظام الفني: يتعلق النظام الفني بالأساليب الانتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة؛

¹. وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 167.

د/ نظام تقييم الأداء: هي عملية تقوم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء المورد البشري في المؤسسة في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك وتحديد نتائجها؛¹

ه/ نظام الأجور: هو ما تدفعه المؤسسة لعمالها وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين الطرفين.²

ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

تقوم المؤسسة بتصميم نظام الحوافز وفقاً للمراحل التالية:³

1_ تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته، في شكل هدف للنظام.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والارادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2_ دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

_ وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

_ وجود عدد سليم للعاملين؛

_ وجود ظروف عمل ملائمة؛

_ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛

3_ تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لنظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

¹- نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

²- منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسة الأجور والحوافز على تحسين الانتاجية بالمنظمة، المجلد العاشر، العدد الثالث، مصر، 2019، ص 158.

³- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 102، 103.

_ قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها؛

_ التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب العاملين على النظام؛

_ تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل، النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر والحفلات" متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها".

المطلب الثاني: تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة وأهم الأسس التي يقوم عليها

يخضع تطبيق استراتيجية التحفيز لخطوات منهجية تقوم على أسس ومركزات مهمة سنتطرق إليها في هذا المطلب كما يلي:

أولاً: مراحل تطبيق نظام الحوافز.

يمكن إظهار هذه المراحل من خلال العناصر التالية: ¹

1 مرحلة الاعتراف: تقوم المؤسسة بوضع استراتيجية للتحفيز تقابل اعترافها بأهمية المورد البشري، وتقوم بتكوين القادة والمشرفين العاملين على هذه الاستراتيجية، وهذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعدها وبسياسات المؤسسة الخاصة بالمكافآت وإدارة الأجور، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكيات المختلفة للأفراد؛

2 توضيح استراتيجية التحفيز وتوصيلها للعاملين: تسعى المؤسسة من خلال إدارتها أو مديرها ومشرفيها إلى توضيح وتوصيل العلاقة بين إنجاز الأداء وتقديم الحوافز، ذلك لأنه يجب أن يفهم العاملون أسباب حصولهم وحصول الآخرين عليها، وبهذا تقوم المؤسسة بتوصيل المعايير التي تعتمد عليها في منح الحوافز وهذا من أجل أن يدركوا ما هو متوقع منهم، فالمؤسسة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة وتعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم وتتأكد من فلسفته؛

3 مرحلة تنفيذ استراتيجية التحفيز وفلسفتها: تعد هذه المرحلة كدعم للمراحل السابقة حيث لا يكفي إقامة استراتيجية التحفيز وتوفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ، من أجل تشجيع العاملين لرفع كفاءتهم من خلال مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني، ويعتبر تقديم الشكر لقاء الأداء الناجح للعامل أولى مراحل الدعم ويتم تحريره كتابياً لإعطائه وزناً؛

¹ وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص ص 170، 171.

4 مرحلة التطوير والتحسين المستمر: إذا نجحت المؤسسة في زيادة مستوى اندفاع الأفراد من خلال استراتيجية التحفيز، يجب أن تحافظ عليها وتطورها باستمرار، وتقوم بتصحيح كل ممارسة غير محفزة، بالإضافة إلى كون التطوير والتحسين عامل يرفع من الروح المعنوية للأفراد حتى لو كانت الاستراتيجية فعالة في أصلها، فالتعديل في الاستراتيجية يقتل شعور الفرد بالروتين وينتبه للاحتياجات الجديدة للأفراد، فالمتغيرات والمواقف الجديدة تستدعي تعديل النظام بما يتناسب معها، وهذا نظرا لعدم إمكانية عزله من ضغوط المناخ السائد في المنظمة أو خارجها.

ثانيا: الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز.

كما ذهب إليه كل من العميان محمود وسليمان الدروبي وعبد الوهاب علي في دراساتهم يكون كما يلي: ¹

- _ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
 - _ أن تحرص المؤسسة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز؛
 - _ أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيزهم، وتشجيعهم على العمل أكثر؛
 - _ أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة؛
 - _ أن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف العاملين؛
 - _ تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز؛
 - _ الثقة والتأكيد بأن المرؤوس يستطيع القيام بالعمل المطلوب، ولا توجد معوقات خارجة عن سيطرته؛
 - _ إعطاء المرؤوس الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور انجاز العمل المطلوب؛
 - _ الحوافز التي تقدمها المؤسسة تقع داخل دائرة اهتمام العاملين؛
 - _ أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة، وإلا سيفسرها كنوع من عدم التقدير والاهتمام؛
- وأضاف أبو الكشك:

_ يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته، حيث أن هناك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرون يهتمهم الجانب المعنوي؛

¹. علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي محمد الشريف، سوق أهراس، الجزائر، 2011-2012، ص 44.

- _ يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم، ومع المستوى الاجتماعي للفرد، فغالبا ما يكون الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذو رواتب منخفضة فهمهم الحوافز المادية؛
- _ وكذلك عدم تغيير طرق التحفيز بصورة اعتباطية أو دون مبررات؛
- _ أن يكون نظام الحوافز معلنا ومرتكزا على أسس واضحة وعادلة.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق نظام الحوافز والأساليب الحديثة لهذا النظام.

عند تطبيق نظام الحوافز في المؤسسات تواجهه عدة صعوبات تعرقل نجاحه ولعدم فاعلية الأساليب التقليدية للحوافز ظهرت أساليب حديثة حتى تساعد على نجاح نظام الحوافز وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب الثاني؛

أولاً: الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز.

- يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز فيما يلي:¹
- _ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمدراء والعاملين؛
- _ تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المؤسسات؛
- _ قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم، والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها؛
- _ عدم التحقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء؛
- _ عدم دقة تقييم أداء الأفراد والمحسوبية في تقديم الحوافز؛
- _ سوء استخدامها كاستخدامها في التخويف أو اخفائها مما يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر مما ينتج عنه سوء الأداء وعدم تحقيق النتائج؛
- _ التكنولوجيا الحديثة الحوافز ما منها السبب في تحسين الأداء وبالتالي زيادة الانتاج؛
- _ الحوافز تؤثر على العمل بشكل مؤقت؛
- _ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا عاجلا.

¹. علي جوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

ثانياً: الأساليب الحديثة لنظام الحوافز.

نظراً لعدم فاعلية أساليب الحوافز التقليدية في دفع الموارد البشرية للأداء العالي، ظهرت بعض الأساليب الحديثة نذكر منها ما يلي:¹

1_ أساليب الحفز عن طريق المشاركة: الموارد البشرية بطبعهم يميلون إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة، أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛

2_ أسلوب توسيع العمل: إن إضافة أي واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي بدلاً من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، ومنه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم؛

3_ أسلوب إثراء العمل: إن إعطاء فرص كثيرة وحريات أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمال الموارد البشرية يعني زيادة التوسع في الأعمال وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الأداء؛

4_ أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً نظراً لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز، وهو يقوم على إشراك المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة؛

5_ أسلوب تأهيل العاملين: لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها المؤسسة لابد من تأهيل الموارد البشرية، وذلك بتوجيههم وتكييفهم مع أهداف المؤسسة، وسياساتها وطبيعة العمل بها عن طريق برامج تدريبية ملائمة تساعد على تعلم أصول العمل وإتقانه، هذا الأسلوب يتضمن الموارد البشرية القدامى والجدد، حيث هذا الأسلوب يشعر العاملين بأنهم جزء من المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضا والطمأنينة ويحفزهم على بذل الجهد.

¹. نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 160.

المبحث الثالث: نظريات التحفيز.

لقد استحوذت الحوافز والتحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المؤسسات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، في حين سنتطرق في هذا المبحث المقسم إلى مطلبين الأول سنتناول فيه التحفيز من خلال نظريات المحتوى، والثاني نتناول فيه النظريات العملية في الدافعية والتحفيز.

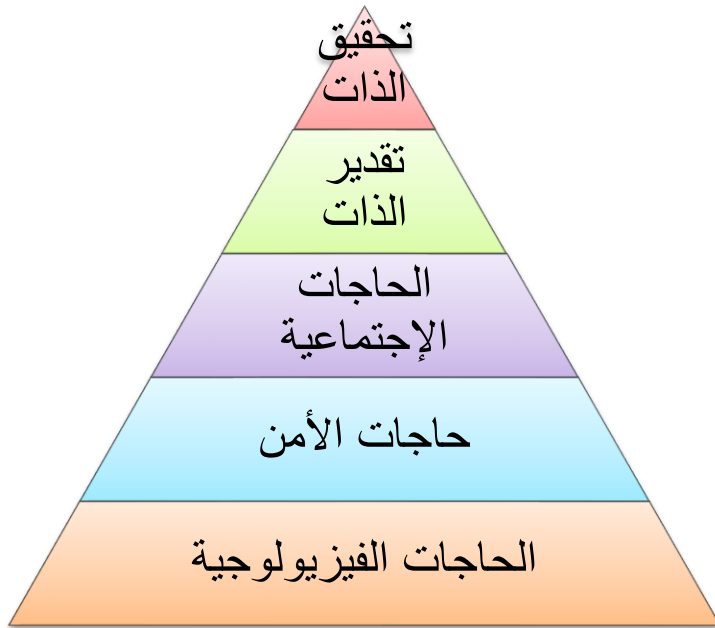
المطلب الأول: التحفيز من خلال نظريات المحتوى.

تختص نظريات المحتوى بالتحديد الدقيق للطاقت الكامنة في داخل الفرد أو المناخ الخاص بالفرد والذي يؤدي به إلى المبادرة والملاحظة على سلوكه وتميزه، حيث توضح لنا تلك النظريات كيفية تصرف العامل وسلوكه مسلك معين لتحقيق هدف محدد مثل زيادة الأجر، وتتمثل أهم النظريات التي تهتم بمحتوى الدوافع في نظرية ماسلو لترتيب الحاجات ونظرية الحاجات المكتسبة لماكيلاند ونظرية ألفرير ونظرية هيرزبرغ المركزة على طبيعة العمل؛

أولاً: نظرية ترتيب الحاجات لماسلو.

طور "ماسلو" نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا "الأساسية" التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تأكيد الذات "للتطور والنمو".¹ والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو:

الشكل رقم (1): سلم الحاجات لماسلو.



¹. زاهد محمد ديرى، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011/2012، ص 301.

المصدر: داوود معمر، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت - دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 51.

1_ حسب ماسلو الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع خمس عناصر متتالية وهي:¹

_ الحاجات النفسية: الأكل، الشراب، النوم، الراحة، السكن، اللباس؛

_ الحاجة للأمن: الاحساس بالأمن من كل خطر قادم، العيش بدون خوف في محيط راق منظم؛

_ الحاجة للانتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة، والتي تنمي روح العمل أكثر مع العمال الآخرين، التواجد في جماعة عمل متماسكة تقدره، وعدم البقاء وحيدا مهما؛

_ الحاجة إلى التقدير:

- التقدير للنفس: الحاجة إلى تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس وبما يعمل، الحاجة إلى الاحساس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل أي أن يصبح قادرا على مواجهة العمل والعالم والحياة والقدرة على تحقيق ما يرجوه؛

التقدير من الغير: الحاجة إلى التقدير والحب من الغير والحاجة إلى الحصول على نوع من الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة اجتماعية معقولة والحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب والاعتراف؛

_ الحاجة لتحقيق الذات: استعمال وتطوير كل مقدرات، طاقات ومهارات الفرد، وأن يحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك في مشاركته بالذكاء، الخيال... مع تحسين كل الطرق الممكنة.

2_ أبعاد نظرية ماسلو لعملية التحفيز:

يمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية للدافعية وللإدارة بما يلي:²

_ الانسان يعمل لإشباع عدد من الدوافع، وليس الحصول على الجبر فقط، فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعات وتحقيق مكانة اجتماعية والحصول على التقدير وتعلم مهارات جديدة واتقان عمل معين والابداع والانجاز... وغير ذلك من الدوافع لتحقيق الذات، وعلى الرغم من أهمية الدخل، خاصة وأنه يساعد في إشباع حاجاته الأخرى، إلا أنه ليس الدافع الوحيد للعمل، لهذا فنظام الحوافز الفعال يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة وليس المالية فقط.

¹. داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 49، 50.

². سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2007، ص ص 361، 362.

_ تختلف الحالة المحركة أو النشطة من فرد إلى آخر، فقد تكون الحاجات المادية نشطة، من العاملين وحاجات الانتماء وحاجات تحقيق الذات لآخر، كما أنها تتغير للفرد الواحد، فقد تكون الحاجات الفيزيولوجية والمالية مهمة لفرد ما في تاريخ معين، ولكن وبعد أشهر يبدأ بالاهتمام بحاجاته للأمن.

ولهذا يجب أن يوفر نظام الحوافز مجموعة من المحفزات تشبع المجاميع المختلفة من الحاجات، كما يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يستجيب كل فرد في ضوء الحاجات الدافعة لديه.

3_ أهم مشاكل نظرية ماسلو: نركز على مشكلتين في نظرية ماسلو تعالجها نظرية آدرفير هما:¹

_ السلوك غير المتدرج لدوافع بعض الأفراد؛

_ أسباب جمود بعض الأفراد في مراحل مختلفة.

ثانيا: نظرية "آدرفير" ونظرية الحاجات المكتسبة ل "ماكلياند".

تعتبر هاتين النظريتين متممتين لنظرية ماسلو حيث سنقدم هذا العرض للتعرف عليها على الشكل الموالي:

1_ **نظرية آدرفير:** تعد هذه النظرية تطور لنظرية "ماسلو"، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي:²

_ حاجات الوجود؛

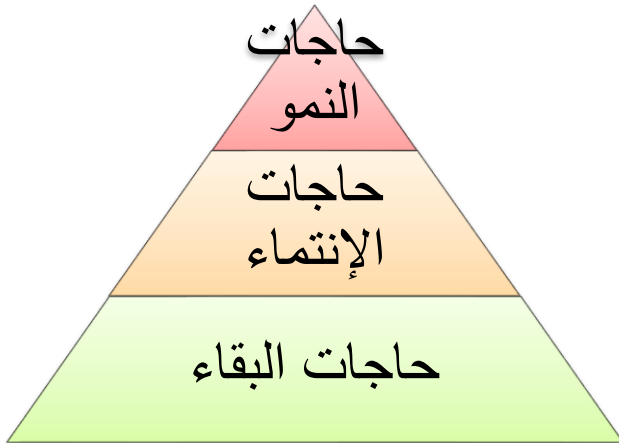
_ حاجات الانتماء؛

_ حاجات النمو.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

الشكل التالي يوضح تقسيم آدرفير للحاجات كالآتي:

الشكل رقم (02): تقسيم الحاجات حسب آدرفير.



¹- سعاد نانف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 362.

²- زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 303، 302.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2012، ص 122.

أ/ أوجه الاختلاف والتشابه: يمكن تلخيص أوجه الاختلاف والتشابه بين نظرية آلدرفير ونظرية ماسلو كما يلي:¹

_ لم تشترط نظرية آلدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات كما في نظرية ماسلو، فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت؛

_ هذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

2. نظرية الانجاز الثلاثية ل "ماكليلاند":

أ/نشأة النظرية:

اقترح "دافيد ماكليلاند" عام 1969، نظريته في الدوافع والحوافز سماها نظرية الانجاز، من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم "ماسلو"، حيث توصل نتيجة للأبحاث التنظيمية المتعددة التي أجراها لوجود ثلاث حاجات تؤثر في تحريك سلوك العاملين في المؤسسات وهي حاجة الانجاز، والحاجة إلى القوة والحاجة إلى الانتماء، بالإضافة إلى الحاجات الفيزيولوجية.²

تمثل نظرية الانجاز بحق نظرية التحفيز والدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الانجاز بالرغبة في التجديد والتحدي والابتكار، وقد تبين أن الحافز على الانجاز له مستويين حسب هذه النظرية هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء، حيث أن الحافز على الانجاز هو الفرق بين هذين المستويين الاثنين، فمثلا: النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلا، ومن العوامل التي تؤثر على مستوى طموح الفرد والقدرات الفردية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكونه من قدرات.³

ب/تطبيق النظرية:

لتطبيق النظرية يقوم المدير بتحديد الدوافع الرئيسية لدى المرؤوسين، وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بشكل فعال وذلك على النحو التالي:⁴

¹. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 122.

². نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008، ص 26.

³. داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

⁴. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 125، 124.

ـ الحاجة للإنجاز:

- الزيادة في اعطاء العامل معلومات مرتدة وبشكل دقيق وملمس حول تقديم العامل في تحقيق أهداف العمل؛
- تجنب جعل العامل يعتمد على الآخرين للقيام بعمله؛
- تجنب وضع العامل في مشاريع جماعية؛
- ترك العامل يحدد أهدافه الحاصلة للعمل؛
- ترك العامل ما أمكن بحاله؛

ـ حاجة القوة:

- وضع العامل في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات؛
- علاج مشكلات الانتاج بإظهار العلاقة بين قلة الانتاج وقوة العامل؛
- تنظيم مجموعات العمل بشكل يمكن من خلاله لهذا النوع من العاملين أن يمارس نفوذه؛
- تزويد العامل بالمهارات والمعارف خاصة التي يحتاجها فيهم الآخرين؛
- استخدام عملية الادراك بالمشاركة، وذلك لكي تكون لديهم الفرصة في التأثير عليك.

ثالثا: نظرية "هيرزبرغ" المركزة على طبيعة العمل.

1 ـ نشأة نظرية "هيرزبرغ":

لقد قام "فريدريك هيرزبرغ" وزملائه بالوصول إلى نظرية في الدوافع عام 1959، ومنذ ذلك الحين ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين والمديرين، وهي مكملة لنظرية "ماسلو"، حيث يبحث عن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي تتركز نظرية "هيرزبرغ" وزملائه على دور العمل وظروف حياة الأفراد العاملين، وقد توصل من الدراسات والمقابلات التي قام بها إلى تصنيف مجموعتين من العوامل الدافعة أو الداخلية والأخرى العوامل الوقائية أو الخارجية.¹

العوامل الوقائية: يمكن أن يطلق عليها اسم العوامل الخارجية لأنها ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة، هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية والأمان والحماية في هرم "ماسلو" تتمثل في سياسات المؤسسة وأسلوب إدارتها، ولا تساعد على زيادة الانتاج، بل تحافظ على الدوافع والسلوك كما هي، وتمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل

¹. وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 154.

للاستقرار بالعمل. لكنها غير كافية لتحوز على رضاه وتحفزه للوصول إلى مستوى أعلى من الانجاز أي أن توفرها لا يؤدي إلى حفزهم وزيادة إنتاجيتهم.¹

العوامل الدافعة: هذه العوامل تتعلق بالعمل مباشرة وهي عوامل محفزة تقابل الحاجات العليا من هرم "ماسلو" وهنا يلاحظ وجود هذه العوامل في موقف العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.²

2_ أهمية النظرية:

توصل "هيرزبرغ" إلى أن العوامل التي تولد الرضا مستقلة ومنفصلة عن العوامل التي أدت إلى عدم الرضا عن العمل، وأنه في حالة توافر العوامل الوقائية فإن مشاعر عدم الرضا تنعدم أو تقترب من الانعدام، وبهذا تكون هناك فرصة مناسبة لظهور مشاعر الرضا وبالتالي يتحفز العامل، ومنه تعد العوامل الوقائية شرط أساسي لظهور الدافعية.³

3_ أبعاد النظرية: أهم أبعاد هذه النظرية هي أن على المنظمة أن توفر العوامل الصحية والدافعة، مع الإدراك بأن العوامل الصحية تؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر، في حين ستؤدي العوامل الدافعة إلى الاندفاع للعمل وللأداء المتميز.⁴

4_ نتائج النظرية: من نتائج نظرية "هيرزبرغ" ظهور فكرة الاثراء الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى غرس العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة، فإثراء العمل يعني السعي إلى تزويد الأعمال بعوامل دافعة، ولكن يتطلب ذلك أولاً توفير العوامل الوقائية عند مستوى مرتفع بغرض تحييد عدم الرضا.⁵

المطلب الثاني: النظريات العملية في الدافعية والتحفيز

ساعدت نظريات المحتوى في فهم الكيفية التي تستدعي فيها أو تستحدث من خلالها دوافع أي فرد، ولكن لم يتم التطرق إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع إلى سلوك فعلي، وهذا ما سعت إليه النظريات العملية من خلال محاولة إجراء تحليل لعملية اختيار الدوافع، التي تركز على كيفية حصول الدافع والوسائل التي تدفع الأفراد، ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية التوقع، نظرية تحديد الاهداف، نظرية الانصاف، نظرية التعزيز ونظرية "Z" وفيما يلي يتم التطرق إلى هذه النظريات.

¹. نبيلة مرمط، مرجع سبق ذكره، ص 27.

². وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³. نبيلة مرمط، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴. سعاد نانف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

⁵. نبيلة مرمط، مرجع سبق ذكره، ص 28.

أولاً: نظرية التوقع.

1 تقديم نظرية التوقع:

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها فرضان: الأول أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر قيمة، والثاني يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما: الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها والمدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، فإن كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة، كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر - الحوافز - كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المؤسسة لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها.¹

2 تطوير نموذج "فروم":

قام "بورتر" و"لور" بإعداد نموذج عام 1968، يعتبر توسيعاً وتكميلاً لما جاء به "فروم" من أجل إعطاء رؤية أكثر شمولية لعملية الدافعية وتحفيز المؤسسة لأفرادها، تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية، وهي أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية الاختيار بين عدة بدائل، والمفاضلة بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ويختار منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له.²

يمكن تلخيص إسهامات كل من "فروم" و"بورتر" و"لور" في مجال التحفيز في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): إسهامات "فروم" و"بورتر" و"لور" في التحفيز.

مساهمة فروم	مساهمة بورتر ولور
1- دافعية الفرد لعمل معين محصلة العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلزم مقابل الأداء، أي العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية التي تحكمها؛	1- الدافعية ليست معلومة واضحة وثابتة لكن ناتجة عن تفاعلات متعددة للأفراد في العمل في ظروف التسيير المتغيرة؛
2- العلاقات بين كل من الجهد والأداء والحافز عملية تقدير شخصي للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير؛	2- يمكن تحديد الرضا بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها وعلى شعوره بما ينبغي للمنظمة أن تقدمه له مقابل الأداء المنجز؛
3- الدفع الفعال يكون من عوامل معينة تنتج عن الجهد والأهداف الشخصية للفرد والحافز المقابل للأداء؛	3- يعتمد الرضا على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا بمعنى الأداء هو الذي يقود إلى الرضا؛

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 307.

² نبيلة مرمط، مرجع سبق ذكره، ص 30.

4. يؤدي الأداء الفعلي للمهمة تحقيق نوعين من الجزاء فالأول داخلي وهو معنوي ذاتي بالنسبة للفرد العامل يشعر به عندما يحقق انجازاً، أما الثاني خارجي يحصل عليه الفرد من المنظمة ليشبع حاجاته كالترقية، الأجور والأمن الوظيفي.	4. كلما كان هناك تأكيد بوجود علاقة بين الأداء والعوائد ومن أجل أن تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل والحوافز؛ 5. قيم العوائد تختلف من فرد لآخر لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه بها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد.
--	--

المصدر: وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2015-2016، ص 158.

ثانياً: نظرية تحديد الأهداف ونظرية الإنصاف.

تقوم نظرية تحديد الأهداف على فرضية أساسية تتمثل في أن أغراض الفرد توجه أفعاله وتعود هذه النظرية "لإدوين لوك" ونجد نظرية الإنصاف "لأدمز" تحاول التركيز على العلاقة بين الاتجاهات المختلفة إزاء المعطيات والمكافآت، ويمكن توضيح كل منهما كما يلي:

1_ نظرية تحديد الأهداف: وضع "إدوين لوك" معالم نظريته عام 1968، حيث تفسر العلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، ويعتقد "لوك" في نظريته أن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها ما يعطيها من أهمية.¹

وتتمثل خطوات نظرية تحديد الأهداف فيما يلي:²

_ **البيئة:** تتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المؤسسة عمله، أي النتائج المستهدفة وتوضح الحوافز سواء المادية أو المعنوية، التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف؛

_ **الظروف:** بعد تقديرات البيئة، يتم تحديد خصائص الأهداف المقررة من حيث الوضوح، درجة الصعوبة، التحدي والتنافس بين الزملاء، ومن حيث الطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ويقصد بذلك عملية المشاركة في تحديد الأهداف، ويتضمن ذلك عادة قيام الرئيس والمرؤوسين باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين أو أن تكون الوسيلة "افعل ما في وسعك"

¹. نبيلة مرمط، مرجع سبق ذكره، ص 31.

². وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 159، 160.

ـ الدوافع: الدافع في نظرية تحديد الأهداف يتمثل في نوايا العامل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف وهنا يظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع، والذي يعتبر تقويماً للموظف لقيمة الحافز ومدى اشباع الحاجة وارتباطها بتحقيق الأهداف؛

ـ النتائج أو المخرجات: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا، ومنه فإن المشاركة في تحقيق الأهداف تزيد من الولاء والقبول، ذلك لأنه كلما توفرت الفرصة للعامل بالمشاركة في تجديد أهدافه الخاصة، كلما زاد قبوله للهدف والمقاومة يكون أقل مقارنة فيها إذا تم تحديدها من قبل الرؤساء، لأنهم يصبحون أكثر التزاماً بتحقيقها، وبذلك فإن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة احتمال قبول أهداف أصعب والعمل على تحقيقها.

2_ نظرية الإنصاف:

الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية "جيمس آدمز" عام 1963، تمثلت في ضرورة توفر نوع من الإنصاف عند منح الحوافز، لأن درجة الإنصاف التي يدركها الفرد في الوظيفة هي المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه.¹

أ/ عواقب نظرية الإنصاف لنظام الحوافز: تتمثل هذه العواقب فيما يلي:²

ـ تأكد هذه النظرية على أن المهم في الحوافز ليس المبالغ فقط، وإنما الإنصاف الذي يتم به نظام الحوافز في مكافئة الأفراد المختلفين، والذين هم في مجال المقارنة؛

ـ كما تبين أن بعداً مهماً لأي نظام حوافز هو التعريف والإعلام به، وضرورة تأكد الإدارة من أن الأفراد المختلفين يدركونه كنظام عادل؛

وهذا هو سبب قيام الكثير من المؤسسات بجعل أنظمة المكافأة "سرية" للحد من المقارنات التي تكشف عن عدم الإنصاف.

وكلما كان الإنسان أكثر نضجاً عقلياً وواسع معارف، كلما كانت عملية التقييم عنده أكثر نضجاً.

يلخص الجدول التالي إسهامات كل من "لوك" و "جيمس آدمز" في مجال التحفيز:

¹. نبيلة مرماط، مرجع سبق ذكره، ص 31.

². سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

الجدول رقم (02): إضافات "إدوين لوك" و "جيمس آدمز" في مجال التحفيز.

إضافات "إدوين لوك"	إضافات "جيمس آدمز"
1. الأهداف عبارة عن الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، والتي تعتبر محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية رغباته وعواطفه من ناحية أخرى؛	1. العدالة في تقديم الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، يمكنها أن تؤدي لمشاعر الرضا؛
2. تتمثل الدوافع في نوايا العامل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق الأهداف المسطرة؛	2. تقديم أنظمة حوافز منصفة، وربطها بما يقدمه الأفراد من أداء؛
3. وضع الأهداف ومشاركة الأفراد في تحديدها، ومن بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع الفرد نحو تحقيقها؛	3. القليل من الشعور بعدم الرضا هو الذي يدفع الأفراد في سلوكهم، وأن السلوك الموجه لإنهاء حالة عدم الإنصاف وإنهاء التوتر اللازم لذلك قد يؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء؛
4. يشجع هذا النظام على الرقابة الإدارية الذاتية، وبالتالي فهي تعتبر كدوافع ذاتية للأفراد؛	4. الاهتمام بالجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين وشعور الفرد بالإنصاف في معاملة الإدارة له؛
5. كلما تم تحقيق الأهداف، حصل العاملون على حوافز بمقدار هذا الأداء، وذلك من خلال برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإنجاز المستهدف.	5. توفير الحوافز المعنوية لأن إدراك العامل بعدم الإنصاف في معاملته بالنسبة للآخرين يؤدي إلى انخفاض الانتاجية، ارتفاع معدل الغياب، ارتفاع معدل ترك العمل وغيرها.

المصدر: نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 26.

ثالثا: نظرية التعزيز ونظرية Z:

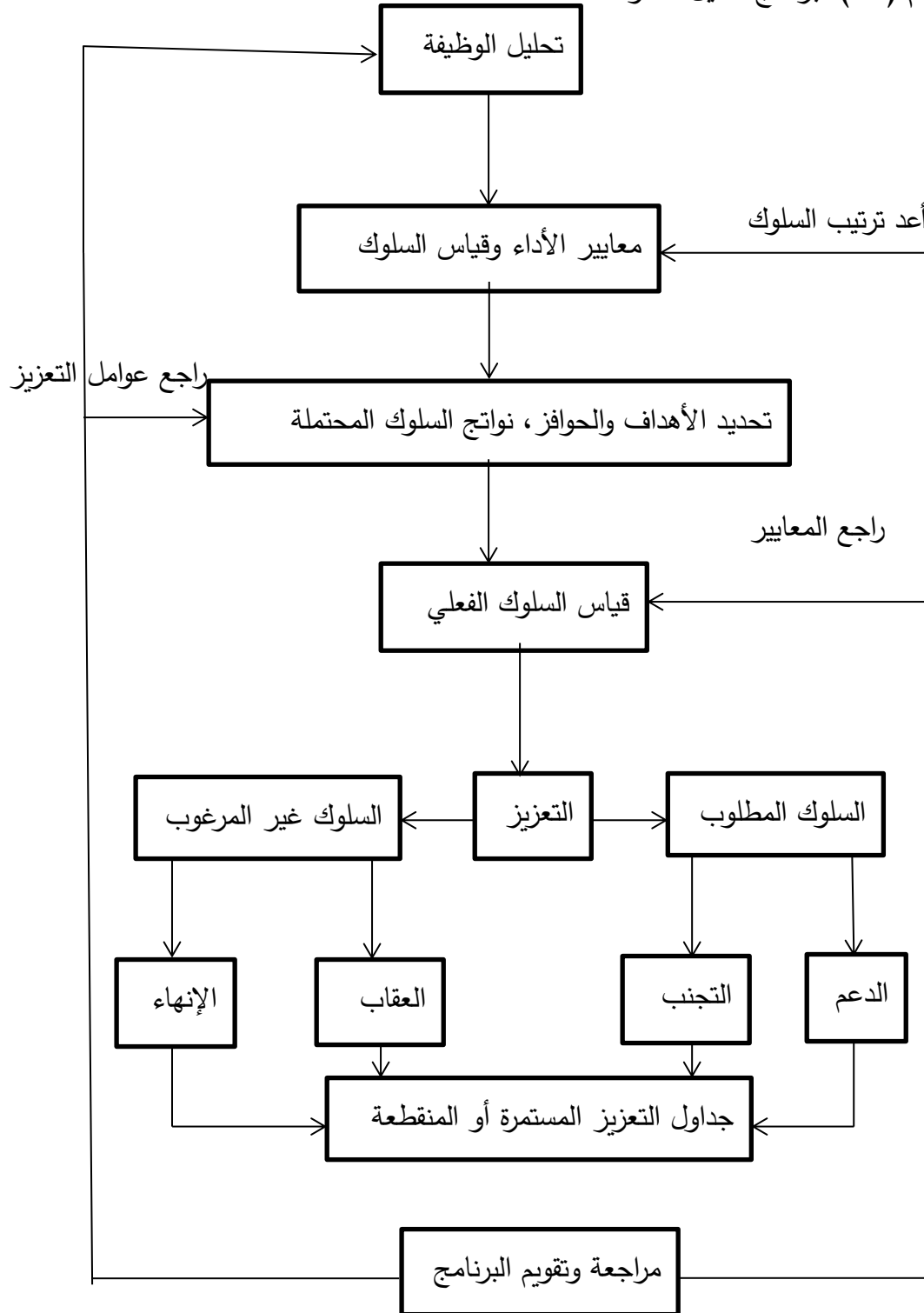
نظرا للانتقادات التي وجهت لنظرية تحديد الأهداف ونظرية الإنصاف ظهرت نظريات أخرى منها نظرية التعزيز والسلوك التنظيمي ونظرية Z وذلك كما يلي:

1. نظرية التعزيز والسلوك التنظيمي: تدعى نظرية التعزيز التي جاء بها "سكينز" عام 1969، بنظرية تدعيم السلوك، حيث يرى "سكينز" أن معظم نظريات التحفيز توجه قدرا أكبر من الاهتمام إلى (العامل الداخلي) للفرد لذلك وجه اهتمامه للظواهر القابلة للملاحظة، ويسمى أحد الأساليب لتطبيق نظرية التعزيز بـ (تعديل السلوك) الذي يقدم للمؤسسة برنامجا واضحا وسهلا، وهذا ما يقودنا للقول أن لنظرية التعزيز أهمية كبيرة في المؤسسة، وعموما

يمكن القول أن نظرية التعزيز تركز على بيئة العمل، وتعتبر الأولى التي تحدثت عن التحفيز من خلال النظام المفتوح الذي يؤثر ويتأثر.¹

ويطبق برنامج تعديل السلوك كما يلي:

الشكل رقم (03): برنامج تعديل السلوك.



¹. نبيلة مرماط، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المصدر: وحيدة شرياف، الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2015/2016، ص32.

ومن خلال الشكل الموضح سابقا، تظهر لنا مراحل تعديل السلوك كما يلي:

- _ تحليل الوظيفة: يتضمن تعريف متطلبات الوظيفة وحدود المسؤولية أو السلطة المرتبطة بها وغير ذلك؛
- _ تحديد معايير الأداء: يتضمن تحديد وسائل قياس الأداء الوظيفي عدد الوحدات المنتجة، درجة التعاون والقدرة على مسايرة الآخرين وغيرها؛
- _ وضع الأهداف: يتضمن وضع الأهداف تحديد السلوك المطلوب أو غير المطلوب من العامل كالتقليل من التغيب؛
- _ قياس السلوك الفعلي: يمكن أن يتم ذلك عن طريق المشاهدة أو حفظ سجلات العمل اليومي؛
- _ لتعزيز: يتوقف على سلوك الموظف المرغوب أو غير المرغوب؛
- _ جداول التعزيز: يتم استعمال جداول التعزيز سواء كانت مستمرة أو منقطعة أو كلاهما، وهذا حسب أنواع السلوك وأنواع التعزيزات؛
- _ مراجعة وتقويم البرنامج: إذا كان البرنامج غير ناجح، يجب إعادة النظر فيه أو في أحد مراحله.

2_ نظرية "Z" وليام أوشي:

توصل "وليام أوشي" إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماه نظرية Z التي شرحها في كتابه (نظرية "Z": كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية) الذي صدر عام 1981، استمدت نظرية "Z" مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ودور البناء الاجتماعي والثقافي في المجتمع الياباني، وبذلك أكد "أوشي" ضرورة الاهتمام بالجانب الانساني في العمل، وتعلم كيفية ادارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية.¹

ترتكز نظرية "Z" على ما يلي:²

- _ الثقة: الانتاجية والثقة هما شيء واحد لا يمكن أن يفترقا، فالمؤسسات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الاداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين؛
- _ المهارة: تتسم الممارسة اليابانية في الادارة بالدقة و التهذيب وحدة الذهن، أي بالحدق و المهارة في التعامل، و لا شك أن هذا يتم إلا بعد الخبرة و التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة؛
- _ الألفة والمودة: تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية على الألفة و المودة، و ما ينطوي عليها من اهتمام و دعم الافراد الآخرين و اقامة علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة معهم، يعتقد أوشي أن تطبيق هذه

¹. نبيلة مرمط، مرجع سبق ذكره، ص 32.

². وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المرتكزات سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد على حد سواء، و التي تتمثل في زيادة الثقة والتعاون في العمل، زيادة الرضا الوظيفي، و كذلك زيادة الانتاجية.

3_ مساهمة "سكينز" و "أوشي" في إثراء مجال التحفيز:

يلخص الجدول التالي إسهامات كل من "سكينز" و "أوشي" من خلال نظريتهما في مجال التحفيز كما يلي:

الجدول رقم (03): مساهمة "سكينز" و "أوشي" في إثراء التحفيز.

مساهمة "سكينز"	مساهمة "أوشي"
1. ربط أنظمة الحوافز والأجور بالأداء؛ 2. ربط الحوافز بالأداء يعتبر من الأساليب الفعالة في حفز العاملين، وهذا بدعم السلوك المرغوب من المؤسسة، وربطه بحوافز مجزية؛ 3. تعطى المدعمات والحوافز بصورة فورية بعد القيام بالسلوك؛ 4. الاهتمام بتحديد السلوك المرغوب فيه بدقة، والمكافآت والحوافز التي تعززه وتدعمه، وكذا اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز؛ 5. ربط السلوك الذي لا ترغب فيه المؤسسة بالحوافز السلبية.	1. القرار الجماعي المشترك، وهذا يدفع العاملين إلى الانتاجية ويشعرهم بالأهمية؛ 2. تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين اتجاه مؤسساتهم، وتعميق روح المودة والتعاون والمبادرة بالإبداع الخلاق؛ 3. الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام، إضافة إلى توسيع وتنمية القدرات الإبداعية؛ 4. البطء في التقويم والترقية يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، لأن الفرد يمر بسلسلة من الجهود الجدية التي تكسبه مهارات وقدرات جديدة حتى تتم ترقيته؛ 5. الاهتمام الشامل بالعمال يؤدي إلى زيادة ونمو وترعرع مشاعر الألفة والمودة والثقة بينهم؛ 6. الاهتمام بالقيم الجماعية والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية أكثر ما يقود لتحقيق الأهداف؛ 7. الثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وإدراكهم لأهمية الأهداف المحددة للمؤسسة، يعد أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملا رئيسا في تحقيق الأهداف.

المصدر: نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -، الجزائر، 2008-2009، ص 33.

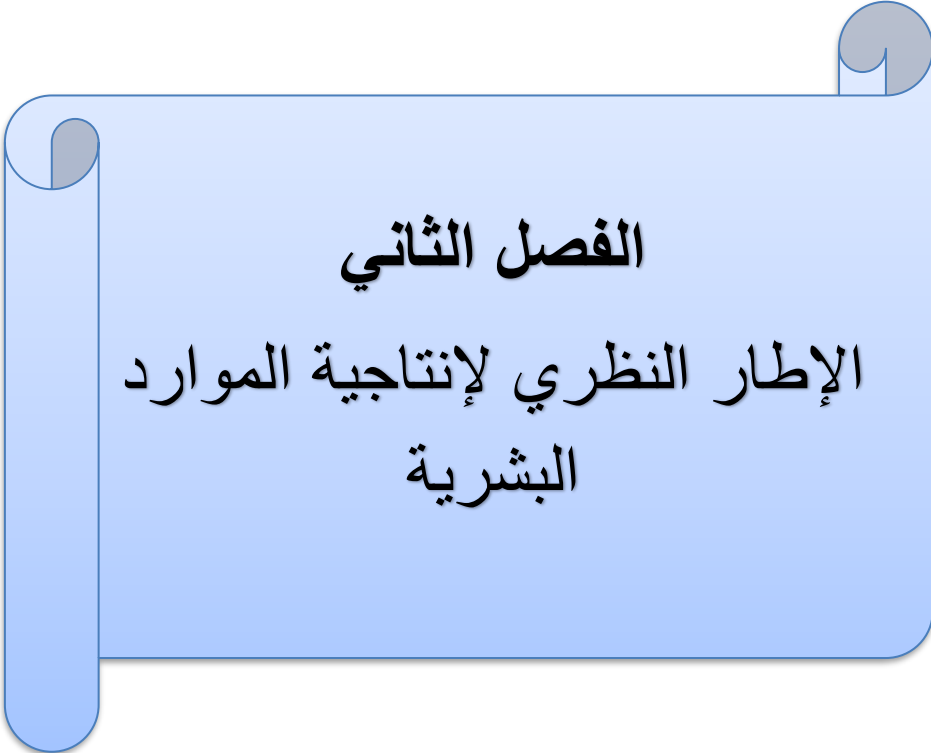
خلاصة:

تتمثل عملية التحفيز في مجموعة الوسائل التي تستعملها المؤسسة وتوجهها نحو الدفع الإيجابي لأفرادها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن، وتخلق لديهم الرغبة في العمل والإحساس بالحب نحو عملهم والانتماء لمؤسستهم، واعتبار أهدافها جزء من أهدافهم الشخصية وتجعلهم يحرصون على تحقيقها كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم؛

ومن خلال دراسة عملية التحفيز تم التطرق إلى الحوافز باعتبارها مؤثر غرضها إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وذلك من خلال الاعتماد على الأنواع المختلفة لهذه الحوافز؛

وأیضا على المؤسسات أن تعطي اهتماما كبيرا لنظام الحوافز لأن الهدف من وضع نظام الحوافز هو جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها خاصة الموارد الكفؤة والسعي لحثها على بذل جهد أكبر لتحسين أدائها أثناء إنجازهم لأعمالهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة؛

في البداية كانت نظرة العلماء والباحثين إلى الفرد على أن همه الوحيد هو الأجر والحوافز المادية ولذلك يجب على المؤسسة التأثير عليه من خلال هذا النوع من الحوافز، وبعدها تغيرت النظرة الاقتصادية إلى نظرة إنسانية، ثم ظهرت نظريات المحتوى التي أبدى فيها ماسلو وألدفير و ماکلیلاند ترتيبا للحاجات الانسانية التي يرغب الفرد في اشباعها وبالتالي يمكن للمؤسسة التأثير عليه من خلال هذه الحاجات والرغبات، فجاء هيرزبيرغ الذي يبحث عن ارضاء الفرد وتحفيزه من خلال الاهتمام بإثراء الوظيفة للقضاء على الروتين، فنظريات المحتوى تبحث عن حاجات الأفراد وتبحث عن الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات، أما عن الأسلوب المستعمل للتحفيز فتطرق إلى النظرية العملية.



الفصل الثاني

الإطار النظري لإنتاجية الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الانتاج في أي مؤسسة، ومنها يكمن سر استمرارية المؤسسة وتطويرها، نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الانتاج الأخرى، ومما لا شك فيه يعتبر تحسين الانتاجية التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية أو كانت محلية أو عالمية ويمكن القول أن العنصر البشري يكتسي أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعليه فإن تطور وتقدم الأمم أصبح اليوم لا يقاس بكثرة ثرواتها الطبيعية بل بنوعيته، وتغوق طاقاتها العلمية والتقنية، ومن ثم أصبحت الثروة العلمية البشرية من أعلى الثروات في العالم، حيث تعدت الذهب والحديد والبتترول وغيرها من المعادن الثمينة. ومن ثم فإن التنمية الحقيقية تقتضي استثمار الموارد البشرية كمصدر حيوي وهام استثمارا عقلايا.

لذا يجب على المؤسسة أن تبحث عن طرق وأدوات فعالة لتسيير العاملين ودفعهم نحو الاتجاه الذي يضمن تحريك طاقاتهم بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف وزيادة إنتاجيتهم، وإدراك نواحي القوة لتأكيد لها للوقوف من خلالها على مواقع الضعف لمعالجتها أو تعديلها لتحقيق الغايات المنشودة، إذ لا يكفي أن نحدد أوجه القصور، وإنما يجب العمل على إتلافها والقضاء عليها للوصول إلى مستوى يحقق أداء أفضل.

وسنحاول في هذا الفصل التعرض إلى الجانب المفاهيمي للموارد البشرية، من خلال المبحث الأول، ثم مفهوم الانتاجية ومبادئ وطرق قياسها والعوامل المؤثرة عليها في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فيتعرض إلى استراتيجية التحفيز والموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات، كما تعددت وتباينت مفاهيم الموارد البشرية نظرا لتنوع الدراسات والبحاث التي تناولتها، كما تعددت مصادر الحصول على الموارد البشرية، ونظرا لأهمية الموارد البشرية تحتم الاستثمار في العنصر البشري وترقيته.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها.

مثل المورد البشري منذ القديم عنصرا مهما في المؤسسة باعتباره عاملا لا يمكن الاستغناء عنه من عوامل الإنتاج، وعليه سنحاول إعطاء تعريف شامل وخصائص وأهمية الموارد البشرية في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد المعول عليها داخل المؤسسات لذلك تركز عليها هذه المؤسسات، وسنتطرق إلى تعريف وخصائص الموارد البشرية فيما يلي:

1_ تعريف الموارد البشرية:

هي جميع العمال الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومروّسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتلقى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... إلخ، من أجل تحقيق أهدافها.¹

وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن لموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن

¹. أحمد قرينعي، إدارة الموارد البشرية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم (1)، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، د س، ص

وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹

بالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ تقدم لهذا المدخل وهي:²

_ الأفراد هم استثمار، إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الانتاجية؛

_ السياسة والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية، الاقتصادية والاجتماعية للفرد؛

_ بيئة العمل لا بد أن تخلق، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد؛

_ برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة، أي الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، فالموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن الطراز التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الفرد لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعة دون زيادة وتطوير.³

من خلال تطرقنا لهذه التعاريف نلاحظ أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار متباين في مستويات عناصر المزيج السابق ذكره، فالموارد البشرية المؤهلة والمكونة وذات الكفاءة عالية المستوى والمحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة ذات جودة عالية وسعر يرضيان الزبائن، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة يلعب العنصر البشري دورا مهما في تحقيقها، وفي ضوء هذه الأهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة، لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوى

¹. كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر. بسكرة .، الجزائر، 2013، ص 4.

². هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 46، 47.

³. وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 11.

العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد العناصر الهامة في المؤسسة، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

2. خصائص الموارد البشرية:

خصوصية المورد البشري تختلف عن خصوصية الموارد الأخرى، فهو مورد وبشري في نفس الوقت، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات هذا المورد بذاته ومن خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور، وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه، كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد، والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل والانجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:¹

أ/النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية: عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية، دهشوا عندما وجدوا الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والاجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الانتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل؛

ب/التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة، وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نية التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا؛

ج/الميول الاجتماعي للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة، بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

¹. هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 48.

د/قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخييلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته؛

ذ/تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن ساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور؛

ه/طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

ثانيا: أهمية الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل أهم وأقوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانحيار، فكثيرا ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف العاملين عدم كفاءة المدربين في التحليل والتخطيط وفي رسم السياسات والاستراتيجيات وعلى ضعف القرارات والمهارات لدى العاملين والمدراء بصفة عامة.¹

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ويرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج وهو المستهلك، والإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكشف استخدامات ومناافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها، وكلما ارتفع مستوى المهارة والفن للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي

¹. حنان سبخاوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، 2020، ص 136.

ولعل خير مثال عن ذلك اليابان. ولقد أدرك البنك الدولي أهمية الاستثمار في رأس المال البشري فعدل من سياساته الافتراضية بحيث أصبح يوجه موارد أكثر للاستثمارات البشرية سواء في مجال التعليم أو الصحة أو التغذية، كما تتبع أهمية دور الفرد في المؤسسة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المؤسسة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة، فالمورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى المتمثلة في الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.¹

المطلب الثاني: كيفية الحصول على الموارد البشرية.

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة وتتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي:

1_ تحليل وتوصيف الوظائف:

هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته، أو بعبارة أخرى هو التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها؛²

2_ تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطّة، ومن جهة أخرى يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية؛³

¹- زين الحياة بلقيرة، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة - دراسة سوسيولوجية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1-، الجزائر، 2018/2017، ص ص 60، 61.

²- كمال تيميزار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³- فطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016.2017، ص 42.

3_ استقطاب الموارد البشرية:

هو عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، من منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، في كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم لغرض التأثير في:¹

_ عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف؛

_ نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف؛

_ احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المؤسسة لشغلها.

وتستند عملية الاستقطاب على مصدرين رئيسيين هما:²

أ/ المصادر الداخلية: يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف العادي من مستوى إداري يشغله في الوقت الحالي، إلى مستوى إداري أعلى، أو نقل موظف من وظيفة إلى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري؛

ب/ المصادر الخارجية: تعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المؤسسة، سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمي أو الدولي، ومما سهل تلك العملية هي عولمة الأعمال وسهولة إمكانية الوصول والحصول على الأفراد الراغبين والقادرين على شغل الوظائف من خلال وسائل الاتصال الإلكتروني وإنجاز الأعمال عن بعد مما أوجد بديلاً عملياً وميسراً وأقل كلفة في إنجاز الأعمال.

4_ اختيار الموارد البشرية:

ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة، و التمايز بين المفهومين كبير، فالإدارة طبقاً للمفهوم الأول تنتظر أن يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظيفة الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم، وبالتالي فإن المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة؛³

¹. كمال تيميزار، مرجع سبق ذكره، ص 24.

². سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 26.

³. كمال تيميزار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وتتم عملية الاختيار وفقا للمراحل التالية: "1"

أ/ المقابلة الأولية:

وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم... إلخ؛

ب/ طلب الالتحاق بالعمل:

من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل، ويعتبر طلب الالتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين؛

ج/ الرجوع إلى المصادر:

تقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقا، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل؛

د/ الاختبارات:

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية للكشف عن مواهب وقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله؛

هـ/ المقابلة الرئيسية:

لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر استخداما للتأكد من صلاحيات المرشح؛

و/ الفحص الطبي:

فبالفحص الطبي تظهر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل؛

ي/ التعيين والاندماج: تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته من خلال عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه وتتمثل محاوره في تاريخ بداية العقد، مكان ممارسة الوظيفة، اسم الوظيفة، الأجر، مدة العقد، القانون الداخلي للمؤسسة؛

¹. عبد الجليل مقدم وآخرون، تحليل أثر تحفيز الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 5، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 99.

فبعد التعيين تأتي مرحلة الاندماج، وهي مرحلة مهمة جداً فيبدأ خلالها برنامج الانضباط والاستجابة لمتطلبات العمل وزيادة الوعي والسلوك الأدائي، فهذا الأخير تترتب عليه مزايا كما تترتب عنه أضرار تصل إلى حد الطرد، فعن طريق عملية التوظيف يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المطلب الثالث: عناصر ترقية العنصر البشري وحتمية الاستثمار فيه.

يتميز العنصر البشري عادة بالطموح والتطلع للمزيد من أجل تحقيق حاجاته ورغباته، لذلك فإنه أثناء أدائه لوظيفته فإنه يسعى دوماً إلى الوصول إلى المنصب الأعلى والحصول على حوافز وامتيازات ترفع من معنوياته وقدراته على الابداع والابتكار، وبناء على ذلك فإن المؤسسات تبنت مبدأ حتمية الاستثمار في الموارد البشرية؛

أولاً: عناصر ترقية العنصر البشري.

للنهوض والارتقاء بالعنصر البشري من أجل اكتشاف القدرات والمهارات المخزنة لديه في مجال العمل ينبغي القيام بـ:¹

ـ العمل على رفع الروح المعنوية للعمال نظراً للعلاقة الوثيقة بين الانتاج والروح المعنوية؛

ـ توفير قيادة ديموقراطية قادرة على التوجيه بالإشراف ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛

ـ الحوافز: تعد الحوافز أهم الأنشطة والوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير على معنويات العاملين بشكل مباشر ومن ثم ترفع من معناها ومن مستوى انتاجيتهم؛

ـ تسير الاتصالات: إن قيام علاقات طيبة بين المرؤوسين يتطلب نظاماً سليماً لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية، عمودياً أو أفقياً عبر قنوات اتصال مفتوحة وهذا ما يساعد العمال على الانتاج؛

ـ تحسين الظروف المادية للعمل: وهي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تشكل مناخ العمل وتؤثر فيه مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، فترات الراحة، الضوضاء، الأمن، النظافة والنقل، ومن هنا كلما كانت ظروف العمل المادية والمعنوية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن ومن ثم تبرز العناية بظروف العمل؛

ـ التنظيم النقابي: النقابة مؤسسة اجتماعية يكونها العمال والموظفين، في المؤسسة وذلك بصفة اختيارية بهدف تحسين حياتهم العملية، والمساهمة الايجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

¹. الزهير رجراج، العنصر البشري وأهميته في التنمية الاقتصادية من خلال مفهوم العلاقات الانسانية والقيم الاجتماعية في العمل داخل المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، دس، ص ص 148، 149.

ثانيا: حتمية الاستثمار في المورد البشري.

إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات لا تزال تقاس بمدى ما تتجزه وتحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المنظمات مستقبلا سيعتمد إضافة على ما سبق في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الابداع ويتناسب وأهداف المؤسسة؛¹

وهذا يعد من صميم الاستثمار في الموارد البشرية في ظل التهديدات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية، وفي هذا المجال نجد أحد خبراء الموارد البشرية يقول: "إن التهديدات والتحديات هي ذاتها فرص للتحسينات والارتقاء بالأداء على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل" إذن رغم التحديات التي تواجهها المنظمة فهي مضطرة إلى التميز في الأداء، معتمدة في ذلك على مؤشر تحويل التهديدات إلى فرص للنجاح، ومن جهة أخرى وإلى جانب قيام الإدارة بالتخطيط للتسويق، الانتاج والتمويل وجب عليها تبني تخطيط استراتيجي للاستثمار في المورد البشري لضمان حسن اختيار الموارد البشرية اللازمة، تحقيق فعالية التدريب، تنمية المهارات وتوجيه السلوك ومواقف الأفراد إلى الواقع العملي بالمؤسسة عن طريق تحفيزهم بما يشبع حاجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.²

¹. زهية عزبون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 8.

². عبد الحكم خزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات التجارية والتطلعات، دار المنهاج للنشر، القاهرة، 2003، ص 106.

المبحث الثاني: مدخل إلى الإنتاجية.

إن مفهوم الإنتاجية يميل أكثر إلى الجانب الاقتصادي لارتباطه بمعطيات تقنية بحتة، ولكن هذا لا يمنع من دراسته من الجانب الاجتماعي لارتباطه بالإنتاج، ومنه إنتاجية العنصر البشري في المؤسسة، بحيث هو المسؤول عن تحديدها خلال فترات زمنية معينة، وكذلك تحديد طريقة الوصول إلى الهدف المنشود من إنتاجية العامل في المؤسسة.

وسنتطرق في هذا المبحث المعنون بـ "الإنتاجية" إلى جميع الجوانب التي تخص إنتاجية المؤسسة أو إنتاجية العامل، حيث سنحاول إعطاء مفهوم الإنتاجية وأهمية تحسينها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني ستطرق فيه إلى مبادئ وطرق قياس الإنتاجية، وفي آخر مطلب سنحدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية وطرق تحسينها.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وأهمية تحسينها.

لقد حظيت الإنتاجية بنظرة خاصة من المهتمين والمفكرين والباحثين، وهذا من خلال الاهتمام الواسع الذي حظيت به، ونظرا للأهمية المتعاضمة والمكانة الفريدة التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة المؤسسة واقتصاد الأمم، وجب على المؤسسة العمل على تعظيم الإنتاجية، وبهذا ظهرت أهمية تحسينها وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب بعد تحديد مفهوم الإنتاجية؛

أولاً: مفهوم الإنتاجية:

بعد الحرب العالمية الثانية استأثر مفهوم الإنتاجية باهتمام عدد كبير من الباحثين والاختصاصيين وقامت العديد من المحاولات الهادفة لإيضاح ذلك المفهوم إلا أنه يبقى غامضاً ومثيراً للجدل والنقاش حتى أخذ معناها يكتسب بعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينات. ومن الجدير بالذكر بأن كثرة الدراسات والبحوث التي قدمت في هذا المجال، وإن ساهمت إلى حد كبير في تطوير مفهوم الإنتاجية، إلا أنها في الوقت ذاته زادت في تعقيده وأضحت للإنتاجية مفاهيم متعددة ومعان مختلفة.

وبناء على ذلك يمكن تحديد عدة مفاهيم للإنتاجية كما يلي:

__ تعتبر الإنتاجية مقياساً نسبياً لكمية المدخلات اللازمة لضمان الحصول على كمية محددة من المخرجات ويتم التعبير عنها كنسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات.¹

¹. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2014، ص41.

_ تعرف الإنتاجية على أنها: "الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال وغيرها للحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات."¹

_ يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلا أنه يظل على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات، وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية، والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة المؤسسة على عكس العوامل الداخلية التي تقع تحت سيطرتها، ويتعلق مفهوم الإنتاجية بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج.²

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإنتاجية على أنها الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال وغيرها، ويتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

ثانيا: أهمية تحسين الإنتاجية.

تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد أي مدى تمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية مع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الاجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات، بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول؛³

¹. منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءات سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، جامعة القاهرة، مصر، 2019، ص 159.

². سامية سامر ومحمد مشري، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 4، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2019، ص 191.

³. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، الجزائر، دس، ص 281.

كما تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال:¹

__ زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أحسن أعلى من الاحتفاظ بالتعلم؛

__ زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين؛

__ رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب؛

__ تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج؛

__ تعظيم الكفاءة بتدريب عدد من أكبر من المتدربين في كل مرة يعيد فيها البرنامج؛

__ تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج.

المطلب الثاني: مبادئ وطرق قياس الإنتاجية.

تتميز الإنتاجية بالتغير وعدم الثبات في نفس المستوى وتستخدم لقياس مستوى المعيشة في بلد ما ولذلك تستخدم عدة طرق من أجل قياسها وتقوم على عدة مبادئ سنتطرق إليها في هذا المطلب على النحو التالي:

أولاً: مبادئ قياس الإنتاجية.

إن هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها أثناء قياس الإنتاجية وهي:²

__ ضرورة مشاركة الممارسين والشركاء في العملية الإنتاجية في عملية القياس؛

__ الاعتماد على الكميات بدلا من القيم في قياس المدخلات والمخرجات؛

__ ثبات المقياس حتى لا يكون التغير فيه مرده التغير في المكونات؛

__ لا يمكن إعطاء الدقة الكاملة عند الحساب والقياس؛

__ الاعتماد على نظام دقيق وسريع للمعلومات؛

إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط، ولكن تكون متغلغلة في الوظائف والنشاطات كلها.

ثانياً: طرق قياس الإنتاجية.

¹ عبد الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص103.

² عبد الكريم حسين، دراسة احصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال فترة 1996-2006، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2011، ص65.

قياس الإنتاجية يمثل الطريقة الممتازة لتقييم قدرة بلد ما على تحسين أوضاع سكانه المعيشية وذلك لأنه من خلال زيادة الإنتاجية يمكن تحسين مستوى المعيشة؛

ويؤكد خبراء منظمة العمل الدولية (ilo) أن الإنتاجية تمثل حصلة التكامل بين أربعة عناصر رئيسية هي: (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم) حيث تقاس بنسبة الإنتاج إلى هذه العناصر. كما أن قياس الإنتاجية يشير إلى كيفية استخدام المصادر عالمياً والذي يمكن من خلاله تحديد معدل القيمة الخاصة بالمدخلات والتي تؤدي إلى إنجاز المخرجات المرغوبة.¹

1_ الإنتاجية الكلية:

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين مخرجات ومدخلات الإنتاج، أي كافة العناصر المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية وهذه تمثل عادة النسبة بين كمية المخرجات المنتجة من سلع وخدمات وكمية المدخلات، وقد تمثل هذه المدخلات (العمل، المكنات، المعدات، المواد الأولية والأرض) لذا يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالصيغة التالية:²

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات (العمل، المواد، المكنات... إلخ)}}$$

أشار (الخضر) إلى بعض العقبات التي تعترض تطبيق واستخدام مؤشر الإنتاجية الكلية المتمثلة بالآتي:³

_ تعدد وتنوع الأصناف والسلع المنتجة في المؤسسة الواحدة واختلاف كثافة العمل والمواد بالنسبة لهذه السلع، إلا أن المؤسسات ذات الإنتاج المتجانس والموحد يمكنها استخدام الإنتاجية الكلية مؤشراً عملياً للحكم على مدى فعالية وكفاءة الإنتاج؛

_ تباين واختلاف عناصر الإنتاج وتعدد المقاييس المنطبقة على عناصر الإنتاج؛

_ يجب على الإدارة أن تعرف مدى تأثير كل عنصر من عناصر الإنتاجية زيادة أو نقصاناً في حجم وقيمة الإنتاج.

2_ الإنتاجية الجزئية: تعتمد على مدى قياس كفاءة استخدام عنصر واحد فقط من عناصر المدخلات مثل إنتاجية رأس المال، وإنتاجية العمالة وإنتاجية المواد، أي أنها توضح مدى مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات على حدة في ناتج العملية الإنتاجية (المخرجات النهائية).⁴

¹ هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 16.

² خضير كاظم محمود وهابل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 50.

³ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ محمد محمد محمد الخولاني، مرجع بق ذكره، ص 50.

حيث عرف (evants) الإنتاجية الجزئية بأنها معدل المخرجات الكلية على عنصر واحد من المدخلات.¹

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية المكان والمعدات... إلخ.²

أ/ إنتاجية العمل: وتعني العلاقة بين المخرجات إلى العمل المبذول في الإنتاجية ويعبر عنها عادة بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{(\text{العمل، عدد العمال، ساعات العمل})}.$$

ب/ إنتاجية المواد: وتعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية (نصف المصنعة) المستخدمة في العملية الإنتاجية ويعبر عنها عادة بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد الأولية والتكميلية}}.$$

ج/ إنتاجية المكان: وتعني العلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) إلى عدد ساعات تشغيل المكان والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ويعبر عنها كالاتي:

$$\text{إنتاجية المكان} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل المكان}}.$$

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

للإنتاجية عوامل كثيرة ومختلفة وذات طبيعة متباينة سواء بالتداخل أو الترابط، وطبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات وأنها تبادلية، ويمكن لأي عامل من هذه العوامل أن يسهم في الاتجاهين، بمعنى أن زيادته تزيد في معدل الإنتاجية ونقصه يؤدي إلى نقص معدل الإنتاجية.³

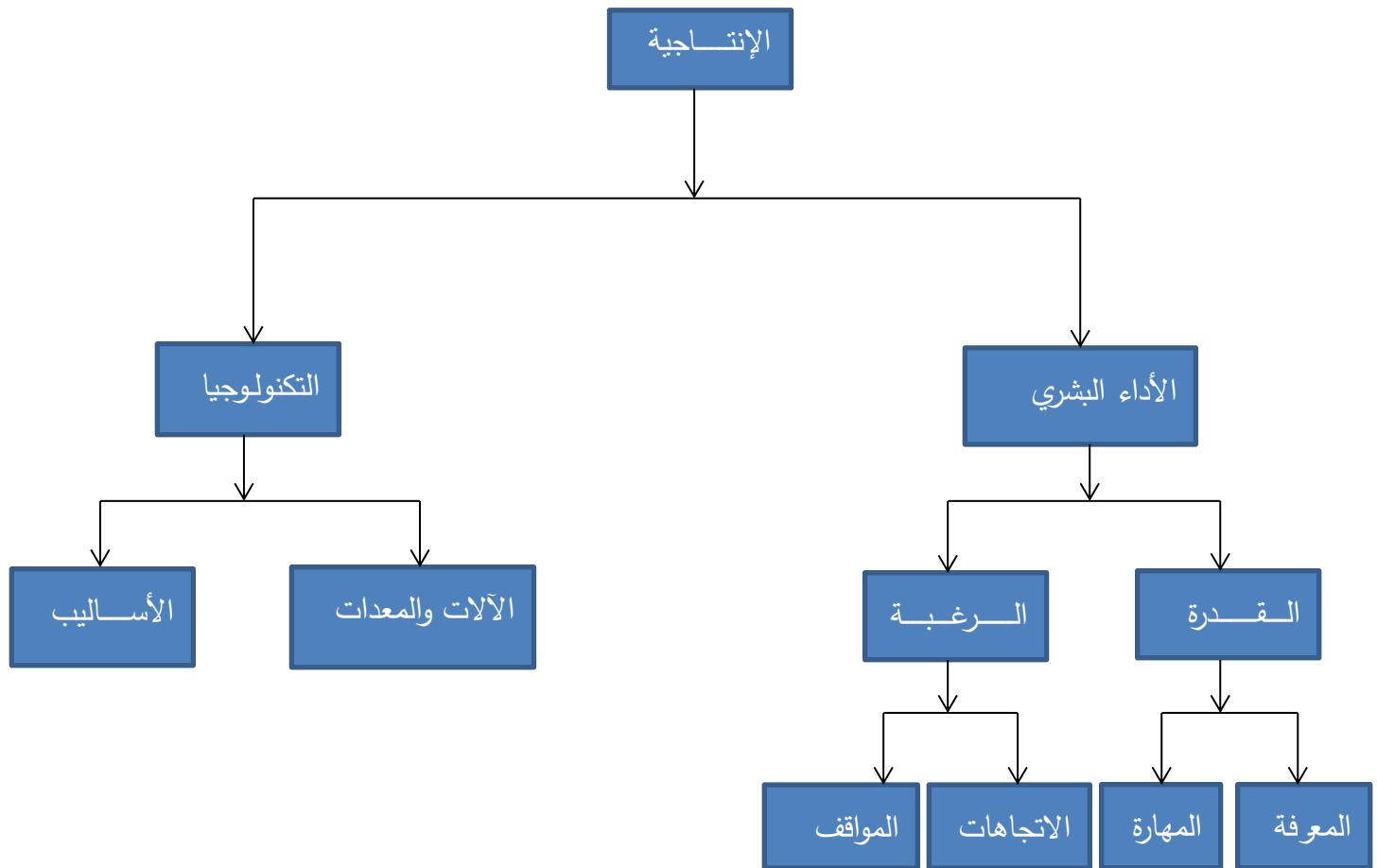
وفي هذا الصدد قام الكثير من الكتاب بحصر العديد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية في شكل معادلات كما يلي:

¹. هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 17.

². خيضر كاظم محمود وهائل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³. عيسى سوار الذهب أحمد، العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل (واقع إنتاجية العمل ووسائل تطويرها)، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، العدد 08، البحرين، 1987، ص 10.

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الإنتاجية.



المصدر: محمد محمد محمد الخولاني، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2014، ص47.

ويلاحظ في الشكل السابق أن العلاقة مصورة في شكل حاصل ضرب متغيرين (وليس ناتج جمعهما) وذلك لتوضيح مدى أهمية توافر حد أدنى من كل من المتغيرين فإذا انخفض أحدهما إلى مستوى الصفر أصبحت المحصلة صفراً أي كان المستوى مرتفع للمتغير الآخر.

ونظراً لدور الإنتاجية الهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمن الصعوبة تحديد العوامل المؤثرة فيها، لذلك قام العديد من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل محدداتها على المستوى الكلي والجزئي.¹

حيث صنفوا هذه العوامل كما يلي:

¹. عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص215.

الجدول رقم (04): العوامل المؤثرة في الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

عوامل خارجية		عوامل داخلية	
عوامل هيكلية	لوائح تنظيمية	مادية	إنسانية
. النظام الاقتصادي؛ . النظام الاجتماعي؛ . السكان؛ . البيئة السياسية.	. تشريعات العمل؛ . سياسات عامة للدولة؛ . العلاقات التنظيمية.	. أنواع المنتجات؛ . تكنولوجيا المستخدمة؛ . الخامات؛ . الطاقات الإنتاجية؛ . مصادر الطاقة؛ . المعدات والتجهيزات.	. العاملون؛ . الهيكل التنظيمي؛ . نظم وسياسات العمل؛ . أساليب وطرق العمل؛ . أساليب الإدارة؛ . القيادة الإدارية.

المصدر: محمد محمد محمد الخولاني، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، مصر، 2014، ص48.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية

يحتل موضوع الإنتاجية أهمية بارزة في كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن الإنتاجية مؤشر ضروري وهام للتعرف على مستوى الأداء والقدرة على الإنتاج في مختلف القطاعات ذات التخصصات المتنوعة والاحجام المختلفة. كما تعد إنتاجية الموارد البشرية مؤشرا يعكس مدى كفاءة استخدام استراتيجية التحفيز داخل المنظمة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية وسبل تحسينها.

قد تصيب المؤسسة أثناء دورة حياتها انتكاسات أو أزمات تؤدي إلى ظهور أو تسجيل انخفاض في الإنتاجية لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسة وتحليل أسباب انخفاض الإنتاجية، وبالتالي البحث عن سبل وطرق تحسينها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية.

من الشائع أن تسمع المديرين يشكون من أن العاملين لم يعودوا يعملون بأقصى طاقاتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع نتائج البحوث في هذا المجال فإنه من الممكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:¹

— عدم جاذبية حزمة الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين بها، ذلك أنه من الأخطاء الشائعة افتراض أن العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين عليهم، بينما أن الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز غير المادي (مثلاً فرص الترقية أو فرص التدريب التي توفرها المؤسسة). وبالطبع فإن لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء سوف يقترب من الصفر؛

— ضعف العلاقة بين الحافز والأداء ذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو أي شيء آخر) بالإنتاج (أو الأداء في المؤسسات الخدمية) فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي؛

— عدم الثقة بين الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد أو غير العادي؛

¹. زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 152، 151.

_ عدم ثراء الوظيفة نفسها بحيث تجذب الموظف لبذل جهود غير عادية واستغلال إمكانياته ومهاراته في الارتقاء بمستوى الأداء، وهنا تجدر الإشارة إلى أن معظم الوظائف في منطقتنا العربية هي وظائف بسيطة إلى حد ما يثير الملل؛

_ ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها، الأمر الذي يجعل من هذه الأعمال تكليفا أكثر منها استمتعا أو إشباعا.

ثانيا: سبل وطرق تحسين الإنتاجية.

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مراحل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية عموما والصناعية خصوصا، وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والوطنية، وإن الطريق السليم والفعال لتحسين الإنتاجية لا بد أن يبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر التالية: "1"

_ الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة؛

_ الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة؛

_ المنافسة والأوضاع السوقية السائدة؛

_ الطلب الفعال على المنتجات الصناعية.

ويتم تحقيق العناصر السالفة من خلال عملية تنظيمية محكمة على كافة المستويات واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة من الحلول التي يختص بعضها بالناحية الفنية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالثة بالناحية الإنسانية والتي يتم معالجتها مجتمعة دون انفراد وتدرجيا، وفيما يلي هذه الأساليب: "2"

_ توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها؛

_ تحسين أساليب الإدارة؛

_ تدريب العامل البشري وتأهيله؛

_ تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية.

¹. عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 239.

². عبد الرحمن بن عنتر، نفس المرجع السابق، ص 240.

وهناك العديد من المداخل والأساليب التي يمكن تحسين الإنتاجية من خلالها، وقد صنف الباحثون هذه الأساليب في خمس مجموعات، حيث يمكن الاعتماد في تحسين الإنتاجية على ما يلي:¹

_ التكنولوجيا؛

_ الموارد البشرية؛

_ المنتج؛

_ المهام؛

_ الموارد.

المطلب الثاني: دور الحوافز في زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين، ومنذ بداية الفكر الإداري وبرهنت الكثير من الدراسات أن المؤسسة تستهدف زيادة إنتاجية أفرادها العاملين، لأنها تأثر بصفة مباشرة على حجم إنتاجها وجودة منتجاتها وإنتاجية العمل، وعليها أن تهتم بمسألة الحوافز التي بدورها المحرك الرئيسي لهذه العملية، كما تشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تحقق أغراضها في المؤسسات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي، والعائد الفردي بينما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المؤسسة التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل.

أولاً: يمكن القول أن هناك شرطين أساسيين لأي حافز، وهما يلعبان دوراً أساسياً في تحديد فاعلية الحوافز وهما:²

1_ ارتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي؛

2_ أن يكون الفرد راغباً في الحصول على ذلك الحافز، وتزداد أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا، فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم والحركة تصاعدياً.

ثانياً: تمثل زيادة إنتاجية الموارد البشرية الشغل الشاغل لوظيفة الموارد البشرية إلا أن الموضوع لا يتم ببساطة، ويتجسد من مجرد طرح نظام للحوافز، إذ أنه من المهم أن نحدد ونعرف أي نوع من الأداء الجدير بالمكافأة، وكيف تتم مكافئته، الاعتقاد السائد لدى المؤسسات الأكثر كفاءة في العالم بأن التعاون بين الأفراد يعد ضرورياً

¹. إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2006/2005، ص ص 77، 78.

². علي غربي، بلقاسم سلاطونية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 130.

لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية، وهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بالعمل ودمج مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتعطينا في الأخير النتائج المرجوة.¹

ثالثاً: يتجسد دور الحوافز في زيادة إنتاجية الموارد البشرية من خلال الأبعاد أو المؤشرات التالية:²

1_ جودة المنتج: تؤثر الحوافز على جودة المنتجات من خلال ما يلي:

- _ يساهم التحفيز في التقليل من عدد الوحدات المعيبة؛
- _ يساهم التحفيز في الرفع من جودة منتجات المؤسسة؛
- _ يساعد التحفيز على الإبداع والابتكار وبالتالي تصميم وتصنيع منتجات ذات جودة عالية.

2_ حجم الإنتاج: يظهر دور الحوافز في رفع حجم الإنتاج من خلال العناصر التالية:

- _ تساهم الحوافز في التقليل من الغيابات واللامبالاة في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج؛
- _ يساعد تقديم الحوافز المعنوية في تشكيل فرق العمل وبالتالي زيادة حجم الإنتاج؛
- _ يساعد التحفيز في تحسين ظروف العمل مما يسمح بزيادة الإنتاج؛
- _ كما يساعد التحفيز العمال على تقديم مردود جيد في العمل.

3_ إنتاجية العمل: هي كمية الإنتاج المنتج خلال فترة زمنية مقسوماً على عدد العمال خلال هذه الفترة، أو هي متوسط إنتاجية العامل الواحد خلال فترة العمل.

تتأثر إنتاجية العمل بمجموعة من العوامل، وتعد الحوافز من بين أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- _ يساهم التحفيز في الرفع من مستوى إنتاجية العمل؛
- _ يساعد التحفيز في الرفع من مهارة وقدرة العمال وبالتالي زيادة إنتاجية العمل؛
- _ تساهم الحوافز المعنوية في إعطاء العامل الحرية والاستقلالية في تحديد أوقات العمل وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل.

¹ إلياس بو جعادة، مرجع سبق ذكره، ص5.

² من إعداد الطالبة، بالاعتماد على، غروي أبو بكر الصديق وآخرون، أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 12، 2019، ص4.

خلاصة:

وختاماً لقد حاولنا من خلال ما تقدم تبين أهمية تحفيز الموارد البشرية في المنظمات والدور الذي يلعبه في التأثير على الحركة الإنتاجية من خلال أداء العاملين، ولهذا السبب يجب على المنظمات منح وظيفة الموارد البشرية أهمية أكثر والسماح لها بأخذ الدور الاستراتيجي المنوط بها من خلال منحها الصلاحيات اللازمة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها والتي سوف يكون لها دور وتأثير مباشر رفع إنتاجية الموارد البشرية وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة ككل وتطورها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لمؤسسة
سوناريك وحدة فرجيو

تمهيد:

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت التحفيز من أجل زيادة إنتاجية الموارد البشرية وأهم الطرق والسبل من أجل زيادة الإنتاجية، سنتطرق في الجانب التطبيقي حيث سنقوم بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة اقتصادية وذلك بإعطاء نظرة شاملة عن هذه المؤسسة وأهم الموارد الموجودة فيها وذلك بالتركيز على أهم الموارد الموجودة ألا وهي الموارد البشرية والاستراتيجية المتبعة في تحفيز هذه الموارد من أجل الرفع من إنتاجيتهم.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك.

تعد المؤسسات الاقتصادية العمود الفقري لاقتصاد أي دولة وذلك لاعتماد الدولة على الإنتاج الذي تقدمه هذه المؤسسات للسوق المحلي أو الخارجي وتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات التي تقدمها، وتعد مؤسسة سوناريك كغيرها من المؤسسات الرائدة في السوق المحلي وذلك بتقديمها منتجات متنوعة عبر كافة ربوع الوطن وذلك لامتلاكها عدة فروع موزعة عبر عدة مناطق من الوطن وسنحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة الأم وذلك كما يلي.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناريك.

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر بـ 1724560.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تنمية الوحدات الإنتاجية في إطار الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجمالي في السنوات: 1992، 1994، 1994 كما يلي:

20.000.000 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع؛
- مطابخ منزلية؛
- سخانات الماء؛
- مكيفات الهواء.

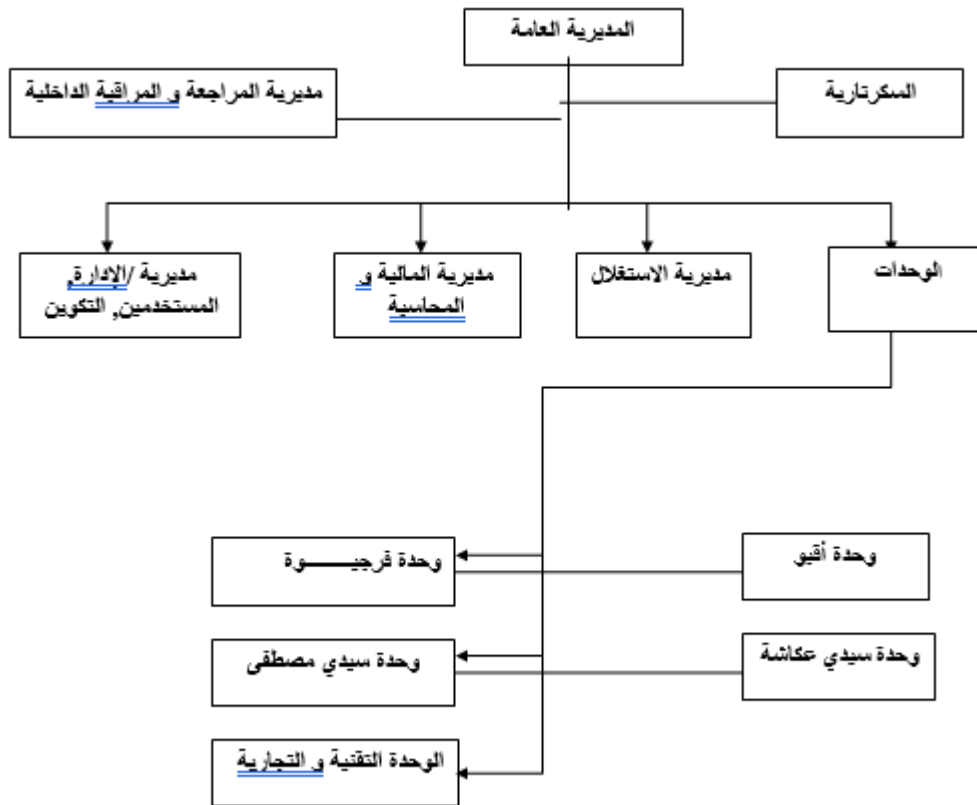
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة إنتاجيتهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

لهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك:

الشكل 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ثانياً: أهم وحدات المؤسسة الإنتاجية والتجارية

لمؤسسة سوناريك وحدات عبر التراب الوطني تقدر ب 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل وهي:

(1) وحدة إنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء:

- المكان: فرجيوة - ولاية ميلة.

- سعر تكلفة المشروع: 79.000.000 دج.

(2) وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

- المكان: سيدي مصطفى - ولاية بومرداس.
- سعر تكلفة المشروع: 42.000.000 دج.
- (3) وحدة الوسط التقنية التجارية:
- المكان: جسر قسنطينة - ولاية الجزائر.
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.
- (4) الوحدة التجارية / شرق:
- المكان: أقبو - ولاية بجاية.
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج.
- (5) الوحدة التجارية / غرب:
- المكان: سيدي عكاشة - ولاية الشلف.
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج.

المطلب الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك

مؤسسة سوناريك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية لديها مجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والكبيرة في ميدان الصناعة الثقيلة؛

في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة "المشروع" إلى النهاية "المنتج تام الصنع" أو النهائي؛

- فكرة المشروع وأبعاده؛
- دراسات جدولية اقتصادية؛
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم؛
- تحقيق أعمال مختلفة؛
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات؛
- إجراء مفاوضات مع الممولين؛
- مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم تجهيزات إلى ورشات العمل؛
- تركيب وتشغيل التجهيزات؛
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة؛
- تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

المبحث الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة.

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني، تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها، وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة

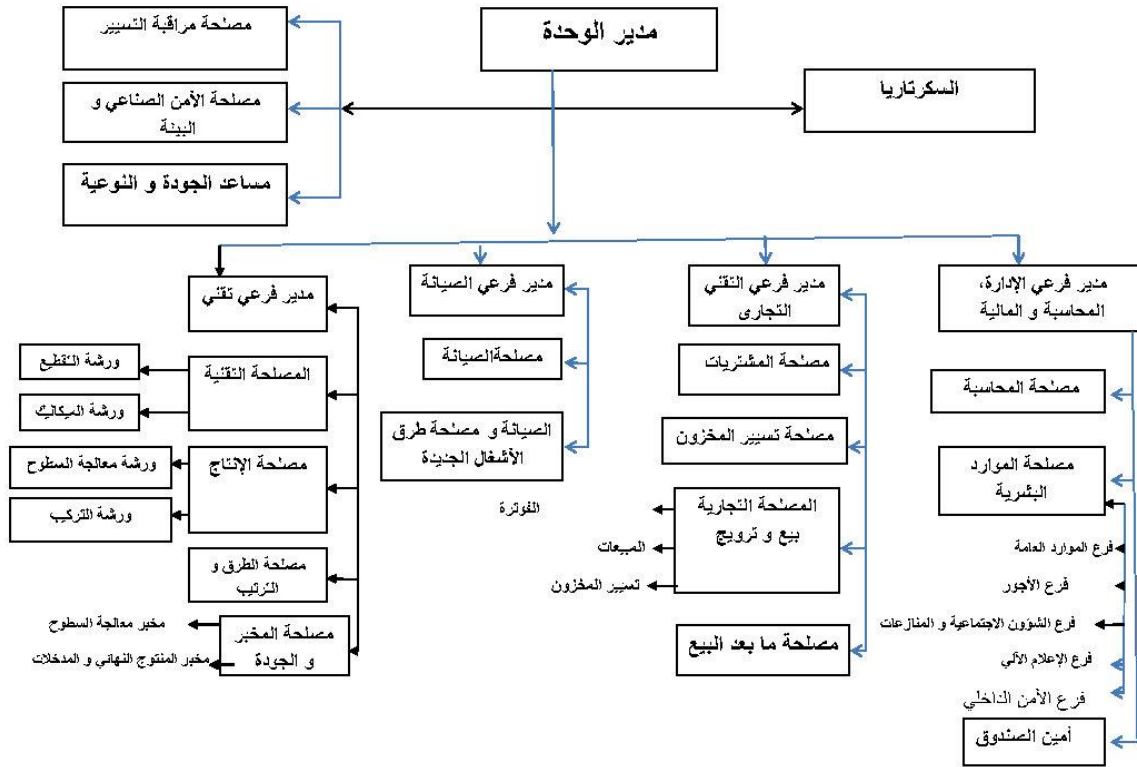
إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله- كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجب دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982م وانتهت سنة 1992م أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

موقعها: تقع وحدة سوناريك فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (5) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب.

مساحتها: تتربع وحدة سوناريك فرجيوة على مساحة قدرها 11 هكتار، بحيث تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100 متر مربع.

هيكلها التنظيمي: إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل المنتجات للزبائن وباقي الوسائل في أقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة -وحدة فرجية-



مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجية: 2021/2022

المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية بوحدة فرجية

تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير المورد البشري وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحاضرة والأمن الداخلي:

(1) المكتب الأول: مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة الأعمال؛
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها.

(2) المكتب الثاني: خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بينالعمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، بالإضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات، كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة.

(3) المكتب الثالث: المكلف بدراسات تسيير الموارد البشرية:

- العطل المرضية والعطل السنوية؛

- إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال، إعداد شهادات العمل؛
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي (تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد، ...)
- إعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف؛
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال، بالإضافة إلى أعمال أخرى.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف وحدة سوناريك فرجيوة

أولاً: أهمية الوحدة

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دوراً اجتماعياً يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة بالإضافة إلى هذا تسهر على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال بهدف تحسين مردودية الإنتاج والفاعلية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة عبر التراب الوطني؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية للوحدة.

ثانياً: أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني؛
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية؛
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية؛
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث

من أجل الإلمام بموضوع البحث قمنا باستخدام المنهج التحليلي لمعالجة البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الذي يعتبر أفضل طريقة لجمع البيانات الخاصة بعمال المؤسسة محل البحث، حيث قمنا بتحليل هذه البيانات كما هو مفصل في المطالب التالية.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية.

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS24) version، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1_ المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

إنّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

- من (1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

2_ التكرارات والنسب المئوية: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3 المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4 الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

5 معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستمارة.

6 صدق وثبات الاستمارة:

بغرض معرفة صلاحية الاستمارة من الناحية المنهجية والعملية تم دراسة صدق وثبات الاستمارة.

أ/صدق الاستمارة: لقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين -انظر الملحق رقم (....) - بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستمارة، وقد أعطى المحكمون مجموعة من الملاحظات القيمة فيمما يخص الشكل والمضمون، وقمنا بإجراء التصحيحات اللازمة وبإشراف مستمر من طرف المشرفة خلال عملية التصحيح.

ب/ثبات الاستمارة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة، وللوصول لنتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير حساب معامل الثبات الكلي، حيث يكون معامل الثبات:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

جدول رقم (05): معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد العناصر	قيمة ألفا كرونباخ	تقديره
29	0.922	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن مجموع متغيرات الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.922، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مدى إدراك عينة الدراسة لكل من فقرات الاستبيان وفي الأخير توضيح نوع العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناء على النتائج المتحصل عليها، ومن تحليل المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تفرغ الاستبيانات ومعالجتها إحصائياً.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وتم توزيع المتغيرات التالية:

1- توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب جنسهم.

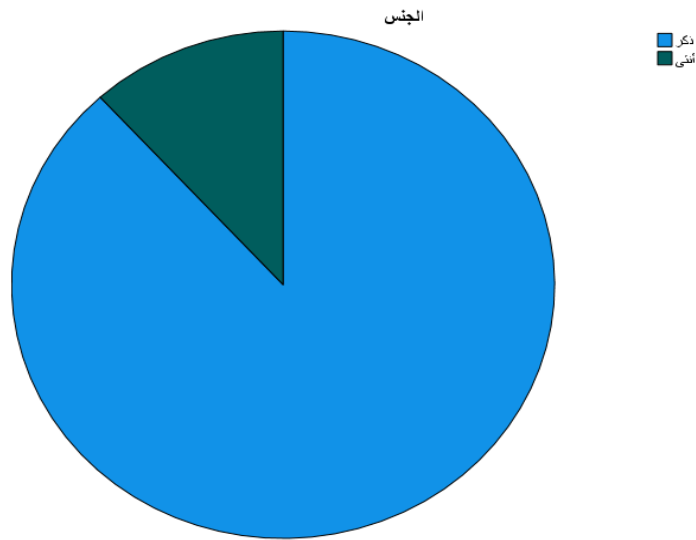
الجدول رقم (06): توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	88.2%
أنثى	4	11.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (...) أن 30 فرداً من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 88.2% من إجمالي أفراد العينة هم ذكور، بينما 4 أفراد يمثلون ما نسبته 11.8% كانوا إناثاً، كما تبينه الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (07): توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
يتضح من الشكل رقم (5) أن أغلب عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية يمثلون فئة الذكور بنسبة 88.2%، في حين تمثل فئة الإناث بنسبة 11.8% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الذكور.

2 توزيع مفردات العينة حسب العمر

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب عمرهم.

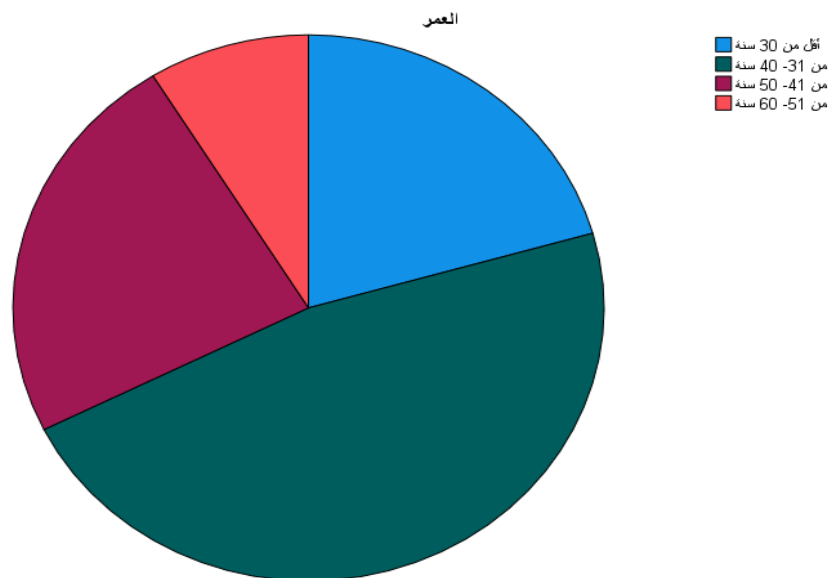
الجدول رقم (07): توزيع الموظفين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	23.5%
من 31 إلى 40 سنة	16	47.1%
من 41 إلى 50 سنة	7	20.6%
من 51 إلى 60 سنة	3	8.8%
أكثر من 60 سنة	0	0%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (07) أن 16 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 47.1% من إجمالي أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، و 7 أفراد يمثلون ما نسبته 20.6% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و 8 أفراد أعمارهم أقل من 30 سنة وهم يمثلون نسبة 23.5% بينما هناك 3 أفراد فقط ضمن العينة المختارة سنهم من 51 إلى 60 سنة، وهذا كما يوضحه القرص البياني التالي.

الشكل رقم (08): توزيع الموظفين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
يتضح من الشكل رقم (06) أن معظم عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية شباب بنسبة 70.6%، وهذا يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

3 توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب مستواهم الدراسي.

الجدول رقم (08): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

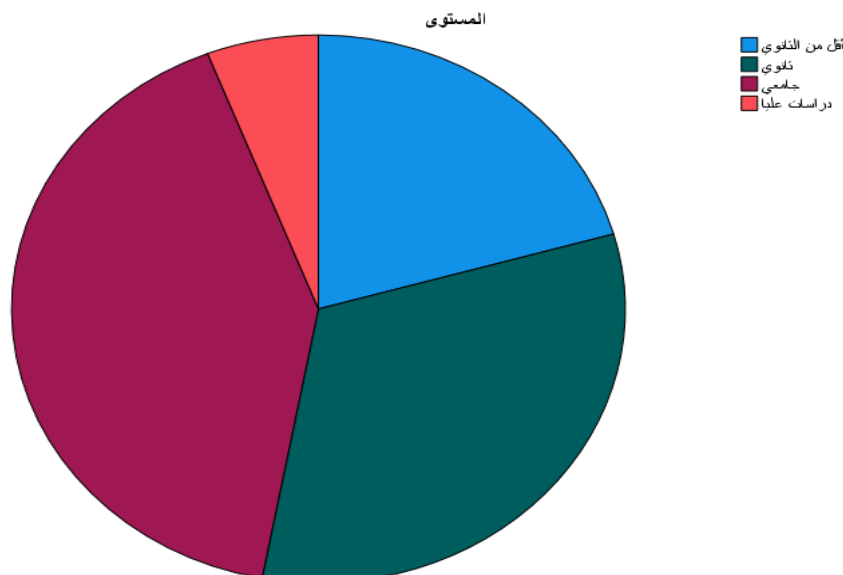
المستوى	التكرار	النسبة المئوية
دون الثانوي	7	20.6%
ثانوي	11	32.4%
جامعي	14	41.2%

دراسات عليا	2	5.9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أن 14 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 41.2% صرحوا أن لديهم مستوى جامعي، يليه 11 فردا يمثلون ما نسبته 32.4% مستواهم ثانوي، بينما هناك 7 أفراد مستواهم دون الثانوي وفردان اثنان من أصحاب الدراسات العليا يمثلون نسبة 5.9% من إجمالي أفراد العينة، وهذا كما يوضحه القرص البياني التالي.

الشكل رقم (09): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الشكل رقم (07) أن المستوى التعليمي لعمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية جيدة بحيث تمثل نسبة 20.6% من العمال مستواهم التعليمي أدنى من الثانوي أما باقي العمال متحصلين على المستوى الثانوي والجامعي والدراسات العليا.

4: توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب عدد سنوات الخبرة.

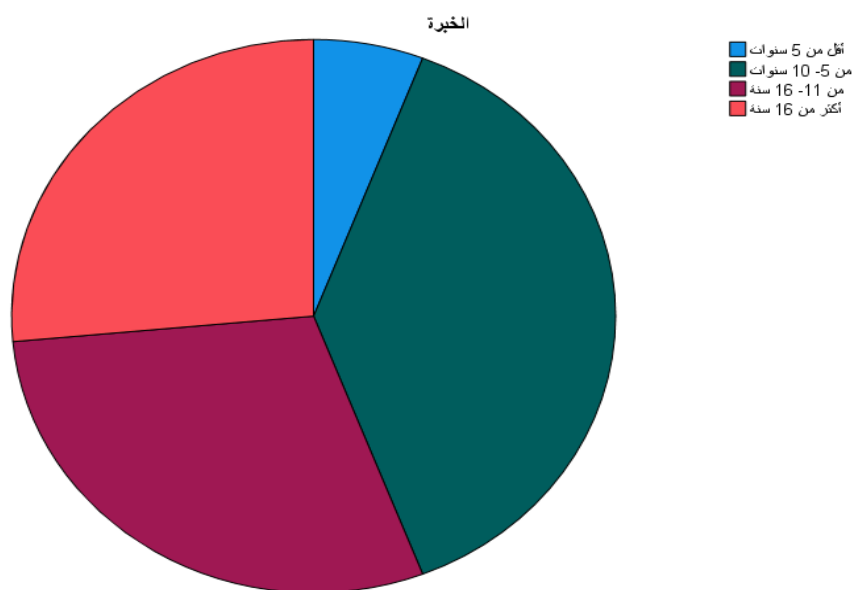
الجدول رقم (09): توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	5.9%
من 5 إلى 10 سنوات	13	38.2%
من 11 إلى 16 سنة	10	29.4%
أكثر من 16 سنة	9	26.5%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن 13 فرداً من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 38.2% من إجمالي أفراد العينة لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة، و 10 أفراد يمثلون ما نسبته 29.4% لديهم ما بين 11 و 16 سنة خبرة، و 9 أفراد سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة يمثلون نسبة 26.5% بينما فردان اثنان خبرتهما أقل من 5 سنوات، وهذا كما وضحه القرص البياني التالي.

الشكل رقم (10): توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الشكل رقم (08) أن أغلب عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية لديهم خبرة تفوق 5 سنوات.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحاور الرئيسية

تم تخصيص خمسة محاور في هذا الجزء، حيث سيتم من خلاله عرض وترتيب اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول كل بعد، وذلك بتحليل مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية المتحصل عليها، والمتمثلة أساساً في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية.

1_ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول: إستراتيجية التحفيز

الجدول رقم (10): إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول

إستراتيجية التحفيز

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارة	النسبة	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	4	10	10	8	2	2.82	1.113	5	متوسطة
	%	11.8	29.4	29.4	23.5	5.9				
2	التكرار	4	10	8	10	2	2.88	1.148	4	متوسطة
	%	11.8	29.4	29.4	23.5	5.9				
3	التكرار	7	11	5	8	3	2.68	1.296	9	متوسطة
	%	20.6	32.4	14.7	23.5	8.8				
4	التكرار	5	7	11	8	3	2.91	1.190	3	متوسطة
	%	14.7	20.6	32.4	23.5	8.8				
5	التكرار	0	5	5	19	5	3.70	0.905	1	مرتفعة
	%	0	14.7	14.7	55.9	14.7				
6	التكرار	9	10	7	6	2	2.47	1.237	10	منخفضة
	%	26.5	29.4	20.6	17.6	5.9				
7	التكرار	4	10	7	10	3	2.94	1.204	2	متوسطة
	%	11.8	29.4	20.6	29.4	8.8				
8	التكرار	7	8	9	5	5	2.79	1.343	8	متوسطة
	%	20.6	23.5	26.5	14.7	14.7				
9	التكرار	6	9	9	6	4	2.79	1.274	7	متوسطة
	%	17.6	26.5	26.5	17.6	11.8				
10	التكرار	5	8	11	8	2	2.82	1.140	6	متوسطة
	%	14.7	23.5	32.4	23.5	5.9				
مؤشر المحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر المحور الأول (إستراتيجية التحفيز) يعبر عنه بدرجة متوسطة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.88 من 5 ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "محايد" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.904.

الجدول رقم (11): ترتيب عبارات المحور الأول: إستراتيجية التحفيز

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
5	علاقتي مع زملائي جيدة ويسودها نوع من الانسجام	1	مرتفعة
7	تقدم المؤسسة حوافز للعمال تزيد من دافعيتهم نحو العمل	2	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية	3	متوسطة
2	الحوافز المدفوعة تتناسب مع مجهودات العاملين	4	متوسطة
1	تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين	5	متوسطة
10	تتم الترقية على أساس الأداء في العمل	6	متوسطة
9	تمنح المؤسسة للعمال فرص كافية للترقية في العمل	7	متوسطة
8	يتم تخصيص حوافز مرضية للعمال للساعات العمل غير الرسمية	8	متوسطة
3	توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة	9	متوسطة
6	تتبع المؤسسة إجراء تجدية لمنح الحوافز للعمال	10	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول رقم (11) ترتيب عبارات المحور الأول (إستراتيجية التحفيز) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "علاقتي مع زملائي جيدة ويسودها نوع من الانسجام" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.905، وكانت نسبة الموافقين: $55.9 + 14.7 = 70.6\%$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أنه لا توجد صراعات بين موظفي مؤسسة سوناريك وحدة فرجوة.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص "تقدم المؤسسة حوافز للعمال تزيد من دافعيتهم نحو العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.94 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.204، مما يعكس عدم رضا عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عن الحوافز المقدمة لهم.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.91 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.190؛ مما يدل على مؤسسة سوناريك لا تفرق بين الحوافز المادية والمعنوية.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "الحوافز المدفوعة تتناسب مع مجهودات العاملين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.88 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.148، مما يدل على أن العمال يبذلون جهداً أكبر من الحوافز المدفوعة لهم.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.82 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.113، مما يدل على أن المؤسسة لاتعطي أهمية لتحفيز العاملين.

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: "تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.82 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.140، مما يدل على عدم مراعاة الأقدمية في العمل في سلم الترقية

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص: "تمنح المؤسسة للعمال فرص كافية للترقية في العمل" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.79 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.274، مما يدل على عدم توفر فرص الترقية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص على: "يتم تخصيص حوافز مرضية للعمال لساعات العمل غير الرسمية" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.79 وهو يقع ضمن الفئة

الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.343، مما يدل على قلة الحوافز الخاصة بساعات العمل غير الرسمية

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.68 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.296، مما يدل على عدم رضا العمال على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "تتبع المؤسسة إجراءات جيدة لمنح الحوافز للعمال" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.47 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" وبانحراف معياري قدره 1.237، وكانت نسبة غير الموافقين: $29.4 + 26.5 = 55.9\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على عدم رضا العمال على إجراءات منح الحوافز.

2_ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: إنتاجية الموارد البشرية

البعد الأول: جودة المنتج

الجدول رقم (12): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول:

جودة المنتج

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

البيانات	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					البيانات
				موافقة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	1	1.243	4.03	16	11	1	4	2	التكرار
				47.1	32.4	2.9	11.8	5.9	%
2	3	1.228	3.65	8	16	3	4	3	التكرار
				23.5	47.1	8.8	11.8	8.8	%
3	5	1.274	3.20	4	14	6	5	5	التكرار
				11.8	41.2	17.6	14.7	14.7	%
4	4	1.018	3.59	5	17	6	5	1	التكرار
				14.7	50.0	17.6	14.7	2.9	%
5	2	1.319	3.68	10	15	0	6	3	التكرار
				29.4	44.1	0	17.6	8.8	%
مرتفع		0.909	3.63	مؤشر البعد الأول: جودة المنتج					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الأول (جودة المنتج) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.63 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.909

الجدول رقم (13): ترتيب عبارات البعد الأول: جودة المنتج

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
1	تتميز منتجات المؤسسة بأنها تدوم لفترات أطول	1	مرتفعة
5	يساعد العمل الجماعي على رفع جودة المنتج	2	مرتفعة
2	منتجات المؤسسة تلقت رواجاً عالياً في السوق	3	مرتفعة
4	تساهم الرقابة الذاتية في رفع جودة منتجات المؤسسة	4	مرتفعة
3	نسبة الوحدات المعيبة (المعطوبة) ضعيفة جداً	5	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول رقم (13) ترتيب عبارات مؤشر البعد الأول (جودة المنتج) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تتميز منتجات المؤسسة بأنها تدوم لفترات أطول" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.03 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.243، وكانت نسبة الموافقين: 32.4% من مجموع المستجوبين، مما يعكس ديمومة منتجات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص "يساعد العمل الجماعي على رفع جودة المنتج" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.68 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.319، وكانت نسبة الموافقين: 44.1% من مجموع المستجوبين، مما يعكس أهمية العمل الجماعي في رفع جودة المنتج.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "منتجات المؤسسة تلقى رواجاً عالياً في السوق" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.65 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.228، وكانت نسبة الموافقين: 47.1% من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس سمعة منتجات المؤسسة في السوق ورضا العمال على منتجات مؤسستهم.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "تساهم الرقابة الذاتية في رفع جودة منتجات المؤسسة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.59 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.018، وكانت نسبة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث

الموافقين: 50% من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على رغبة العمال في أسلوب الرقابة الذاتية مما يدفعهم للعمل أكثر.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "نسبة الوحدات المعيبة (المعطوبة) ضعيفة جدا" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.20 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.274، مما يدل على كثرة الوحدات المعيبة في المؤسسة.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني:

حجم الإنتاج

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية له.

العبارة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					العبارة
				موافقة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
منخفضة	5	1.211	2.56	2	5	12	6	9	التكرار
				5.9	14.7	35.3	17.6	26.5	%
متوسطة	4	1.184	3.15	3	13	8	6	4	التكرار
				8.8	38.2	23.5	17.6	11.8	%
مرتفعة	2	1.134	3.53	5	18	3	6	2	التكرار
				14.7	52.9	8.8	17.6	5.9	%
مرتفعة	3	1.050	3.44	3	18	6	5	2	التكرار
				8.8	52.9	17.6	14.7	5.9	%
مرتفعة	1	1.122	3.79	9	16	4	3	2	التكرار
				26.5	47.1	11.8	8.8	5.9	%
مرتفع		0.821	3.29	مؤشر البعد الثاني: حجم الإنتاج					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الثاني (حجم الإنتاج) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.29 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.821.

الجدول رقم (15): ترتيب عبارات البعد الثاني:

حجم الإنتاج

رقم العبرة	العبرة	ترتيب العبرة	اتجاه العبرة
5	تستطيع المؤسسة الرفع من حجم الإنتاج	1	مرتفعة
3	يحرص العمال على تقديم مردود جيد في العمل	2	مرتفعة
4	يتميز إنتاج المؤسسة بالتزايد المستمر	3	مرتفعة
2	تمتلك المؤسسة كل الآلات اللازمة لتشغيل العملية الانتاجية	4	متوسطة
1	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عالية	5	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول رقم (15) ترتيب عبارات مؤشر البعد الثاني (حجم الإنتاج) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تستطيع المؤسسة الرفع من حجم الإنتاج" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.79 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وبانحراف معياري قدره 1.122، وكانت نسبة الموافقين: $73.6\% = 26.5 + 47.1$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن للمؤسسة القدرة على الرفع من حجم إنتاجها.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص "يحرص العمال على تقديم مردود جيد في العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.134، وكانت نسبة الموافقين: $67.6\% = 14.7$ من مجموع المستجوبين، مما يعكس حرص العمال على المثابرة في العمل.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "يتميز إنتاج المؤسسة بالتزايد المستمر" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث

الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.050، وكانت نسبة الموافقين: $52.9 + 8.8 = 61.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس تزايد إنتاج المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تمتلك المؤسسة كل الآلات اللازمة لتشغيل العملية الانتاجية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.15 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "متوسطة" وبانحراف معياري قدره 1.184؛

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عالية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.56 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" وبانحراف معياري قدره 1.211، وكانت نسبة غير الموافقين: $26.5 + 17.6 = 44.1\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على امتلاك المؤسسة لآلات قديمة.

البعد الثالث: إنتاجية العمل

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث

إنتاجية العمل

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارات	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	2	6	7	13	6	3.44	1.160	2	مرتفعة
	%	5.9	17.6	20.6	38.2	17.6				
2	التكرار	2	3	2	19	8	3.82	1.086	1	مرتفعة
	%	5.9	8.8	5.9	55.9	23.5				
3	التكرار	2	3	11	15	3	3.14	0.988	3	متوسطة
	%	5.9	8.8	32.4	44.1	8.8				
4	التكرار	8	7	8	10	1	2.68	1.224	5	متوسطة
	%	23.5	20.6	23.5	29.4	2.9				
5	التكرار	4	7	6	15	2	3.12	1.175	4	متوسطة
	%	11.8	20.6	17.6	44.1	5.9				
مؤشر البعد الثالث: إنتاجية العمل										
							3.29	0.773		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الثالث: إنتاجية العمل يعبر عنه بدرجة متوسطة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.29 من 5 ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "محايد" المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.773.

الجدول رقم (17): ترتيب عبارات البعد الثالث:

إنتاجية العمل

رقم العبرة	العبرة	ترتيب العبرة	اتجاه العبرة
2	تكفي الساعات المحددة للعمل لإنجاز المهام	1	مرتفعة
1	مستوى إنتاجية العمل مرتفع	2	مرتفعة
3	تؤثر بيئة العمل واستقلاليته في تحديد أوقات العمل	3	متوسطة
5	يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العامل	4	متوسطة
4	إعطاء العامل الحرية الاستقلالية في تحديد أوقات العمل	5	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول رقم (17) ترتيب عبارات مؤشر البعد الثالث (إنتاجية العمل) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تكفي الساعات المحددة للعمل لإنجاز المهام" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.82 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.086، وكانت نسبة الموافقين: $23.5 + 55.9 = 79.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني تخصيص المؤسسة الوقت الكافي لإنجاز المهام اليومية.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص "مستوى إنتاجية العمل مرتفع" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.160، وكانت نسبة الموافقين: $17.6 + 38.2 = 55.8\%$ من مجموع المستجوبين، مما يعكس ارتفاع مستوى إنتاجية العمل.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "تؤثر بيئة العمل واستقلاليته في تحديد أوقات العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.14 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 0.988، مما يعكس صرامة المؤسسة في تحديد أوقات العمل.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العامل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.12 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.175؛ مما يدل على أن المهام الموكلة للعمال تفوق طاقتهم.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "إعطاء العامل الحرية الاستقلالية في تحديد أوقات العمل" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.68 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.224؛ مما يعكس عدم وجود الحرية في تحديد أوقات العمل.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أن المجتمع قيد الدراسة أغلبية أفرادهم كانوا من الذكور وقدرت نسبتهم بـ (88.2%).
- ✓ غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية من 31-40 سنة ونسبة قدرت بـ (47.1%) وهو مؤشر ايجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة وأضعف فئة كانت فئة من 51-60 سنة بـ 8.8%.
- ✓ أغلب أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 41.2% صرحوا أنهم جامعيون، يليه ما نسبته 32.4% ذوي مستوى الثانوي، بينما الفئة الأضعف كانت لأصحاب الدراسات العليا بنسبة 5.9%.
- ✓ ما نسبته 38.2% من إجمالي أفراد العينة لديهم من 5-10 سنوات خبرة، وما نسبته 29.4% لديهم من 11-16 سنة خبرة، في حين فئة الأقل من 5 سنوات خبرة كانت الأضعف بنسبة 5.9%.

1 عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للمحاور الرئيسية

الجدول رقم (19): نتائج إجابات المحاور الرئيسية

المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	درجة الأهمية
المحور الأول: إستراتيجية التحفيز	2.88	0.904		متوسطة
المحور الثاني: إنتاجية الموارد البشرية	3.40	0.681		متوسطة
البعد الأول: جودة المنتج	3.63	0.909	1	مرتفعة
البعد الثاني: حجم الإنتاج	3.29	0.821	3	متوسطة
البعد الثالث: إنتاجية العمل	3.29	0.773	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور إستراتيجية التحفيز أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.88) بانحراف معياري قدره (0.904)، وقد أتى في المرتبة الثانية بين المحاور، أما نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور إنتاجية الموارد البشرية أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.40) بانحراف معياري قدره (0.681)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين المحاور غير أننا نلاحظ تفاوتاً في إجابات أفراد العينة من مجال لآخر وذلك كما يلي:

عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد الأول: جودة المنتج

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد جودة المنتج موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.63)، وانحراف معياري قدره (0.909)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين الأبعاد، وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات ذات جودة من وجهة نظر موظفيها.

عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد الثاني: حجم الإنتاج

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد حجم الإنتاج موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.29)، وانحراف معياري قدره (0.773)، وقد أتى في المرتبة الثانية بين الأبعاد وهذا يدل على أن حجم إنتاج المؤسسة في ارتفاع حسب رأي موظفيها.

عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد الثالث: إنتاجية العمل

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب**بعد إنتاجية العمل** أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.29)، وانحراف معياري قدره (0.821)، وقد أتى في المرتبة الثالثة بين الأبعاد ويدل هذا على زيادة إنتاجية العمل حسب رأي الموظفين.

2_ عرض وتحليل نتائج العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية.

أشارت نتائج دراستنا إلى وجود تأثير لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية، فماذا يعني هذا وما هي دلالاته وكيف يمكن فهمه.

أ/ النتائج المتعلقة بتأثير إستراتيجية التحفيز على جودة المنتج.

هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التحفيز على جودة المنتج عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أي أنه كلما زاد التحفيز بدرجة واحدة أدى إلى زيادة جودة المنتج بـ 0.493 وحدة

ب/ النتائج المتعلقة بتأثير إستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج.

هناك أثر لإستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أي أنه كلما زاد التحفيز بدرجة واحدة أدى إلى زيادة حجم الإنتاج بـ 0.671 وحدة.

ج/ النتائج المتعلقة بتأثير إستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل.

هناك أثر لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أي أنه كلما زاد التحفيز بدرجة واحدة أدى إلى زيادة إنتاجية العمل بـ 0.476 وحدة.

د/ النتائج المتعلقة بتأثير إستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية.

هناك أثر لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أي أنه كلما زاد التحفيز بدرجة واحدة أدى إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بـ 0.547 وحدة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار ومناقشة الفرضيات سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة سابقاً، وهذا بعد المعالجة الإحصائية للبيانات.

1 نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية

الجدول رقم (18): عرض نتائج الانحدار البسيط

الرقم	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG*
1	0.490	0.240	10.109	0.493	**0.003
2	0.739	0.546	38.535	0.671	**0.001
3	0.557	0.310	14.372	0.476	**0.001
4	0.725	0.526	35.544	0.547	**0.001

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه تأثير إستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

أ/ وجود أثر إستراتيجية التحفيز على جودة المنتج، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.490$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.240$) أي أن ما قيمته (0.240) من التغيرات في جودة المنتج ناتج عن التغير في إستراتيجية التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($B = 0.493$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في إستراتيجية التحفيز يؤدي إلى زيادة في جودة المنتج بقيمة (0.493) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 10.109$) وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.003$) وهي أقل من 1%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الأولى (H_{01}) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على جودة المنتج من وجهة نظر

المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على جودة المنتج.

ب/ عدم وجود أثر إستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.739$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.546$) أي أن ما قيمته (0.546) فقط من التغيرات في حجم الإنتاج ناتج عن التغير في إستراتيجية التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.671$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في إستراتيجية التحفيز يؤدي إلى زيادة في حجم الإنتاج بقيمة (0.671) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 38.535$) وهي دالة على عدم وجود ارتباط طردي قوي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الثانية (H02) التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H2) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج.

ج/ وجود أثر لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.557$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.310$) أي أن ما قيمته (0.310) من التغيرات في إنتاجية العمل ناتج عن التغير في إستراتيجية التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.476$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في إستراتيجية التحفيز يؤدي إلى زيادة في إنتاجية العمل بقيمة (0.476) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 14.372$) وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الثالثة (H03) التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H3) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل.

د/ وجود أثر إستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.725$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.526$) أي أن ما قيمته (0.526) من التغيرات في إنتاجية الموارد البشرية ناتج عن التغير في إستراتيجية التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار

($B = 0.547$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة إستراتيجية التحفيز إلى زيادة في إنتاجية الموارد البشرية بقيمة (0.547) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 35.544$) وهي دالة على وجود ارتباط طردي قوي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية (H_0) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H_4) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لإستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية.



الخاتمة

خاتمة:

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأسواقها محلية أو عالمية لذلك يجب الاهتمام بالمؤسسات الاقتصادية المحلية، التي هي النواة واللب في تشكيل اقتصاد وطني متين إذا ما أردنا المواكبة، ومع الامكانيات المحدودة لهاته المؤسسات، وجب التطلع والبحث عن معايير ومفعلات وشروط تحقق وتزيد من إنتاجية الموارد البشرية، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما واستراتيجيا في المؤسسات باعتبارها أهم عنصر من عناصر الإنتاج بما لها من قدرة على التطوير والابتكار والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هاته المفعلات استراتيجية التحفيز.

فالتحفيز المقدم من طرف المؤسسة الاقتصادية له أهمية كبيرة في زيادة دافعية العامل للعمل أكثر، مما يزيد من إنتاجيته، وخاصة في الوقت الحالي مع تزايد حاجات ورغبات العمال لذلك أصبح من الضروري التنوع في حزمة الحوافز المقدمة للعمال وتطبيق نظام الحوافز بعدالة، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية.

وهو ما وقفنا عليه في بحثنا من خلال استراتيجية التحفيز المطبقة ومدى تأثيرها على إنتاجية الموارد البشرية، بالتطبيق على عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، حيث تناولنا في:

الجانب النظري: جمع أهم المعلومات التي تخدم الدراسة كأنواع وطرق التحفيز المقدمة للعمال ونظام التحفيز المستخدم في المؤسسة وأهم التطورات الفكرية للتحفيز، وكذلك كل ما يتعلق بالإنتاجية والموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية،

الجانب التطبيقي: الذي يعتبر الأساس في البحث، والذي يتم فيه تأكيد أو نفي فرضيات البحث من خلال النتائج التي يفرزها الميدان، حيث اعتمدنا على محورين: استراتيجية التحفيز وإنتاجية الموارد البشرية ومدى تأثير استراتيجية التحفيز على هذا الأخير، بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات.

مناقشة فرضيات البحث:

طرحت الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساسا بأثر استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية. وانطلقت الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها حول الاشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة وأوضحت مدى تأثير استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية، وعليه يمكننا لاعتماد على وجهة نظر العاملين لإثبات أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: بلغ معامل الارتباط 0.725 عند مستوى المعنوية 0.01 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.526 أي ما قيمته 0.526 من المتغيرات في إنتاجية الموارد البشرية ناتج عن التغير في استراتيجية التحفيز وقد بلغت درجة التأثير أو الانحدار 0.547 وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في استراتيجية التحفيز تؤدي

إلى زيادة في إنتاجية الموارد البشرية بقيمة 0.547 ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 35.544 وهي دالة على وجود ارتباط طردي قوي قيمة ألفا 0.001 وهي أقل من 1%، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الأولى: بلغ معامل الارتباط 0.490 عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل التحديد بلغ 0.240 أي أن ما قيمته 0.240 من المتغيرات في جودة المنتج ناتج عن التغير في استراتيجية التحفيز وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في استراتيجية التحفيز يؤدي إلى زيادة في جودة المنتج بقيمة 0.493 ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 10.109 وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا 0.003 وهي أقل من 1%، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على جودة المنتج.

الفرضية الفرعية الثانية: بلغ معامل الارتباط 0.739 عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.546 أي أ، ما قيمته 0.546 فقط من المتغيرات في حجم الإنتاج ناتج عن التغير في استراتيجية التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار 0.671 وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في استراتيجية التحفيز يؤدي إلى زيادة في حجم الإنتاج بقيمة 0.671 ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 38.535 وهي دالة على عدم وجود ارتباط قوي حيث كانت قيمة ألفا 0.001 وهي أقل من 1%، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج.

الفرضية الفرعية الثالثة: بلغ معامل الارتباط 0.557 عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.310 أي أن ما قيمته 0.310 من التغيرات في إنتاجية العمل ناتج عن التغير في استراتيجية التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار 0.476 وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في استراتيجية التحفيز تؤدي إلى زيادة في إنتاجية العمل بقيمة 0.476 ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 14.372 وهي دالة على ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا 0.001 وهي أقل من 1%، وهو ما يؤكد صحة

لفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل.

نتائج الدراسة:

الجانب النظري: توصلنا لاستنباط العديد من النتائج، من أهمها:

_ يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، ولهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز فعال وناجح لمؤسسة ما في مؤسسة أخرى من بلد آخر، بمعنى أنه لا يمكن تحديد بوجه عام الأسلوب الأمثل للتحفيز، لأن ذلك مرتبط بتركيبة الأفراد العاملين في كل مؤسسة؛

_ يتغير أسلوب تحفيز المؤسسة حسب الأهداف التي ترمي الوصول إليها؛

_ استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المؤسسة؛

_ تختلف الحوافز التي تجذب العاملين بسبب اختلاف الظروف المعاشية، سواء من المجتمع أو في ميادين العمل المكسبة للخبرة؛

_ تسعى كل مؤسسة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، من خلال العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

الجانب التطبيقي: تم التوصل إلى النتائج التالية:

_ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على جودة المنتج؛

_ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على حجم الإنتاج؛

_ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية العمل؛

والخلاصة العامة لهذا البحث أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سوناريك وحدة - فرجيوة - .

المقترحات:

_ التنوع في حزمة الحوافز المقدمة من أجل إشباع حاجات ورغبات العمال؛

_ منح الحوافز بعدالة للعمال؛

_ تشجيع العمال على العطاء أكثر من خلال توفير الجو الملائم للعمل، وفتح فرص الترقية؛

يمكن تعميم هذه النتيجة على باقي المؤسسات الاقتصادية على غرار مؤسسة سوناريك وحدة - فرجيوة - مع إمكانية إيجاد طرق وأساليب أخرى كفيلة برفع إنتاجية الموارد البشرية أكثر حتى نساير المؤسسات الاقتصادية الكبرى في العالم.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تأثير استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية لمؤسسة سوناريك وحدة - فرجيوة - ، والوقوف على مدى تقديم الحوافز بأنواعها من قبل المؤسسة، ومدى تأثيرها على إنتاجية الموارد البشرية من خلال جودة المنتج، حجم الإنتاج وإنتاجية العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف تمت الاستعانة ببعض المفاهيم النظرية حول موضوع البحث، بالاعتماد على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية، أين تم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث جمعت بيانات الدراسة باستخدام استمارة مكونة من (29) فقرة، تم توزيعها على عينة اشتملت على (34) عامل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ووضع أسس ومعايير علمية وموضوعية لنظم الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة، والعمل على تفعيلها وتحسينها وتنويعها حتى تشبع حاجات ورغبات العمال، مما ينعكس بالإيجاب على إنتاجيتهم فيساهم في رفعها فتتحصل المؤسسة على أهدافها المسطرة.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية، التحفيز، الإنتاجية، الموارد البشرية، جودة المنتجات، حجم الإنتاج، إنتاجية العمل.

Abstract:

This study aims to try to detect the impact of the motivation strategy on the productivity of human resources for sonarik Farjiwa unit, and to determine the extent to which incentives of all kinds are offered by the institution, and the extent of its impact on the productivity of human resources through product quality, production volume and labor productivity.

To achieve these goals, some theoretical concepts on the subject of the research were used, depending on the descriptive approach, in addition to the applied study where the analytical method was relied upon, the study data were collected using a form consisting of (29) items, which were distributed to a sample that included (34) workers. The appropriate statistical methods were used to process and analyze the data.

The study recommended the necessity of achieving and setting scientific and objective foundations and standards for the incentive systems provided by institution, and working to improve, activate and diversify them in order to satisfy the need and desires of workers, which is reflected positively on their productivity and contributes to raising it so that institution obtains its established objectives.

Key words:the strategy, stimulus, productivity, human resources, product quality, production volume, labor productivity.



الملاحق

الملحق رقم 1 قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ المحكم
01	حمزة الوافي
02	أسامة سنونسي
03	محمد جوال
04	معاذ ميمون

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان بحث لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال حول تأثير استراتيجية التحفيز

على إنتاجية الموارد البشرية دراسة حالة _ مؤسسة سوناريكفرجيوة _

يهدف هذا البحث للتعرف على تأثير استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة .

فضلا اقرأ مجموعة العبارات التالية بحرص ثم حدد إلى أي مدى توافق أو لا توافق على مضمون كل عبارة ثم فضلا ضع علامة (x) في المكان المناسب أمام العبارة للدلالة على رأيك.

أولاً: البيانات الشخصية:

1_ الجنس: ذكر () أنثى ()

2_ الفئة العمرية: أ/ أقل من 30 سنة () ب/ من 31 _ 40 سنة ()

ج/ من 41 _ 50 سنة () د/ من 51 _ 60 سنة ()

هـ/ أكثر من 60 سنة ()

3_ المستوى التعليمي: أ/ أقل من الثانوي () ب/ ثانوي ()

د/ جامعي () هـ/ دراسات عليا ()

4_ الخبرة المهنية: أ/ أقل من 5 سنوات () ب/ من 5 _ 10 سنوات ()

ج/ من 11 _ 16 سنة () د/ أكثر من 16 سنة ()

ثانيا: البيانات الموضوعية

المحور الأول: استراتيجية التحفيز .

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي اخترتها

رقم العبارة	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين					
2	الحوافز المدفوعة تتناسب مع مجهودات العاملين					
3	توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة					
4	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية					
5	علاقتي مع زملائي جيدة ويسودها نوع من الانسجام					
6	تتبع المؤسسة إجراءات جيدة لمنح الحوافز للعمال					
7	تقدم المؤسسة حوافز للعمال تزيد من دافعيتهم نحو العمل					
8	يتم تخصيص حوافز مرضية للعمال لساعات العمل غير الرسمية					
9	تمنح المؤسسة للعمال فرص كافية للترقية في العمل					
10	تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل					

المحور الثاني: إنتاجية الموارد البشرية.

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي اخترتها.

رقم العبارة	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولا	البعد الأول: جودة المنتج					
1	تتميز منتجات المؤسسة بأنها تدوم لفترات أطول					
2	منتجات المؤسسة تلقى رواجاً عالياً في السوق					
3	نسبة الوحدات المعيبة (المعطوبة) ضعيفة جداً					
4	تساهم الرقابة الذاتية في رفع الجودة منتجات المؤسسة					
5	يساعد العمل الجماعي على رفع جودة المنتج					
ثانياً	البعد الثاني: حجم الإنتاج					
1	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عالية					
2	تمتلك المؤسسة كل الآلات اللازمة لتشغيل العملية الإنتاجية					
3	يحرص العمال على تقديم مردود جيد في العمل					
4	يتميز إنتاج المؤسسة بالتزايد المستمر					
5	تستطيع المؤسسة الرفع من حجم الإنتاج					
ثالثاً	البعد الثالث: إنتاجية العمل					
1	مستوى إنتاجية العمل مرتفع					
2	تكفي الساعات المحددة للعمل بإنجاز المهام					
3	تؤثر بيئة العمل واستقلاليته في تحديد أوقات العمل					
4	إعطاء العامل الحرية والاستقلالية في تحديد أوقات العمل					
5	يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العامل					

Fiabilité

Echelle : معامل الثبات الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	29

Fréquences

C:\Users\hmz\Desktop\Jeu_de_données1 [مشاريعي\ليندة Sans]\titre2.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى	الخبرة
N	Valide	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	88,2	88,2	88,2
	أنثى	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	23,5	23,5	23,5
	من 31- 40 سنة	16	47,1	47,1	70,6
	من 41- 50 سنة	7	20,6	20,6	91,2
	من 51- 60 سنة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من الثانوي	7	20,6	20,6	20,6
	ثانوي	11	32,4	32,4	52,9
	جامعي	14	41,2	41,2	94,1
	دراسات عليا	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	5,9	5,9	5,9
	من 5- 10 سنوات	13	38,2	38,2	44,1
	من 11- 16 سنة	10	29,4	29,4	73,5
	أكثر من 16 سنة	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Graphique circulaire

Fréquences

Statistiques

		تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين	الحوافز المدفوعة تتناسب مع مجهودات العاملين	توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية	علاقتي مع زملائي جيدة ويسودها نوع من الانسجام
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	10	29,4	29,4	41,2
	محايد	10	29,4	29,4	70,6
	موافق	8	23,5	23,5	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الحوافز المدفوعة تتناسب مع مجهودات العاملين			
		Fréquence	Pourcentage
			Pourcentage valide
			Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	4	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	10	29,4	29,4	41,2
	محايد	8	23,5	23,5	64,7
	موافق	10	29,4	29,4	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	20,6	20,6	20,6
	غير موافق	11	32,4	32,4	52,9
	محايد	5	14,7	14,7	67,6
	موافق	8	23,5	23,5	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,7	14,7	14,7
	غير موافق	7	20,6	20,6	35,3
	محايد	11	32,4	32,4	67,6
	موافق	8	23,5	23,5	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

علاقتي مع زملائي جيدة ويسودها نوع من الانسجام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	14,7	14,7	14,7
	محايد	5	14,7	14,7	29,4
	موافق	19	55,9	55,9	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تتبع المؤسسة إجراءات جيدة لمنح الحوافز للعمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	26,5	26,5	26,5
	غير موافق	10	29,4	29,4	55,9
	محايد	7	20,6	20,6	76,5
	موافق	6	17,6	17,6	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة حوافز للعمال تزيد من دافعيتهم نحو العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	10	29,4	29,4	41,2
	محايد	7	20,6	20,6	61,8
	موافق	10	29,4	29,4	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يتم تخصيص حوافز مرضية للعمال لساعات العمل غير الرسمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	20,6	20,6	20,6
	غير موافق	8	23,5	23,5	44,1
	محايد	9	26,5	26,5	70,6
	موافق	5	14,7	14,7	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة للعمال فرص كافية للترقية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,6	17,6	17,6

غير موافق	9	26,5	26,5	44,1
محايد	9	26,5	26,5	70,6
موافق	6	17,6	17,6	88,2
موافق بشدة	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	5	14,7	14,7	14,7
غير موافق	8	23,5	23,5	38,2
محايد	11	32,4	32,4	70,6
موافق	8	23,5	23,5	94,1
موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين	34	2,8235	1,11384
الحوافز المدفوعة تتناسب مع مجهودات العاملين	34	2,8824	1,14851
توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة	34	2,6765	1,29616
تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية	34	2,9118	1,19005
علاقتي مع زملائي جيدة ويسودها نوع من الانسجام	34	3,7059	,90552
تتبع المؤسسة إجراءات جيدة لمنح الحوافز للعمال	34	2,4706	1,23669
تقدم المؤسسة حوافز للعمال تزيد من دافعيتهم نحو العمل	34	2,9412	1,20457
يتم تخصيص حوافز مرضية للعمال لساعات العمل غير الرسمية	34	2,7941	1,34343
تمنح المؤسسة للعمال فرص كافية للترقية في العمل	34	2,7941	1,27397

تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل	34	2,8235	1,14072
المحور 1	34	2,8824	,90436
N valide (liste)	34		

Fréquences

Statistiques

		تتميز منتجات المؤسسة بأنها تدوم لفترات أطول	منتجات المؤسسة تلقى رواجاً عالياً في السوق	نسبة الوحدات المعيبة (المعيبة) المعطوبة) ضعيفة جداً	تساهم الرقابة الذاتية في رفع جودة منتجات المؤسسة	يساعد العمل الجماعي على رفع جودة المنتج
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

تتميز منتجات المؤسسة بأنها تدوم لفترات أطول

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	4	11,8	11,8	17,6
	محايد	1	2,9	2,9	20,6
	موافق	11	32,4	32,4	52,9
	موافق بشدة	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

منتجات المؤسسة تلقى رواجاً عالياً في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,8	8,8	8,8
	غير موافق	4	11,8	11,8	20,6

	محايد	3	8,8	8,8	29,4
	موافق	16	47,1	47,1	76,5
	موافق بشدة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

نسبة الوحدات المعيبة (المعطوبة) (ضعيفة جدا)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,7	14,7	14,7
	غير موافق	5	14,7	14,7	29,4
	محايد	6	17,6	17,6	47,1
	موافق	14	41,2	41,2	88,2
	موافق بشدة	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تساهم الرقابة الذاتية في رفع جودة منتجات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	5	14,7	14,7	17,6
	محايد	6	17,6	17,6	35,3
	موافق	17	50,0	50,0	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يساعد العمل الجماعي على رفع جودة المنتج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,8	8,8	8,8
	غير موافق	6	17,6	17,6	26,5
	موافق	15	44,1	44,1	70,6
	موافق بشدة	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتميز منتجات المؤسسة بأنها تدوم لفترات أطول	34	4,0294	1,24280
منتجات المؤسسة تلقى راجا عاليا في السوق	34	3,6471	1,22802
نسبة الوحدات المعيبة (المعطوبة) ضعيفة جدا	34	3,2059	1,27397
تساهم الرقابة الذاتية في رفع جودة منتجات المؤسسة	34	3,5882	1,01854
يساعد العمل الجماعي على رفع جودة المنتج	34	3,6765	1,31933
البعد1	34	3,6294	,90939
N valide (liste)	34		

Fréquences

Statistiques

		تمتلك المؤسسة كل الألات اللازمة لتشغيل العملية الانتاجية	يحرص العمال على تقديم مردود جيد في العمل	يتميز إنتاج المؤسسة بالتزايد المستمر	تستطيع المؤسسة الرفع من حجم الانتاج
N	Valide	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	26,5	26,5	26,5

	غير موافق	6	17,6	17,6	44,1
	محايد	12	35,3	35,3	79,4
	موافق	5	14,7	14,7	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة كل الآلات اللازمة لتشغيل العملية الانتاجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	6	17,6	17,6	29,4
	محايد	8	23,5	23,5	52,9
	موافق	13	38,2	38,2	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يحرص العمال على تقديم مردود جيد في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	6	17,6	17,6	23,5
	محايد	3	8,8	8,8	32,4
	موافق	18	52,9	52,9	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يتميز إنتاج المؤسسة بالتزايد المستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	5	14,7	14,7	20,6
	محايد	6	17,6	17,6	38,2
	موافق	18	52,9	52,9	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تستطيع المؤسسة الرفع من حجم الانتاج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	3	8,8	8,8	14,7
	محايد	4	11,8	11,8	26,5
	موافق	16	47,1	47,1	73,5
	موافق بشدة	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عالية	34	2,5588	1,21084
تمتلك المؤسسة كل الآلات اللازمة لتشغيل العملية الانتاجية	34	3,1471	1,18404
يحرص العمال على تقديم مردود جيد في العمل	34	3,5294	1,13445
يتميز إنتاج المؤسسة بالتزايد المستمر	34	3,4412	1,05000
تستطيع المؤسسة الرفع من حجم الانتاج	34	3,7941	1,12221
البعد2	34	3,2941	,82129
N valide (liste)	34		

Fréquences

Statistiques

		مستوى إنتاجية العمل مرتفع	تكفي الساعات المحددة للعمل لإنجاز المهام	تؤثر بيئة العمل واستقلاليته في تحديد أوقات العمل	إعطاء العامل الحرية الاستقلالية في تحديد أوقات العمل	يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العامل
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

مستوى إنتاجية العمل مرتفع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	6	17,6	17,6	23,5
	محايد	7	20,6	20,6	44,1
	موافق	13	38,2	38,2	82,4
	موافق بشدة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تكفي الساعات المحددة للعمل لإنجاز المهام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	3	8,8	8,8	14,7
	محايد	2	5,9	5,9	20,6
	موافق	19	55,9	55,9	76,5
	موافق بشدة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تؤثر بيئة العمل واستقلاليته في تحديد أوقات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	3	8,8	8,8	14,7
	محايد	11	32,4	32,4	47,1
	موافق	15	44,1	44,1	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

إعطاء العامل الحرية الاستقلالية في تحديد أوقات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	23,5	23,5	23,5
	غير موافق	7	20,6	20,6	44,1
	محايد	8	23,5	23,5	67,6
	موافق	10	29,4	29,4	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	7	20,6	20,6	32,4
	محايد	6	17,6	17,6	50,0
	موافق	15	44,1	44,1	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مستوى إنتاجية العمل مرتفع	34	3,4412	1,15971
تكفي الساعات المحددة للعمل لإنجاز المهام	34	3,8235	1,08629
تؤثر بيئة العمل واستقلاليته في تحديد أوقات العمل	34	3,4118	,98835
إعطاء العامل الحرية الاستقلالية في تحديد أوقات العمل	34	2,6765	1,22402
يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العامل	34	3,1176	1,17460
البعد3	34	3,2941	,77262

N valide (liste)	34		
------------------	----	--	--

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور1	34	2,8824	,90436
البعد1	34	3,6294	,90939
البعد2	34	3,2941	,82129
البعد3	34	3,2941	,77262
المحور2	34	3,4059	,68133
N valide (liste)	34		



المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. خيضر كاظم محمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الهناء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
2. داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006.
3. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
5. عبد الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
6. عبد الحكم أحمد خزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، التحديات التجارية والتطلعات، دار المنهاج للنشر، مصر، 2003.
7. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج، دار اليازوري، الأردن، 2011.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
10. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر، الأردن، 2010.
11. محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر مصر، 2014.
12. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2012.
13. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
14. هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية.

1. إلياس بو جعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2006/2005.
2. زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2007/2006.

3. سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
4. علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس - ، الجزائر، 2012/2011.
5. كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2013.
6. نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008.
7. نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011/2010.
8. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
9. وحيدة شريف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجتي التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2016/2015.

ثالثا: المجالات العلمية

1. الزهير رجراج، العنصر البشري وأهميته في التنمية الاقتصادية من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية والقيم الاجتماعية في العمل داخل المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر.
2. بلقايد إبراهيم وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة وهران 02، الجزائر، 2017.
3. حنان سبخاوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، 2020.

4. سامية سامر ومحمد مشري، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية، مجلة المعيار، العدد 04 جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2019.
5. سامية لحلول وفطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، دس.
6. عبد الجليل مقدم وآخرون، تحليل أثر تحفيز الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 05، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2018.
7. عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال فترة 2006/1996، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2011.
8. قرعيني أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، دس.
9. منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءات سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القاهرة، مصر، 2019.
10. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، دس.