

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

**دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في
المؤسسات الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة (مطاحن الواحات Agrodiv – تقرت)**

من اعداد الطالبتين:
بن يحي خديجة أماني
قربونة أشواق

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ دويس محمد الطيب (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا و مقرا
أ.د/ صالحى سميرة (أستاذة، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه على إتمام هذا العمل

أهدي هذا العمل إلى من أفضلها على نفسي، ولما لا، فقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل
إسعادتي على الدوام "أمي الحبيبة" حفظها الله لي وأطال في عمرها.

إلى من لم يتهاون يوما في توفير سبيل الخير والسعادة لي ومن غمرني بعطفه وحنانه وكان لي ذرع
أمان احتتمي به "أبي الغالي" حفظه الله لي وأطال في عمره.

إلى كل من اعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة "أخوتي" أدامكم الله سندا لي.

إلى بيتي الثاني "عمتي وزوجها" الذين لم يبخلوا علي يوما في شيء ولا تكفي الكلمات لرد فضلها علي
اللهم ارزقهما الصحة والعافية.

إلى أصدقائي وأحبائي وجميع من وقف بجواري وساندني ولو بكلمة أو بدعاء.

إلى كل من حمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه.

إلى من ساعدتني وكانت رفيقة دربي في العمل وقدمت لي الدعم "قريونة أشواق".

إلى كل من كان له يد في إتمام هذا العمل من قريب كان أو من بعيد.

إليك يا قارئ الإهداء.

بن يحيى خديجة أماني

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه على إتمام هذا العمل

الى من قال الله عز وجل فيهما " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الوالدين اللذان وهباني كل ما يملكا وغرسا في قلب الصبر والإيمان وتعبا مناجلي طيلة هذا المشوار حتى أحقق هذا الحلم، ولازالا رمزا للعطاء أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء.

الى إخواني وأخواتي الأعزاء الذين ساندوني في أصعب الأوقات وكانوا عوننا لي أرجوا من الله عز وجل أن يرعاهم ويحفظهم بحفظه.

الى كل الأهل والأقارب، والأصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب،

الى من ساعدتني وكانت رفيقة دربي في العمل وقدمت لي الدعم "بن يحي خديجة أماني".

الى كل من كان له يد في إتمام هذا العمل من قريب كان أو من بعيد.

إليك يا قارئ الإهداء.

فريونة أشواق

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

{لئن شكرتم لأزيدنكم} "صدق الله العظيم

سورة إبراهيم الآية 07

إن الحمد لله والشكر لله الذي أعانني على انجاز هذا العمل

كما نتقدم بأحر آيات الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف

"دويس محمد الطيب" الذي كان له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل

كما نتوجه بالشكر الى جميع أعضاء لجنة المناقشة على إشرافهم على مناقشة المذكرة.

نشكر كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير من أساتذة

وإداريين وعمال على المجهودات المبذولة.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي مؤسسة مطاحن الواحات "اقروديف"

على حسن الاستقبال وعلى الجهد المبذول من طرفهم. ونشكر كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب
او بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة، ومن اجل معرفة أهمية دور هذه الحوافز على إنتاجية العامل، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة مطاحن الواحات "اقروديف" تقرت، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والتأكد من مدى صحة الفرضيات، قمنا بإعداد استبيان تم توزيعه على عينة عددها 75 عامل من مختلف المستويات المهنية في المؤسسة، ثم قمنا بإفراغها ومعالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS من اجل تحليلها ومناقشة نتائجها ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان نظام الحوافز يساهم في تحسين إنتاجية العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، إنتاجية العامل، إنتاجية، مطاحن الواحات "اقروديف" تقرت.

Abstract:

this study aimed to highlight the role of the incentive system in improving the productivity of employees in the institution, and considering that incentives have a significant, effective and vital role in influencing the behavior of individuals within the organization, and in order to know the importance of the role of these incentives on the productivity of the worker, we conducted a field study on a sample of workers at the mills foundation (Agrodiv) Touggourt, where we relied in this study on the analytical descriptive approach in order to answer the main problem, and to ascertain the validity of the hypotheses we prepared A questionnaire distributed to a sample of 75 workers from different professional levels in the institution, and then emptied into SPSS the statistical program in order to analyze them and discuss their results, and one of the most prominent findings of this study is that the incentive system contributes in improving the productivity of workers.

Key words: material incentives, moral incentives, productivity, worker productivity, the mills foundation (Agrodiv) touggourt.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز وإنتاجية العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز وإنتاجية العاملين
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الحوافز وإنتاجية العاملين
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني دراسة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في مطاحن الواحات
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
29	المبحث الثاني: نتائج دراسة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في مطاحن الواحات
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	المراجع
54	الملاحق
65	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	الجدول (1-1)
19	مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية	الجدول (2-1)
19	مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية (تابع)	الجدول (3-1)
20	مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة الانجليزية والدراسة الحالية	الجدول (4-1)
26	عدد الاستبيانات	الجدول (1-2)
28	سلم ليكارت الخماسي	الجدول (2-2)
28	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان باستخدام الفا كرونباخ	الجدول (2-3)
29	توزيع العمال حسب الجنس	الجدول (4-2)
30	توزيع العمال حسب السن	الجدول (2-5)
31	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	الجدول (2-6)
31	توزيع العمال حسب الاقدمية	الجدول (2-7)
32	توزيع العمال حسب التصنيف المهني	الجدول (2-8)
33	توزيع العمال حسب علاقة العمل	الجدول (2-9)
33	متوسط إجابات العينة حول بعد نظام الحوافز المادية	الجدول (2-10)
34	متوسط إجابات العينة حول بعد نظام الحوافز المعنوية	الجدول (2-11)
35	متوسط إجابات العينة حول بعد نظام الحوافز الاجتماعية	الجدول (2-12)
36	متوسط إجابات العينة حول بعد الانصاف في منح الحوافز	الجدول (2-13)
37	متوسط إجابات العينة حول نظام الحوافز	الجدول (2-14)
38	متوسط إجابات العينة حول إنتاجية العاملين	الجدول (2-15)
39	العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين	الجدول (2-16)
40	العلاقة بين نظام الحوافز المادية وإنتاجية العاملين	الجدول (2-17)
40	علاقة الارتباط الكلي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين	الجدول (2-18)
40	علاقة الارتباط الجزئي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الاقدمية'	الجدول (2-19)
41	علاقة الارتباط الكلي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين	الجدول (2-20)
41	علاقة الارتباط الجزئي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني'	الجدول (2-21)

41	علاقة الارتباط الكلي بين الانصاف في منح الحوافز وانتاجية العاملين	الجدول (2-22)
41	علاقة الارتباط الجزئي بين الانصاف في منح الحوافز وانتاجية العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني'	الجدول (2-23)
42	جودة توفيق النموذج	الجدول (2-24)
42	معنوية النموذج الكلي	الجدول (2-25)
43	المعنوية الجزئية لمعالم النموذج	الجدول (2-26)
43	خلاصة النموذج	الجدول (2-27)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)
8	مراحل تصميم نظام الحوافز	الشكل (1-2)
10	هرم ماسلو للحاجات	الشكل (1-3)
26	نموذج الدراسة	الشكل (2-1)
29	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل (2-2)
30	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل (2-3)
31	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل (2-4)
32	توزيع عينة الدراسة حسب الإقضية	الشكل (2-5)
32	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	الشكل (6-2)
33	توزيع عينة الدراسة حسب علاقة العمل	الشكل (2_7)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق (أ)
54-52	الاستبيان	الملحق (ب)
60-55	مخرجات SPSS	الملحق (ج)

مقدمة

أولاً: توطئة

تعمل المنظمات جاهدة في الرفع من كفاءتها، وتعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة التي يجب العمل دوماً على تحسين أدائها من خلال زيادة الكميات المنتجة، ويتمثل زيادة الإنتاج بدون زيادة تكاليف أحد الحلول المتاحة أمام مسؤولي المؤسسة، هذا الخيار يسمى بتحسين الإنتاجية سواء للآلات أو العمال لديها. ويعتبر التحفيز عامل هام في رفع إنتاجية العاملين وفيه تشجيع للعنصر البشري المنتج لبدل المزيد من الجهد لمضاعفة انتاجه وهو نوع من التقدير من قبل المؤسسة لمجهود العاملين المبذول، ودائماً يرتبط بالناحية المادية الا انه قد تأخذ أشكال أخرى تتعلق بالجانب المعنوي والاجتماعي، أي ان الحوافز قد تكون مادية او معنوية باعتبار ان السلوك الإنساني نفسه شيء معنوي ومتعدد العوامل او اجتماعية والتي تعتبر مزيج بين الحوافز المادية والمعنوية، وتطوير العاملين يعني تطوير العمل وهذا يتطلب أساليب وبرامج متنوعة تختلف بطبيعة مهام المؤسسة وأهدافها، ومن خلال هذه الدراسة نحاول الوصول الى الحوافز الملائمة التي تجعل الفرد يعمل بكفاءة عالية ويحقق اهداف العمل بدرجة كبيرة وذلك حتى تتمكن الإدارة من تصميم نظام للحوافز يتوافق مع الجهد المبذول، مما ينتج عنه حسن كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. حيث ان التعرف على سلوك العاملين وكيفية التأثير عليهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم بغية رفع المعنويات لديهم سواء في الجانب المعنوي أو الجانب المادي او الاجتماعي، يؤدي إلى تحسين أدائهم الإنتاجي الكمي أو النوعي وهذا ما يؤدي الى تحسين الإنتاجية لدى المؤسسة بغية تحقيق الاهداف المخطط لها.

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى توضيح مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لهذه المفاهيم وفي هذا الموضوع على الخصوص، وقد تم اختيار مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية متواجدة بتقرت لتكون عينة للدراسة.

ثانياً: الإشكالية

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية؟

للإجابة على السؤال الرئيسي لهذا البحث يمكن تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يساهم نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
2. هل يساهم نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
3. هل يؤثر عامل الأقدمية بدور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت)؟
4. هل يؤثر عامل التصنيف المهني بدور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت)؟
5. هل يؤثر عامل التصنيف المهني بدور الإنصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت)؟

ثالثاً: الفرضيات

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية سوف نقوم باختيار فرضيات للدراسة على النحو التالي:

الفرضية العامة:

- يساهم نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات الجزئية:

- يساهم نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- يساهم نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- يؤثر عامل الأقدمية بدور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت).
- يؤثر عامل التصنيف المهني بدور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت).
- يؤثر عامل التصنيف المهني بدور الإنصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت).

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

بالرغم من ان موضوع دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية تناولته العديد من الدراسات السابقة لكنه يبقى غاية في الأهمية لان التنافسية على مستوى السوق تجعل المؤسسة تبحث عن كل الوسائل لزيادة أرباحها، وباعتبار قطاع المطاحن أحد النشاطات التي تعرف منافسة شديدة في السوق لذا قمنا باختيار هذا الموضوع لمعرفة هل فعلاً تلجأ المؤسسات الجزائرية لمثل هذه الحلول لزيادة أرباحها.

خامساً: أهمية الدراسة

يكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة نذكر منها ما يلي:

- تساعد هذه الدراسة في الكشف عن مدى استخدام نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العمال في مطاحن الواحات؛
- تساهم هذه الدراسة في إمكانية استفادة المؤسسة من النتائج المتوصل إليها؛
- يعتبر هذا الموضوع من بين المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين واستخدامه في المؤسسات يجعل المؤسسة متميزة وهذا ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ولازال لوقتنا الحالي يحتاج إلى العديد من الدراسات وذلك بسبب اختلاف الأفراد وهذا ما يجعل الإنتاجية تتغير من فترة إلى فترة.

سادساً: أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:
- الإحاطة بواقع استخدام نظام الحوافز في مطاحن الواحات؛
- تقييم الأدوات المستعملة في تحسين إنتاجية العاملين في مطاحن الواحات؛
- محاولة إبراز دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.

سابعاً: نطاق وحدود الدراسة

سيتم تقسيم دراستنا الى حدود زمانية ومكانية.

- الحدود الزمانية: فترة الدراسة ستكون خلال فترة توزيع الاستبيان داخل المؤسسة (من 13 مارس-02 افريل 2022).
- الحدود المكانية: ستنتم الدراسة في مؤسسة اقتصادية تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وهي مطاحن الواحات agrodív المتواجدة بمدينة تقرت؛
- الحدود البشرية: سيتم اختيار عينة عشوائية من عمال مطاحن الواحات؛
- الحدود الموضوعية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية والانصاف في منح الحوافز وإنتاجية العاملين.

ثامناً: مرجعية البحث

اعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مصادر فيما يخص الجانب النظري منها: الكتب والمقالات والبحوث العلمية وذلك في مجال الاقتصاد الكلي، القياسي، أما بالنسبة للدراسة القياسية فبالإضافة الى الكتب والمقالات اعتمدنا أيضاً على الدروس المرئية المتاحة على الانترنت وذلك لفهم أحدق الأساليب الكمية المستخدمة في قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوافز ونتاجية العاملين).

تاسعاً: المنهج المتبع

سوف نتبع في الدراسة لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي عند تعرضنا الى الجانب النظري من هذا البحث، واستخدام الأساليب الاحصائية في الدراسة التطبيقية كما تجدر الإشارة أيضا الى أن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- اعتماد المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بموضوع البحث؛
- استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة عينة الدراسة.

عاشراً: صعوبات الدراسة

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذه الدراسة في الجانب النظري وذلك لوفرة المراجع التي تناولت الموضوع مما صعب علينا توظيفها، أما في الجانب التطبيقي فواجهنا صعوبة في التواصل المباشر مع العمال بسبب تطبيق المؤسسة للإجراءات الوقائية لمواجهة الجائحة.

حادي عشر: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف التي قام عليها هذا البحث حسب منهجية Imrad، قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، سبقتهم مقدمة لموضوع الدراسة لتنتهي هذه الأخيرة بخاتمة. الفصل الأول يختص بدراسة نظرية، ويحتوي هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول، يتعلق بدراسة متغيرات البحث أما المبحث الثاني فيتعلق بالدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فيعالج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال مبحثين وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

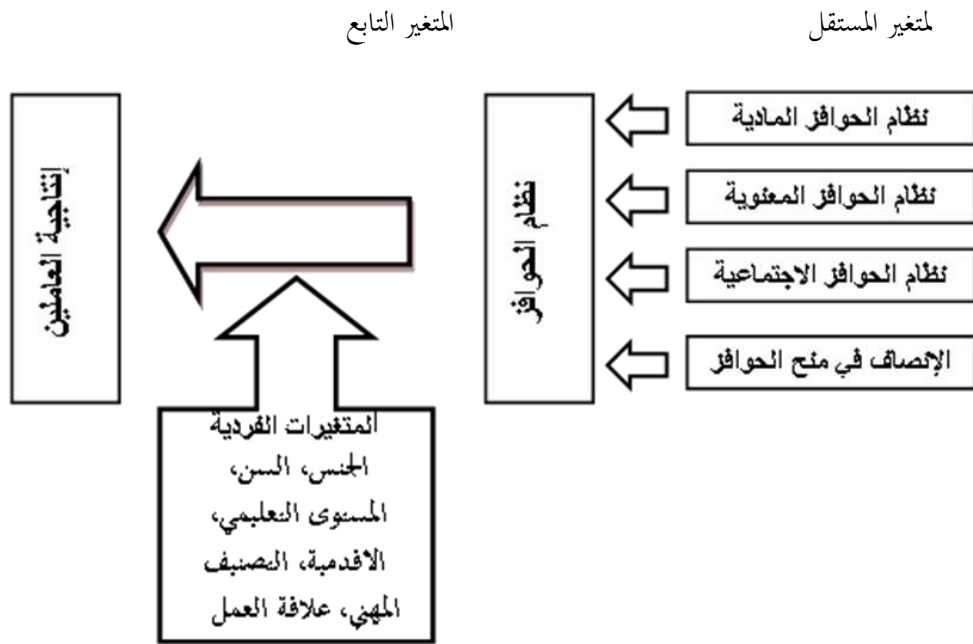
اثني عشر: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغير المستقل وهو نظام الحوافز والذي يشمل الأبعاد التالية: نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، نظام الحوافز الاجتماعية، الإنصاف في منح الحوافز.
- المتغير التابع وهو انتاجية العاملين.
- المتغيرات الوسيطة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، التصنيف المهني، علاقة العمل.

وفق الشكل التالي:

الشكل 1-1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لنظام الحوافز وإنتاجية العاملين]

تمهيد:

في ظل التطورات الحاصلة في وقتنا الحالي أصبح العديد من الباحثين يركزون في دراساتهم على العنصر البشري إذ انه أصبح المورد البشري أحد أهم الموارد التي يستوجب على المؤسسة الاستثمار فيها والاهتمام بها أكثر من الموارد الأخرى، لأنه يعتبر العنصر الوحيد الذي يستطيع التأقلم مع الأصول الأخرى، ونظرا لان الهدف الاساسي لأي مؤسسة اقتصادية هو تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وجب عليها تطبيق نظام للحوافز يكون فعال وذلك من اجل إثارة الشعور بالرغبة والدافعية، للعمل لدى العاملين. على ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لنظام الحوافز والإنتاجية ضمن المبحث الأول، وكذا التطرق لبعض الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع دراستنا، بشكل مباشر أو غير مباشر وهذا يكون في المبحث الثاني.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز وإنتاجية المؤسسة

أصبح في وقتنا الحالي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية تأخذ حيزا كبيرا، عند العديد من الباحثين والعلماء وكل هذا الاهتمام من أجل الوصول الى الطرق والوسائل التي بإمكانها دفع المورد البشري الى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام الحوافز

تلعب الحوافز دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز، قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكافية لديهم، حيث إذا كان هناك قصور في أساليب التحفيز يؤثر سلبا على إنتاجية العمال مما يؤثر على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز وأهميته

أولا: مفهوم نظام الحوافز

تعدد المفاهيم حول نظام الحوافز وذلك لوجود اهتمام كبير من قبل الباحثين بالمورد البشري داخل المؤسسة، ومن أجل تقديم تعريف يضم جميع الجوانب الحوافز يجب التعرف على بعض التعاريف من أهمها: تعرف الحوافز على أنها "الحوافز هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون الإدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة الأداء"¹، وهناك من يشير بأنها "أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد"². ويمكن برطها بالشعور الداخلي لدى الفرد بحيث تعرف الحوافز بأنها "يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول الى تحقيق أهداف معينة"³.

يُمكن اعتبار الحوافز كأحد الأدوات التي يستعملها المسؤول في إدارة العاملين، فيُعرف بأن "التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستحالة الأفراد، وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة"⁴. بينما يرى برلسون وستاينر التحفيز بأنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة"⁵. من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن معظم العلماء والباحثون يشيرون أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي توفرها المؤسسة من أجل إثارة الفرد وتزيد من دافعيته للعمل مما يعمل على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الحوافز

1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبعة3، إسكندرية،2004، ص 237.

2- علي سلبي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 328.

3- زناقي غنية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2019/2018، ص3.

4-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص375

5 G.T OLAWPEO, DR O.E OFOEGBU AND IBOJO B.O, "Lecturers, Business Administration Department, Ajayi Crowther University, Oyo, page02.

لنظام الحوافز دورا هاما وفعالا في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات، إذ أنها تعتبر أداة من أدوات القيادات الإدارية في أي منظمة، بحيث أنها تستخدم في تنظيم أداء العمال نحو الرفع من كفاءاتهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسينها، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر:¹

- المساهمة في إشباع الحاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها مع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها، وتعزيز التناسق بينهما، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها في الإلمام الجيد بالمنظومة الاحتياجيات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص؛
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف نظام الحوافز وأسس منحها

أولا: أهداف نظام الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

1- على مستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته لتقدير: طالما أن العمل السيئ سينال صاحبه الجزاء الرادع من تأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار ربما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد الى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعلهم الغير اتجاها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع؛
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية؛

2- على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة؛
- التكامل وتربط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تحطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛

¹ - الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، الطبعة 2، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 155

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

3- على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة للأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم وواجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثانيا: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس أو معيار لمنح الحوافز هو التميز من خلال:

- 1- الأداء **performance**: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفرة في الوقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹؛
- 2- الجهد **Effort**: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وليس واضحا، كما في أداء وظائف الخدمات، لان الناتج شيء احتمالي الحدوث²؛
قد يمكن الأخذ في الحسبان، مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء، لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من أحيان؛
- 3- الأقدمية **Seniority**: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات والأقدمية في الحكومة بشكل خاص؛
- 4- المهارة **Skills**: بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى، أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، ويمكن استعمال هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للعمال³.

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

هناك عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز، وأهم هذه التقسيمات:

أولا: الحوافز من حيث طبيعتها

1 - عبد المالك لبيهي، " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018، ص 8

2 - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص238.

3 - عبد المالك لبيهي، مرجع سبق ذكره، ص 8

فُسمت الحوافز من حيث طبيعتها الى حوافز مادية، حوافز معنوية بحيث:

1-حوافز مادية:¹ هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح: وتكون على أشكال مختلفة منها:

أ-الاجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر؛
ب-مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي؛

ج-المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز الموظفين؛

د-الترقية: حيث لها دورا كبيرا في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة الاجر يمكن أن تكون حافزا معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

2-حوافز معنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على الوسائل المعنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. وهي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة لعاملها من اجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها²:

أ-الشكر والتقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها أثر فعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم أفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا الى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي؛
ب-فرص الترقية والتقدم: يعتبر الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفاعلية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد؛

ج-المشاركة في إدارة: وتتمثل في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجالس الإدارة وبذلك تحقق إشباع الحاجة الى تحقيق الذات.

ثانيا: الحوافز من حيث الهدف

حيث تُقسمت الحوافز من حيث الهدف إلى³:

1-حوافز إيجابية: هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير؛

2-حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه مع الأفراد والموظفين المقصرين في واجباتهم، كالحرمات من التعويضات والتخفيض في الاجر أو تنزيل في الرتبة.

ثالثا: الحوافز من حيث من تنطبق عليهم

1 - خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة 1، الأردن، 2005، ص 256-257.

2 - زيناتي غانية ومداني عبد النور، دور التحفيز في تحسن أداء العاملين، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة خميس مليانة، 2019/2018، ص 8

3 - عبد المالك لبيهي، مرجع سابق ذكره، ص 11.

تُقسم الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى¹:

- 1- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز الموجهة لتشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج أو لتحسين الأداء، وتخصص جائزة ومكافآت للعامل الذي ينتج أفضل وأحسن إنتاج مما يولد التنافس الإيجابي للعمال سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل، وتكون الحوافز الفردية على حسب الأقدمية نتيجة لمثابرة العامل وإخلاصه في العمل وغيرها من المكافآت والعلاوات التي تقدم نتيجة لتقديمه لعمل مميز؛
 - 2- **الحوافز الجماعية:** تستعملها الشركات الكبيرة التي لا تستطيع مراقبة كل عامل على حدة، وذلك عن طريق تحفيز الجماعة على أدائها وما تحققة من نتائج جيدة وتتجلى هذه الحوافز في توزيع أرباح وتخفيض تكاليف، ومنها أيضاً إشراك العامل في وضع اقتراحاته بشأن تخفيض التكاليف والعمل ووضع الأهداف التي المراد الوصول إليها من خلال العمال.
- الجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعاً تحت تقسيمات سابقة الذكر:

الجدول رقم (01-01): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ المشاركة في الأرباح؛ ✓ الوجبات الغذائية؛ ✓ توفير النقل؛ ✓ العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم ✓ بعثات ومنح دراسية تكوينية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاجر؛ ✓ المكافآت التشجيعية؛ ✓ البدلات المختلفة للعمل؛ ✓ المكافآت عن الاقتراحات؛ 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الخصم من المرتب؛ ✓ الوقف عن العمل؛ ✓ تأخير الترقية؛ ✓ تخفيض الدرجة؛ 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ظروف العمل ملائمة؛ ✓ الإشراف في الإدارة؛ ✓ نشاطات اجتماعية ورياضية؛ ✓ فترات راحة أثناء العمل؛ ✓ توفير مسائل الأمن؛ ✓ قيادات عالية ذات كفاءة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جوائز تقديرية؛ ✓ شهادات امتياز؛ ✓ الثناء والمدح والشكر أمام الزملاء ✓ الإجازات الاستثنائية؛ ✓ الترقية؛ 	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحرمان من النشاطات الاجتماعية؛ ✓ التهديد بالعقاب؛ ✓ تحويل للتحقيق؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجيه الإنذار والتوبيخ؛ ✓ التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد؛ ✓ النقل الى عمل اقل أو مكان صعب؛ 	سلبية	

المصدر: دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، 2015، ص 27

رابعا: الحوافز الاجتماعية

يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوى أدائهم، او نتائج عملهم ويتم اللجوء اليه لاشباع الحاجات الشخصية التي تحقق المصالح الذاتية وتساهم في حل المشاكل وتزيل بعض معوقات سير العمل. وتمثل هذه الحوافز فيما يلي: التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة، الجمعيات السكنية، المطاعم، الأندية الترفيهية، مراكز ثقافية، خدمات النقل، التأمين ضد العجز وإصابات العمل.

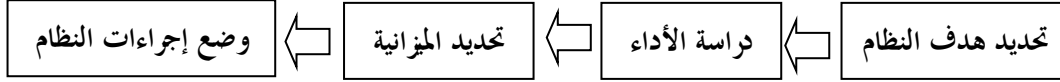
¹ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية والادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص122.

الفرع الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

من اجل تصميم جديد لنظام الحوافز، ولأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك ان تضيفها وان تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، كما يمكن استخدام هذا النموذج أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن كانت غير كافية، وتظهر مراحل تصميم الحوافز في شكل (01).

الشكل رقم "01-02": مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ذكره، ص 256.

1. تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات الى تحقيق الأهداف المعينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام الحوافز، وقد يكون هدف النظام هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون من اجل تخفيض التكاليف، أو كفضح تشجيع الأفكار الجديدة أو لزيادة من الكميات المنتجة أو تحسين الجودة وغيرها من الأهداف¹؛

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي²:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة؛
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا اقل مما يجب في المؤسسة؛
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال؛
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفقه على هذا النظام، ويمكن التفريق هنا نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها³.

- أ- ميزانية ثابتة: وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي يتم تحديدها وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج؛
- ب- ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

4. وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز⁴.

ثانياً: تقييم نظام الحوافز

¹ -قصير عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بالعيد باديس، "آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل" مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الوادي، 2018، ص 15
² - احمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص 257-258
³ - قصير عبد الحفيظ، مرجع سابق ذكره، ص 15.
⁴ - احمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص 261.

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وان تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي¹:

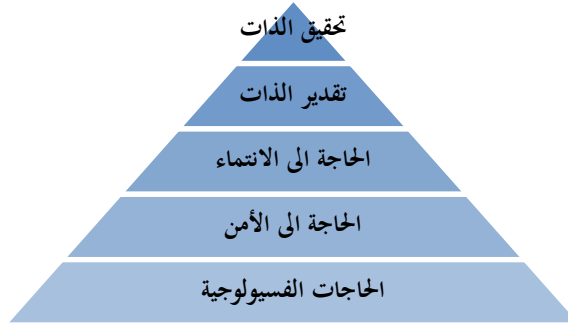
- 1- **مؤشر الأداء**: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فانه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه؛
- 2- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة**: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة او تحقيق استقرار في تكلفتها، فان هذا النظام فعال وكفء؛
- 3- **رضا العاملين**: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

الفرع الخامس: نظريات المفسرة للحوافز

- **نظرية الحاجات لماسلو**: إن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين. فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فانه يرتقي الى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، بين عالم النفس ماسلو أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي²:
- **الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية Basic Physiological Needs**: تقع هذه الاحتياجات في أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب وغيرها وتشبع هذه الاحتياجات بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل للحصول على الاجر الذي يمكنه من إشباع هذا النوع من الاحتياجات؛
- **احتياجات الأمن Safty Needs**: يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية كالاشتراك في الضمان الاجتماعي؛
- **احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية Love Affection & Social Needs**: الإنسان اجتماعي بطبيعته، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، أي أن الإنسان يحب الانتماء وذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه؛
- **الاحترام وتقدير الذات**: يسعى الإنسان دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام والذات وتقدير النفس؛
- **تحقيق الذات**: وهي المقدرة على القيام بالعمل في الانجاز وتقع هذه الحاجة أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية واسماها واكلها تحديد.

1 - باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة بويرة 2013\2014، ص 39.
2 - سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السودان، 2018، ص 32\33.

الشكل رقم (01-03) هرم ما سلو للحاجات



المصدر: سمر محمد عثمان عبد الله محمد، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، لنيل شهادة الماجستير، جامعة السودان، 2018، ص34.

- نظرية التحفيز اليابانية Z:

لقد شهدت اليابان تطوراً اقتصادياً هائلاً بعد الحرب العالمية الثانية مما جعلها من أوائل المنافسين تجارياً وصناعياً على مستوى العالم. ويعزى الكثير من هذا النجاح إلى الأسلوب الإنساني المتفرد الذي استخدمته الشركات الصناعية اليابانية في معاملة العاملين فيها، الأمر الذي أدى إلى تحفيزهم والتفاني في أداءهم لأعمالهم.

1. الأمن الوظيفي يولد الولاء: يتمتع العامل الياباني بالأمن الوظيفي والتوظيف الدائم في شركته وهذه المعاملة أدت إلى أن يكون العامل الياباني موالياً للشركة، ويرى مصلحة الشركة هي مصلحته الخاصة.
2. المساواة بين العاملين في المعاملة والترقية: تحترق الشركات اليابانية نظام الأقدمية في ترقية العاملين، وتقوم هذه الفلسفة على أن العامل الياباني طالما أنه كفؤ ويؤدي عمله كما ينبغي سيجد فرصته في الترقية.
3. اشتراك العاملين في الأرباح: هذه الفلسفة أدت إلى أن يكون العامل الياباني أكثر ولاءً لشركته وهذا لاعتقاده أنه مساهم فيها وليس موظفاً.
4. الاختيار على أساس كفاءة المورد البشري والتدريب: تحسن الشركات اليابانية اختيار العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي وهذا في حد ذاته يجعل الشركات محتفظة بأفضل الكفاءات في سوق العمل الياباني مما ينعكس على إنتاج الشركات بصورة مباشرة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إنتاجية العاملين في المؤسسة

الفرع الأول: تعريف الإنتاجية وأهميتها

أولاً: مفهوم الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية، وفي الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فقد أدركت الدول المتقدمة إن الإنتاجية هي طريقها إلى التنمية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي. فتُعرف الإنتاجية على أنها "نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن الإنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إنتاج هذه المخرجات"¹، وقد عرفها أحمد رشاد موسى كما يلي "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو

¹ -صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص352

الحصول كمية معينة من الناتج باستخدام اقل كمية من الموارد". بينما عرفها عثمان السيد بأنها "تضافر العديد من العناصر التي تضم العمل البشري ورأس المال المستثمر، ومستوى المكننة، وظروف العمل في موقع العمل، وان التغير فيه قد يعزى الى تغير عامل أو عدة عوامل"¹. وتُعرف كذلك الإنتاجية بأنها مقياس للعلاقة بين إجمالي المخرجات على إجمالي المدخلات المنظمة خلال فترة زمنية معينة. **ثانيا: أهمية الإنتاجية:**

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

أ- على الصعيد الداخلي للمنشأة:

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

ب - على الصعيد الخارجي:

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحضه به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ولدى فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني تعتبر هدفا تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية المتقدم والنامي على حد سواء. تُعتبر الإنتاجية عصب الحياة لدى البلدان المختلفة وترداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتم اقتصادها بندرة العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية. الأمر الذي دفعها الى تحسين استغلال المتاح لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا².

الفرع الثاني: عناصر الإنتاجية ومقاييسها

أولاً: عناصر الإنتاجية³

تعتبر زيادة الإنتاجية هي الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك يجب معرفة مكونات الإنتاجية والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية، ومن بين هذه العناصر:

1. الموارد البشرية

إن المورد البشري يعتبر القوة العاملة والتي بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر، وتلك القوة العاملة هي عنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بالتشغيل الإنتاج، ويتوقف اختيار القوى العاملة في مستوى التنفيذ على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج الى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب الى جانبين: الأول الجانب الإداري والتنظيمي، والثاني هو الجانب التشغيلي.

¹ - عائشة علي عبد القادر، تحليل وقياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية، جامعة نابلس، فلسطين، 2001، ص 24

² - قصير عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بالعيد باديس، "آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل" مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الوادي، 2018، ص 20-

21

³ - عائشة علي عبد القادر، مرجع سابق ذكره، ص 27

أ- الجانب الإداري: لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد إن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج، كما إن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه المناسب لتحقيق أفضل النتائج. ويمكننا القول انه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي: وهو يشير الى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لان العامل يعتبر العنصر الأهم الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله. فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتدح مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية.

2- التجهيزات المالية

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج الى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني المصنع، الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة الى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية. مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات تؤثر على زيادة الإنتاجية. ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث جوانب¹:

أ- التكلفة المناسبة: إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول. لان أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي لخسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية، بمعنى إن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية تم بالطريقة سليمة.

ب- التشغيل الملائم: لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لابد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة لعمليات الإنتاجية، فإذا كانت عملية الشراء سليمة، والتجهيزات مناسبة، فإن ذلك سيؤدي الى الحصول على إنتاج بالكمية والجودة والوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.

ج- استغلال الطاقة: تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المؤسسة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3- المواد الأولية

يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية. وترجع أهمية رفع الإنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية. وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للموارد، والسرعة في التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.²

ثانيا: مقاييس الإنتاجية

¹ -غربي فاطمة الزهرة "إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2007/2008، ص 35/36.

² -غربي فاطمة الزهرة مرجع سابق ذكره، ص 36.

يعد نظام قياس الإنتاجية من الأدوات المهمة لتحسين الإنتاجية وتطويرها، ونظرا لذلك فقد عني الباحثون والمهتمون بقياس الإنتاجية، ويمكن إن يساعد قياس الإنتاجية في تقييم السياسات الاقتصادية في الدولة. وإزاء هذه المزايا التي يحققها نظام قياس الإنتاجية، فقد ميز الاقتصاديون بين نوعين من قياسات الإنتاجية، الأول: هو قياسات الإنتاجية الكلية، والثاني هو قياسات الإنتاجية الجزئية.

أ- مقياس الإنتاجية الكلية:

تشير الإنتاجية الكلية الى العلاقة ما بين الناتج، وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجه، أي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات المستخدمة في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج. ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالصيغة التالية: وتحسب الإنتاجية الكلية كما يلي¹:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ب- مقياس الإنتاجية الجزئية:

ويتم حساب مقياس الإنتاجية الجزئية بقسمة الناتج الإجمالي على كل عنصر من عناصر الإنتاج ويمكن تمثيل ذلك حسب الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات} / \text{أحد عناصر الإنتاج}$$

وبناءً على هذه الصيغة يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية.

- إنتاجية العامل = الناتج / العمل

- إنتاجية رأس المال = الناتج / رأس المال

- إنتاجية المواد الأولية = الناتج / المواد الأولية

كذلك يمكن ان تشمل المقاييس الجزئية، إنتاجية الآلات والمعدات أو إنتاجية فرع، أو قسم إنتاجي. وتتميز مقاييس الإنتاجية الجزئية بالبساطة وسهولة القياس، إلا انه يعاب عليها انها قد تكون مضللة، وقد توحي بوجود علاقة سببية بين الناتج وعنصر الإنتاج، ولكنها تظل علاقة كمية فقط².

الفرع الثالث: مفهوم إنتاجية العمل وطرق قياسها

أولاً- تعريف إنتاجية العمل: تُعرف إنتاجية العمل على أنها³:

- إنتاجية العمل هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها وكمية عنصر العمل المستعملة في ذلك؛
- هي كمية أو قيمة مساهمة الفرد الواحد في حجم الإنتاج الإجمالي في فترة محددة؛
- تتمثل في الفرق بين حجم الإنتاج المحقق وحجم العمل المبذول من طرف العمال في تحقيق هذا الإنتاج أي العلاقة الإنتاج/العمل وهذا ما يمكن ان نطلق عليه اسم إنتاجية العمل الحي.

ثانياً- طرق قياسها: يتم قياس إنتاجية العمل، بإيجاد العلاقة بين المنتجات النهائية وعنصر العمل كأحد المدخلات.

¹ - جلال إبراهيم العيد، إدارة الانتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 23

² - محمد محروس اسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1997، ص 183

³ - عميور سفيان، مرجع سابق ذكره، ص 132

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

أو

$$\frac{\text{قيمة إنتاج الكلي}}{\text{الأجور الكلي}} = \text{إنتاجية العمل}$$

إنتاجية ساعة العمل: تقيس هذه النسبة العلاقة بين قيمة، حجم، أو عدد وحدات الإنتاج الفعلي خلال فترة معينة ومقدار العمل المبذول في إنتاجها:

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \text{كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة معينة} / \text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}$$

وفي العادة تتم مقارنة هذا المعدل مع إنتاجية ساعة العمل المعيارية أو مع إنتاجية ساعة العمل في السنوات السابقة، وكذلك مع إنتاجية ساعة العمل في الصناعة.

إنتاجية العامل الواحد: وهي من أكثر المقاييس الإنتاجية شيوعاً، وتعكس هذه النسبة ما ينتجه العامل الواحد بالدينار أو عدد وحدات الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.

$$\text{إنتاجية العامل الواحد} = \text{كمية أو قيمة الإنتاج} / \text{متوسط عدد العاملين}$$

$$\text{إنتاجية العامل الواحد} = \text{القيمة المضافة} / \text{متوسط عدد العاملين}$$

حيث تشير النسب المتدنية في إنتاجية العامل الى ما يلي:

- انخفاض مستويات العاملين؛

- انخفاض إنتاجية العمل؛

- تدني جودة المنتج؛

- فائض في عدد العاملين.

الفرع الرابع: أهمية إنتاجية العمل

تعد الإنتاجية أحد المحددات الأساسية لعملية النمو الاقتصادي، كما ينظر الاقتصاديون الى إنتاجية العمل على أنها أحد أهم العوامل المساعدة على تحسين مستوى الرفاه والمعيشة. ويوجد إجماع شبه تام بين الاقتصاديين على ان الدور الاقتصادي لإنتاجية العمل يصبح حاسماً في أربع حالات¹:

- 1- عندما يتراجع دور العوامل الأخرى في دفع عملية النمو الاقتصادي مثل المساهمة في رأس المال والعوامل الأخرى؛
- 2- تزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، كلما احتاج الأمر الى ذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، والذي يعتبر الجهاز العصبي للعملية الإنتاجية، كما يساهم في التعرف على أي تغيير أو انحراف في الكمية أو الجودة أو الوقت؛

¹ - د. عبد الرحمن مساهل، د. فريد بلقوم، "قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية"، ص 03.

- 3- هي أسلوب المشرفين والإدارة في توفير العدالة، ويمكن الاسترشاد بها في تقييم مدى كفاءة العامل أو العمال.
- 4- تعتبر مقياساً جيداً لمكافأة العامل المجد، ومعيار لاختيار المترشحين من العمال للترقية، كما تساعد في الكشف عن قدرات ومواهب العمال؛
- 5- تعتبر مقياساً لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص والاستغلال الأمثل للقوى العاملة في المؤسسة؛
- 6- هي مقياس يستخدم لاختيار العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى تخفيض الأيدي العاملة في المؤسسة.

المطلب الثالث: دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة

يحتل موضوع نظام الحوافز ودورها في تحسين إنتاجية العاملين مكاناً بارزاً لدى الكثير من الباحثين ومنذ بدايات الفكر الإداري، وبرهنت الكثير من الدراسات بان المنظمة التي تستهدف لزيادة إنتاجية العاملين عليها إن تهتم بمسألة الحوافز. كما تشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تتحقق أغراضها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي بينما تحقق الحوافز الاجتماعية أهدافها في المنظمات التي تتبنى مفهوم فريق العمل.

وعن علاقة الحوافز بالإنتاجية العاملين، يشير الكاتب خالد عبد الرحيم الهيتي في كتابه "إدارة الموارد البشرية" ومن خلال مراجعته لنتائج أربعة وعشرون دراسة أجريت خلال ثلاثة عقود ماضية بان المراجعة اطهرت بشكل حاسم أن أداء الناس الذين يتوقعون الحصول على مكافآت مقابل انجازهم مهمة معينة، أو إنهاء المهمة بنجاح لا يختلف عن أداء من لا يتوقعون مكافآت على الإطلاق، وتظهر المراجعة الخاصة بالدراسات أن هناك علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و الإنتاجية العاملين، حيث إن للحوافز المادية تأثير أكبر من الحوافز المعنوية على إنتاجية العاملين، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة للباحث عبد القادر محمد الخضر الطاهر وكذلك الباحث عادل محمد عباس أيوب حول موضوع "أثر الحوافز على الإنتاجية" جامعة الخرطوم و غيرهم من الباحثين.....

وتؤكد دراسات كثيرة أخرى مثل دراسة للباحثة منى محمد موسى عبد الحميد حول موضوع "تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة" بعدم وجود علاقة ما بين الحوافز والإنتاجية.... إذا وجدت بان الحوافز يمكن أن تنعكس بنتائج سلبية على الإنتاجية عندما تحمل الأسباب وتفوض الاهتمام وتصنع العلاقات وتحقق شعور بعدم المساواة بين الأفراد العاملين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الدراسات السابقة المتنوعة في تقدير دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين، ومن بين أهم الدراسات التي حصلنا عليها ما يلي:

-دراسة 1: عميور سفيان، "علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية"، دراسة ميدانية مؤسسة الخزف الصحي - جيجل -، جامعة جيجل، سنة 2017.

تناولت الدراسة بالتحليل مختلف مواضيع علم اجتماع التنظيم، وهو في غاية الأهمية كون تحسن الإنتاجية تعود بالفائدة على المؤسسة والعامل معاً، فالأول يحقق لها الربح ومنه الاستمرارية في النشاط والثاني يضمن له منصب عمل باستمرار في العمل بما يؤمن له حياة أفضل من خلال زيادة العوائد المادية ما يحقق له السعادة في الحياة الاجتماعية الخاصة والرضا الوظيفي للمؤسسة.

لعينة متكونة من 62 عامل. -إشكالية الدراسة الرئيسية : هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعامل وتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟، وقد توصلت هذي الدراسة الى مجموعة من النتائج :

جود استقرار في العمل مما يساهم في أداء منتج ولكنه غير كاف بالقدر الذي يسمح بإنتاجية عالية للعامل ومنه المؤسسة.

-وجود علاقات حسنة من العمال في المقابل ظروف العمل الفيزيائية غير مساعدة تماما، ما يفسر أن بيئة العمل في المؤسسة مساعدة الى حد ما على أداء فعال؛

-المشاركة في اتخاذ القرار موجودة ولكن لا تخص جميع العمال، بل تكون حسب طبيعة المنصب الذي يشغله العامل ولا تتعدى مجال مهامه المهنية فقط؛

-تعتمد المؤسسة من اجل رفع أداء عمالها ومنه إنتاجيتهم على المكافآت حسب معايير معدة لهذا الغرض من طرف الإدارة المركزية.

- دراسة 2: قصير عبد الحفيظ، «آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل في المؤسسة الاقتصادية»، جامعة الوادي، سنة 2018.

تناولت الدراسة بالتحليل مختلف تحدف هذه الدراسة الى تحليل أثر الحوافز على إنتاجية العامل في المؤسسة، وباعتبار الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز الوادي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من 60 موظف. ومن بين نتائج الدراسة:

-تعتبر الحوافز المقابل المثالي للعامل المتميز؛

-تثير الحوافز دافعية العاملين وذلك لتحسين وزيادة إنتاجيتهم؛

-تعتبر الحوافز المادية العامل الأساسي لرفع معنويات العاملين؛

-عدم رضا بعض العاملين على أجور التي يتقاضونها.

- دراسة 3: سمر محمد عثمان عبد الله محمد، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية لبنك فيصل الإسلامي السودان، سنة 2018.

هدفت الدراسة الى تقصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني، والى التعرف على مستوى الولاء لدى الموظفين البنك، كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، لدى موظفي البنك وفقا للمتغيرات الديموغرافية، لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة.

نتائج الدراسة:

-ارتفاع مستوى الحوافز المادية في بنك فيصل الإسلامي السوداني؛

-ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية في البنك فيصل الإسلامي السوداني وانه يسود على علاقات التقدير والاحترام المتبادل؛

-اتسم مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك فيصل الإسلامي بالارتفاع وقد أسهم في ذلك الجهود المبذولة من قبل البنك؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني فالظروف المادية كالعلاوات المعطاة والمكافآت داخل البنك؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى موظفي البنك فيصل الإسلامي السوداني حيث إن الحوافز المعنوية أهمية بالغة في تكوين الولاء التنظيمي كتقدير جهوده والمدح والشكر عن الأداء الجيد ومنح شهادات يجعله محبا لعمله.

- دراسة4: رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين" سنة 2019.

تهدف هذه الدراسة الى تقييم فاعلية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، إضافة لأثر الحوافز بشقيه المعنوية والمادية على أداء العاملين، حيث اعتمدنا على دراسة حالة من اجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، وكذا تم الاعتماد على أداة الاستبيان من اجل معرفة آراء المستجوبين حول نظام الحوافز وأثره على الأداء. تم اختيار عينة 150 موظف وتم تحليلها باستخدام SPSS. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

إن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء، غموض معايير الترقية، نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول من فعاليته. واهم نتيجة هي أن نتائج تقييم الأداء العاملين لا تستخدم في الترقية ولا في منح الحوافز.

- دراسة5: غربي فاطمة الزهرة، «إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة»، سنة 2013.

تناولت هذه الدراسة في الفصول السابقة المواضيع التالية: بالنسبة للجانب النظري فتناولت مفاهيم أساسية حول الإنتاجية من تعريفات للإنتاجية ومفاهيمها من خلال النظم الاقتصادية والعوامل المحددة. وتناولت أيضا إنتاجية العمل من مفهومها وطرق قياسها. الى جانب تحليل وتحسين إنتاجية العمل والمشاكل التي تتعرض لها. إشكالية الدراسة: كيف يساعد القياس الدقيق للإنتاجية المتوسطة للعمل في المقارنة بين مؤسراتها وتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية؟ وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-إن مسؤولية زيادة إنتاجية العمل هي مسؤولية جميع الأفراد المؤسسة كل واحد في مجال وظيفته؛

-إن العوامل المؤثرة على الإنتاجية وإنتاجية العمل بشكل خاص لا تخضع لتقسيم ثابت فهي متعددة ولا حصر لها؛ لهذا لا بد على كل مؤسسة أن تقوم بدراسة العوامل ووضع التصنيف اللازم.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع باللغة الأجنبية

سيتم التطرق من خلال الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تعرض لها الباحثين في نفس مجال دراستنا

• étude1 : Ravi T, <l'effet des incitations à l'emploi sur la productivité dans les entreprises manufacturières basées à chennai , année 2015

هدفت الدراسة الى فهم آراء الموظفين حول مختلف برامج الحوافز المقدمة لهم، تحديد أنواع مختلفة من الحوافز النقدية وغير النقدية المقدمة للموظفين في شركات صناعية مختارة في تشيناي. إجراء تحليل متسلسل لتأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على معنويات الموظفين، والحوافز والرضا الوظيفي، وجود الحياة العملية في الشركات صناعية مختارة.

نتائج الدراسة:

- يوضح تحليل متسلسل لتأثير الحوافز النقدية وغير نقدية على المتغيرات التحفيزية المختارة في الشركات صناعية مختارة في تشيناي
- إن تأثير الحوافز النقدية كان أكثر من تأثير الحوافز غير النقدية.
- يخاف الموظفين من الإجراءات التأديبية المعتمدة في مؤسساتهم.

- تؤثر عوامل جودة الحياة العملية على الحافز، وبالتالي تؤثر عوامل التحفيز بدورها على إنتاجية المؤسسة.

● **étude: Alimi Baba Gana and Fatima Bbkar Bababe “The effects of motivation on workers performance” Nigeria, année 2011**

تهدف هذه الدراسة على معرفة آثار التحفيز على أداء العمال في المؤسسة، لقد تم بذل جهد لتقييم السياسات التحفيزية الحالية للعمال في مطحنة دقيق مايدوجوري بهدف دراسة آثار التحفيز على العامل، زيادة إنتاجية وأيضاً لتحديد المتغير المسؤول بشكل مباشر أو غير مباشر عن أداء العمال. باستخدام عينة تتكون من 120 موظف. من أهم نتائج الدراسة نجد: - إن التحفيز العمال بشكل كاف مع الحوافز الملائمة هو البديل الوحيد لأداء العمال لتحقيق أهداف المنظمة.

● **EDMUND KYARUZI BARONGO the role of financial incentives on employees, motivation in financial institutions in Tanzania* année 2017.**

كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تقييم دور الحوافز المالية في التحفيز الموظف في المؤسسات المالية باستخدام حالة بنك تنزانيا، على وجه التحديد هدفت الدراسة الى تحديد أهم مؤشرات التحفيز، وتحديد اهم الحوافز غير المرتبات في تحفيز الموظفين، كانت الدراسة وصفية بطبيعتها واتبعت المنهج الكمي في تحليل البيانات، ضمت الدراسة عينة من 100 مستجيب تم اختيارهم عن قصد. من نتائج الدراسة:

-قروض الموظفين هم الحوافز غير متعلقة بالرواتب الموظفين.

● **Janet Titilayo,* A Study of the relationship between incentives and library staff productivity in public libraries in Ilorin metropolis, Kwara state, Nigeria*, année 2014.**

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظفين في المكتبات العامة في مدينة ابلورين، ولاية كوارا، نيجيريا، حيث تمت صياغة سؤاليين بحثيين والإجابة عليهما في هذه الدراسة. وهي تشمل: ما هو مستوى الحوافز المالية والغير مالية المقدمة للموظفين في المكتبات العامة؟ ما هو مستوى إنتاجية الموظفين في المكتبات العامة في مدينة ابلورين؟ تحقيقاً لهذه الغاية تم اعتماد أسلوب البحث الوصفي المسحي واستخدام الاستبيان، لعينة عددها 86 موظف بالمكتبة، من نتائج المتحصل نذكر:

-إن الحوافز المالية والغير مالية أثرت على إنتاجية الموظفين في المكتبات العامة، مع التأثير الأكبر للحوافز الغير مالية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

نقوم من خلال هذا المطلب الى التطرق لمقارنة الدراسات السابقة المعتمدة في بحثنا هذا مع الدراسة الحالية قيد الإنجاز.

الفرع الأول: مقارنة مع الدراسات باللغة العربية

الجدول (1-2): مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة العربية				الخصائص
	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية.	تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين.	أثر الحوافز على الولاء التنظيمي.	آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل في المؤسسة.	علاقة الرضا الوظيفي بالتحسين الإنتاجية.	موضوع الدراسة
ابرز دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	تقييم فاعلية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة.	تقصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي.	التعرف على الآليات المتبعة لزيادة الإنتاجية.	معرفة العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي وتحسن الإنتاجية.	الهدف
75	150	36	60	62	عينة الدراسة
2022	2019	يناير 2018	2018/06/05_04/29	يناير 2017	فترة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي استنباطي.	دراسة حالة واستنباطي.	المنهج الوصفي التحليلي استنباطي.	المنهج الوصفي التحليلي استنباطي.	المنهج الوصفي التحليلي استنباطي.	طريقة المعالجة
يساهم نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء.	ارتفاع مستوى الحوافز المادية والمعنوية.	تثير الحوافز دافعية العاملين لتحسين وزيادة الإنتاجية.	يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين على زيادة إنتاجية.	أهم النتائج

المصدر: مُعد بناءً على الدراسات السابقة

الجدول (1-3): مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية(تابع)

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة العربية		الخصائص
	الدراسة الخامسة	الدراسة السادسة	
دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية.	دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية.	الحوافز وعلاقتها بتحسين الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.	موضوع الدراسة
ابرز دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	ابرز دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	معرفة واقع الحوافز وما لها من دور وإيجابيات.	الهدف
75	112		عينة الدراسة
2022	2013		فترة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي استنباطي	المنهج الوصفي التحليلي استنباطي	منهج الوصفي والتحليلي استنباطي.	طريقة المعالجة
يساهم نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	يساهم نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	وجود علاقة بين الحوافز والإنتاجية بالمؤسسة.	أهم النتائج

المصدر: مُعد بناءً على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مقارنة مع الدراسات باللغات الأجنبية

يعرض الجدول الموالي مقارنة بين الدراسة المعانية باللغة الأجنبية والدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي:

الجدول (1-4) مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية				الخصائص
	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية.	Janet Titilayo,* A Study of the relationship Between incentives and library staff productivity in public libraries in Ilorin metropolis, Kwara state, Nigeria*.	EDMUND KYARUZI BARONGO,* the role of financial incentives on employees, motivation in financial institutions in Tanzania*	Alimi Baba Gana and Fatima Bbkar Bababe "The effects of motivation on workers performance" Nigeria	Ravi T, <l'effet des incitations à l'empli sur la productivité dans les entreprises manufacturières basées à chennai>	موضوع الدراسة
إبراز دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظفين.	تقييم دور الحوافز المالية في تحفيز الموظف.	معرفة أثار التحفيز على أداء العمال.	فهم آراء الموظفين حول مختلف برامج الحوافز المقدمة لهم.	الهدف
75	86	100	120	60	عينة الدراسة
2022	2014	2017	2011	2015	فترة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي.	المنهج الوصفي المسحي والاستنباطي.	المنهج الكمي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي تحليلي	طريقة المعالجة
يساهم نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.	الحوافز المالية والغير مالية أثرت على إنتاجية الموظفين.	قروض الموظفين هم حوافز غير متعلقة بالرواتب الموظفين.	إن التحفيز العمال بالشكل كاف مع الحوافز الملائمة هو البديل الوحيد لأداء العمال.	تأثير الحوافز النقدية والغير نقدية على المتغيرات التحفيزية.	أهم النتائج

المصدر: مُعد بناءً على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

هو ابعاد المتغير المستقل "نظام الحوافز" حيث كانت اغلب الدراسات السابقة تتطرق الى بعدين على الأكثر وهي نظام الحوافز المعنوية ونظام الحوافز المادية بينما في الدراسة الحالية تمت التطرق الى أربعة ابعاد وهي نظام الحوافز المعنوية ونظام الحوافز المادية إضافة الى نظام الحوافز الاجتماعية والانصاف في منح الحوافز وكما ان المتغير التابع كان في اغلبية الدراسات عبارة عن أداء العاملين او الإنتاجية بشكل عام الا انه في هذه الدراسة تمت دراسة إنتاجية العاملين بشكل خاص.

خلاصة الفصل

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لدور نظام الحوافز كونه ضروري في المؤسسة من أجل التسيير الجيد للعنصر البشري داخلها، ففي هذا الجزء من دراستنا تناولنا مفاهيم مختلفة على نظام الحوافز وأنواعه وكذلك على مفاهيم خاصة بالإنتاجية وأثر التحفيز على إنتاجية العاملين.

وفي الأخير قمنا بعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها والتي تمت على مستوى هذا الموضوع واطلعنا على أهم النتائج المتحصل عليها.

أهم النتائج النظرية:

- تساهم الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين، وذلك انطلاقاً من منح أجور تتناسب مع الجهد المبذول من طرف العاملين، وهذا ما يساعدهم على تحسين إنتاجيتهم وتقديم جهد أكثر؛
- تساهم الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين من خلال تنمية روح التعاون بين العاملين، والحصول على ظروف مناسبة للعمل لتقديم المزيد من الجهد وكما بذلك زيادة إنتاجيتهم؛

الفصل الثاني:

دراسة دور نظام الحوافز في
تحسين إنتاجية العاملين في
مطاحن الواحات (تقوت) □

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين حيث قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد حاولنا الإحاطة بالموضوع بالشكل جيد من خلال القيام بإجراء العديد من المقابلات مع المؤطر بالمؤسسة، ولإثراء الدراسة قمنا بإجراء استبيان لنبين دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين وسنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق من خلال هذا المبحث الى محاولة التعرف على المنهجية والأدوات المستخدمة التي تم اعتمادها في الموضوع قيد الدراسة وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يحتوي هذا المطلب على 4 فروع حيث يتناول الفرع الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الفرع الثاني فتطرقنا فيه للمنهجية المتبعة وفي الفرع الثالث تطرقنا لعينة الدراسة وفي الفرع الرابع تطرقنا الى طبيعة متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

1- نشأة الوحدة وتطورها:

مطاحن الواحات هي شركة ذات أسهم نابعة من مجموعة رياض سطيف إذ يعتبر أول مجمع يعتمد في بورصة قيم المنقولات الجزائرية، وقد ظهرت مؤسسة مطاحن الواحات من اجل تخفيف العبء و الضغط على وحدة رياض سطيف، على مادتي السميد و الدقيق، وعليه فقد أنشأت هذه الوحدة في مدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 وأصبحت فرعا تابعا الى المؤسسة الجمهورية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها (الرياض سطيف)، وتم انجازها من طرف مؤسسة سويسرية BUHLER مع مساهمة إطارات جزائرية، وقد استهلّت نشاطها الفعلي في 1983/05/27 برأس مال يقدر ب: 100.000.000 دج، وهذا قبل أن تقسم المؤسسة الأم وتعطي مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث أصبح رأس مالها حاليا يقدر ب: 761.320.000 دج وهذا بسبب الارتفاع الدائم للحصص العينية المقدمة في الاستثمارات الحاصلة.

2. الموقع ومساحة الوحدة:

تقع وحدة " مطاحن الواحات " بالمنطقة الصناعية في تقرت، وهو ما يسمح لها بصفة أكيدة أن تنعم بوضعية احتكار السوق على مستوى جنوب البلاد، يحدها شمالا: الديوان الوطني لتمور، وغربا السكة الحديدية، ومن الشرق مؤسسة صناعة الحديد والصلب، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية، وتقدر مساحتها ب: 61822.50م².

3 المراكز التابعة للوحدة:

إن للوحدة عدة مراكز توزيع تابعة لها وتعمل بالتنسيق معها، إلا انه وفي المدة الأخيرة بدأت الوحدة ببيعها الى عمالها، على أن يبقى التعامل قائما بينهما، وعموما عدد المراكز التابعة لهذه الوحدة حاليا يقدر ب 10 مراكز وهي: (الوادي، جامعة، تقرت، المغير، ورقلة، حاسي مسعود، قمار، الدبيلة، اليزي، جانت).

الفرع الثاني: المنهجية المتبعة

بهدف جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بطبيعة الموضوع الذي اخترناه (دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الجزائرية) اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج القياسي وذلك بغرض الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والربط بينهما. وهو المنهج الذي يعتمد في جمع البيانات.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال من مختلف المستويات في مؤسسة مطاحن الواحات حيث استطعنا توزيع 75 استبانة على مختلف عمال المؤسسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة 66 استبانة أي بنسبة استرجاع تعادل 88% كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات

عدد الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	الملغاة
العدد	75	66	6	3
النسبة	100%	88%	8%	4%

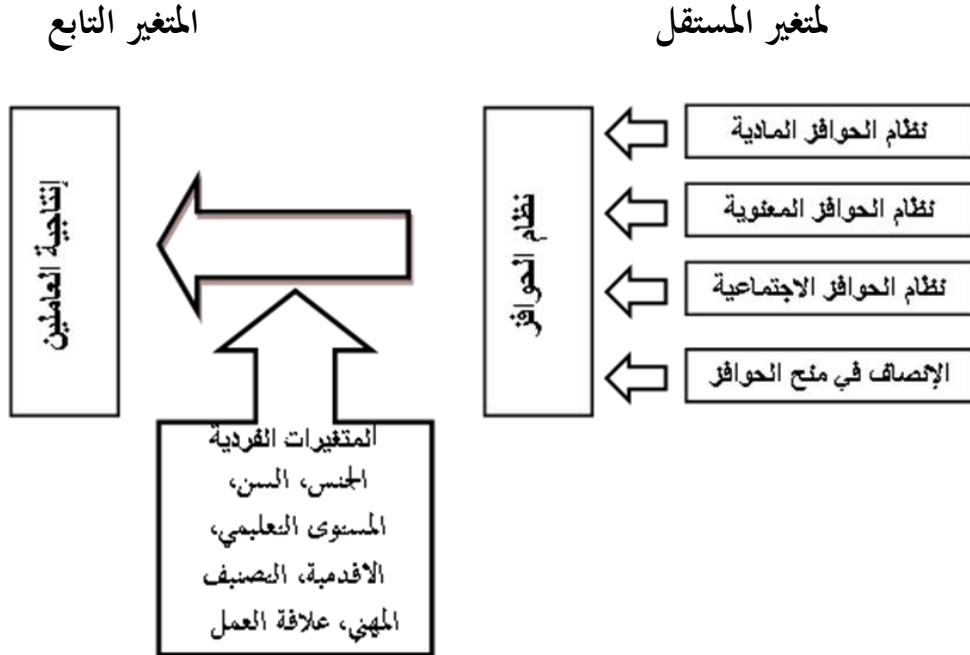
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لنتائج توزيع الاستبيان

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغير المستقل وهو نظام الحوافز والذي يشمل الأبعاد التالية: نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، نظام الحوافز الاجتماعية، الإنصاف في منح الحوافز.
 - المتغير التابع وهو إنتاجية العاملين.
 - المتغيرات الوسيطة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، التصنيف المهني، علاقة العمل.
- وفق الشكل التالي:

الشكل 1-2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

- طريقة جمع البيانات: اعتمدنا في بحثنا هذا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وذلك على النحو التالي:
- المصادر الثانوية: لجأنا في دراستنا هاته بمهدف الحصول على معلومات حول الإطار النظري الى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الأبحاث والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وهي الأطروحات والمقالات والمراجع المختلفة من الكتب، كما اطلعنا على مواقع الانترنت.
 - المصادر الأولية: قمنا باللجوء الى الاستبيان كمصدر اولي لجمع المعلومات لمعالجة الجانب التطبيقي لدراسة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-
- بيانات الدراسة: تم تفرغ استبانة الدراسة المسترجعة (66 استبانة) في ملف معالج الجداول (EXCEL) ومن ثم قمنا بإدخالها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة V26.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى الأدوات والمقاييس الإحصائية المستخدمة في جمع بيانات العينة.

الفرع الأول: المقاييس الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي. عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS. وتتمثل في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولاً: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من مختلف عمال المؤسسة مثل (الجنس، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية...).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم نظام الحوافز ويحتوي على 4 ابعاد و23 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بتقييم إنتاجية العاملين ويحتوي على بعد واحد و12 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، ويطلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

- ✓ غير موافق بشدة تعطى لها درجة.
- ✓ غير موافق تعطى لها درجتان.
- ✓ محايد تعطى لها ثلاث درجات.
- ✓ موافق تعطى لها أربع درجات.
- ✓ موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس «ليكارث الخماسي» كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): سلم ليكارث الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.80
ضعيف	من 1.80 إلى 2,60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مكتبة جوارزم العلمية، جدة-السعودية، ص538

. الفرع الثالث: صدق وثبات العينة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في الموضوع (انظر الملحق رقم 01 ويضم قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان)، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

صدق المحكمين:

لغرض معرفة مدى وضوح الأسئلة فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثبات الاستبيان:

من أجل استخراج معامل الثبات للأداة تم استخدام معامل الفا كرونباخ لفحص عبارات الاستبيان لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان حيث يعتبر معامل الفا كرونباخ مقبول إذا تجاوز 0,50 وقد تم حسابها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات لمحاو الاستبيان باستخدام الفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
نظام الحوافز المادية	07	0.514
نظام الحوافز المعنوية	07	0.749
نظام الحوافز الاجتماعية	05	0.661
الإنصاف في منح الحوافز	04	0.747
المتغير المستقل: نظام الحوافز	23	0.874

0.828	12	المتغير التابع: إنتاجية العاملين
0.902		الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS.

فلاحظنا ان قيمة معامل الفاكرونباخ بلغت 0,902 وهذه القيمة تشير إلى أن الاداة تتمتع بدرجة ثبات جيدة تعد ذات دلالة احصائية عالية تفني بأغراض هذه الدراسة كما يتضح لنا ان أكبر قيمة لمعامل الفاكرون باخ كانت في محور الحوافز وبلغت 0.874 وبلغت قيمة معامل الفاكرونباخ للمحور الثاني 0.828 وهذا يعني ان فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي المناسب وان هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج هذا الاستبيان اي انه في حاله اعاده توزيعه من جديد على نفس العينة في نفس الظروف فانه من المقدر ان يعيد 90,2% منهم نفس الإجابة وهي نسبه تعبر على ثبات عالي لاداء الدراسة وتظهر بالأساس مدى اتساق الفقرات التي تقيس المتغيرين.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعدها تطرقنا في المبحث السابق الى متغيرات الدراسة والأدوات المستعملة في قياسها سنحاول في هذا المبحث معرفة إذا ما كان هناك أثر لنظام الحوافز على إنتاجية العاملين.

المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل إليها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم النتائج المتوصل إليها في كل من الدراسة الإحصائية

الفرع الأول: الدراسة الوصفية للمتغيرات الفردية لعينة الدراسة

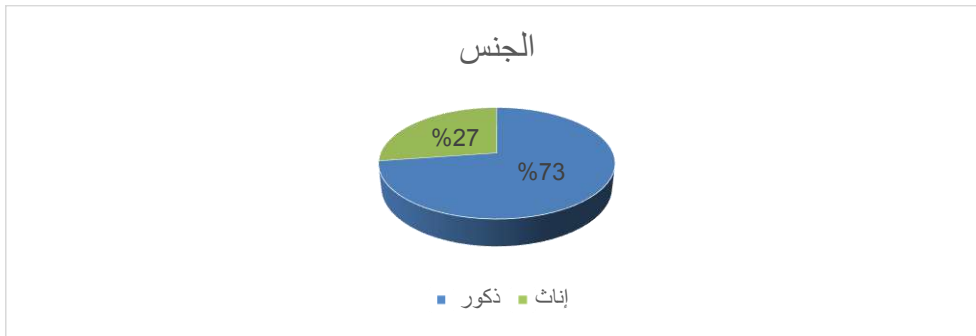
1. الجنس:

جدول رقم (2-4): توزيع العمال حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الملكية
72.7%	48	مذكر
27.3%	18	مؤنث
100%	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل رقم(2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الجدول والشكل الموضح اعلاه يبين ان نسبة الذكور داخل المؤسسة بلغت نسبتهم 73%، ونسبة الإناث بلغت 27%، مما يدل على انه فئة الذكور أكبر من فئة الإناث داخل المؤسسة وذلك يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

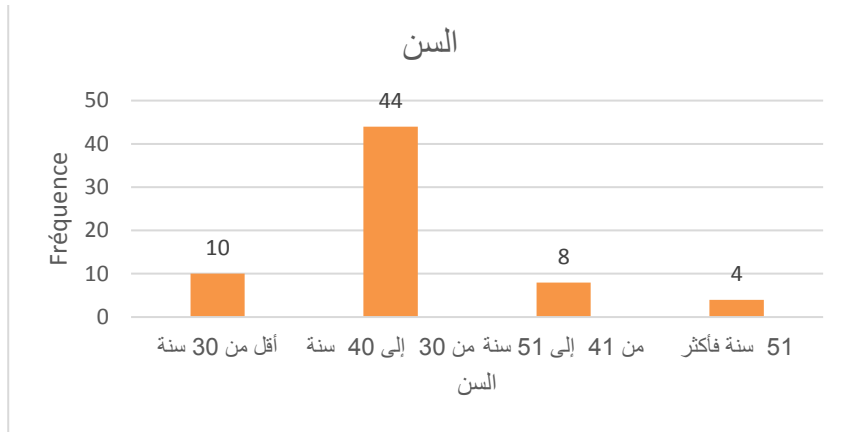
2. السن:

جدول رقم (2-5): توزيع العمال حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الملكية
15.2%	10	أقل من 30 سنة
66.7%	44	من 30 الى 40 سنة
12.1%	8	من 40 الى 50 سنة
6.1%	4	50 سنة فأكثر
100%	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

من خلال نتائج الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا نسب توزيع النسب حسب السن لعينه الدراسة حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت للعمال من عمر 30 إلى 40 سنة وهي الفئة الأكثر تواجداً بنسبة 67%، وتليها نسبة 15% للعمال الذين كان عمرهم أقل من 30 سنة، وتليها نسبة 12% للعمال من عمر 41 إلى 51 سنة، وكانت النسبة الأقل للعمال من عمر 51 سنة فأكثر بنسبة 6%.

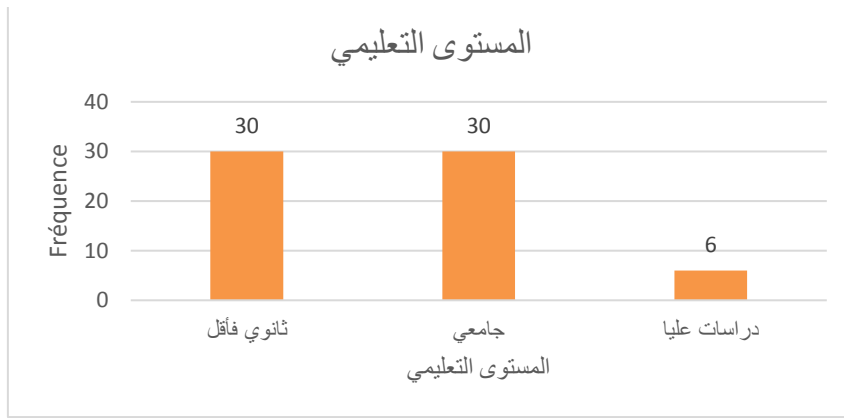
3. المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-6): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الملكية
45.5%	30	ثانوي فأقل
45.5%	30	تقني / تقني سامي
9.1%	6	جامعي
100%	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

من خلال الجدول والتمثيل البياني لتوزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة يتبين لنا ان هناك تساوي في نسبة العمال الجامعيين ونسبة العمال ذو مستوى ثانوي فأقل بنسبة 45,5%، ونسبة 9% للعمال ذوي الدراسات العليا .

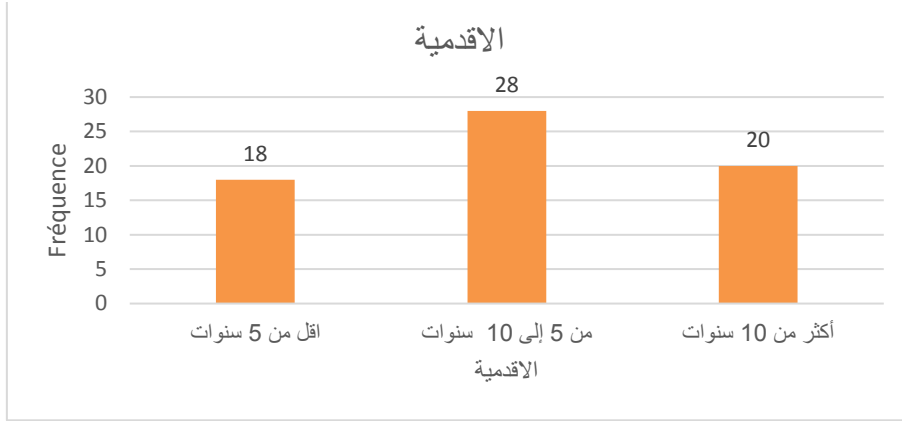
4. الاقدمية:

جدول رقم (2-7): توزيع العمال حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الملكية
27.3%	18	اقل من 5 سنوات
42.4%	28	من 5 الى 10 سنوات
30.3%	20	أكثر من 10 سنوات
100%	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب الأقدمية لأفراد العينة، حيث نجد أن معظم العمال من الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %42.4، تأتي بعدها نسبة %30.3 لفئة أكثر من 10 سنوات، ونسبة %27.3 لفئة أقل من 5 سنوات.

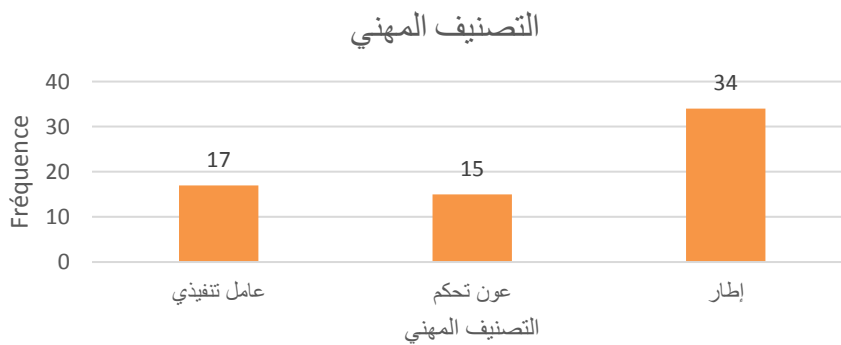
5. التصنيف المهني:

جدول رقم (2-8): توزيع العمال حسب التصنيف المهني

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الملكية
25.8%	17	عامل تنفيذي
22.7%	15	عون تحكم
51.5%	34	إطار
100%	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب التصنيف المهني في المؤسسة لأفراد العينة، حيث نجد أن فئة الاطارات هي الأكبر والبالغ نسبتها 51.5%، أما نسبة 25.8% كانت لفئة العمال التنفيذيين، ونسبة 22.7% لفئة اعوان التحكم.

6. علاقة العمل:

جدول رقم (2-9): توزيع العمال حسب علاقة العمل

نوع الملكية	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	29	43.9%
مؤقت	37	56.1%
المجموع	66	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب علاقة العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب علاقة العمل لأفراد العينة وعليه فإن نسبة العمال المؤقتين بلغت 56% ونسبة العمال الدائمين بلغت 44%.

الفرع الثاني: الدراسة الاحصائية لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا الفرع الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة مطاحن الواحات 'AGRODIV'، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب ترتيبها في الاستبانة

1- المتغير المستقل: نظام الحوافز

- المتغير الفرعي: نظام الحوافز المادية

جدول رقم (2-10): متوسط إجابات العينة حول بعد نظام الحوافز المادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب	الأهمية النسبية
01	يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافأتي	3.82	1.006	موافق	2	76%
02	أشعر بالرضا عن راتي والعلاوات التي أتقاضاها	2.91	1.092	محايد	4	58%

50%	7	غير موافق	1.085	2.52	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	03
80%	1	موافق	0.392	4.00	تمنحي المؤسسة جزء من الأرباح السنوية	04
72%	3	موافق	1.019	3.62	تخصم المؤسسة من أجور العاملين الذين قصروا في عملهم	05
57%	5	محايد	1.184	2.83	أحصل على الترقية في وقتها المناسب	06
52%	6	غير موافق	1.109	2.59	أشعر أن نظام الترقية في المؤسسة عادل	07
64%	/	محايد	0.512	3.18	نظام الحوافز المادية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يظهر من الجدول (10-2) ان المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالحوافز المادية بلغ 3.18 اي أنها في اتجاه عام نحو الحياد أي ان افراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة على فاعلية نظام الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة، وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0.512 وهي نسبة تعتبر متوسطة. ومن أجل أن تحقق هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إجابات اغلبية افراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي :

- في الفقرة الأولى بلغ المتوسط الحسابي 4.00 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على ان المؤسسة تمنح جزء من الأرباح السنوية للعمال
- في الفقرة الثانية بلغ المتوسط الحسابي 3.82 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على انه كلما تزداد المكافآت يزيدون المجهود في العمل
- في الفقرة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن المؤسسة تقوم بخصم أجور العاملين اللذين يقصرون في عملهم.
- في الفقرة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي 2.91 وهذا يعني أنه اغلبية افراد العينة محايدة في شعورهم بالرضا على الراتب والعلاوات التي يتقاضونها.
- في الفقرة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي 2.83 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على اهم يحصلون على الترقية في وقتها المناسب.
- في الفقرة السادسة بلغ المتوسط الحسابي 2.59 وهذا يعني انه اغلبية افراد العينة غير موافقة على ان نظام الترقية في المؤسسة عادل
- في الفقرة السابعة بلغ المتوسط الحسابي 2.52 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة غير موافقة على أن المؤسسة تمنح بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعيه بشكل دوري.

● المتغير الفرعي: نظام الحوافز المعنوية

جدول رقم (2-11): متوسط إجابات العينة حول بعد نظام الحوافز المعنوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب	الأهمية النسبية
01	توفر المؤسسة كل ظروف العمل المناسبة لتأدية مهامها	3.08	1.042	محايد	6	62%
02	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	3.32	1.040	محايد	3	66%

53%	7	محايد	1.196	2.65	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل	03
64%	5	محايد	1.021	3.18	يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين	04
65%	4	محايد	1.024	3.24	اشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	05
68%	2	موافق	1.096	3.42	أهتم بالحصول على الحوافز المعنوية (شكر، تقدير، ثناء...)	06
78%	1	موافق	0.751	3.92	أنا مستعد دائماً لأفعل الأفضل بسبب المعاملة الجيدة من زملائي في العمل	07
65%	/	محايد	0.651	3.25	نظام الحوافز المعنوية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يظهر من الجدول ان المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالحوافز المعنوية بلغ 3.25 أي أنها في اتجاه عام نحو الحياد أي ان اغلب افراد العينة يرون ان الحوافز المعنوية غير مشجعة بشكل كبير، وحسب النتائج بين الحوافز المادية والمعنوية نرى انهما مرتبطان ببعضهما البعض فلا يمكن الاستغناء على أي منهما، وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0.651 وهي نسبة تعتبر متوسطة. ومن أجل أن تحقق هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول اليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إجابات اغلبية افراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي:

- في الفقرة الأولى بلغ المتوسط الحسابي 3.92 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أنها مستعدة دائماً لفعل الافضل بسبب المعاملة الجيدة.
- في الفقرة الثانية بلغ المتوسط الحسابي 3.42 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على انها تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية من شكر وتقدير.
- في الفقرة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي 3.32 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على ان المؤسسة تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
- في الفقرة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي 3.24 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة في شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.
- في الفقرة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي 3.18 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على أنه يوجد هنا من التعاون والعمل بروح الفريق المنافسة بين العاملين.
- في الفقرة السادسة بلغ المتوسط الحسابي 3.08 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة في ان المؤسسة توفر كل ظروف العمل المناسبة لتأدية مهام العامل.
- في الفقرة السابعة بلغ المتوسط الحسابي 2.65 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة في أن المؤسسة تقدم شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل.

● المتغير الفرعي: نظام الحوافز الاجتماعية

جدول رقم (2-12): متوسط إجابات العينة حول بعد نظام الحوافز الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب	الأهمية النسبية
01	تمنح المؤسسة سلفات مالية في المناسبات الاجتماعية	3.97	0.525	موافق	1	79%
02	توفر المؤسسة مكانا للعبادة (مصلى) ليشعر الموظف بالانتماء لعمله	3.82	0.975	موافق	3	76%

78%	2	موافق	0.747	3.89	توفر المؤسسة خدمات النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى العمل	03
74%	5	موافق	0.764	3.70	تمنح المؤسسة تسهيلات للعمال في اقتناء الأجهزة الكهرو منزلية	04
75%	4	موافق	0.814	3.73	توفر المؤسسة خدمات سياحية (كالعمرة). للعمال	05
76%	/	موافق	0.507	3.82	نظام الحوافز الاجتماعية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يظهر من الجدول ان المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالحوافز الاجتماعية بلغ **3.82** أي أنها في اتجاه عام نحو الموافقة أي ان افراد العينة يتفقون على ان الحوافز الاجتماعية المقدمة لهم مشجعة، وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام **0.507** وهي نسبة تعتبر متوسطة. ومن أجل أن تحقق هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليها قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه اجابات اغلبية افراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي:

- في الفقرة الأولى بلغ المتوسط الحسابي **3.97** وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن المؤسسة تمنح كلفة مالية في المناسبات الاجتماعية.
- في الفقرة الثانية بلغ المتوسط الحسابي **3.89** وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن المؤسسة توفر خدمات النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى العمل.
- في الفقرة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي **3.82** وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن المؤسسة توفر مكان للعبادة ليشعر الموظف بالانتماء لعمله.
- في الفقرة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي **3.73** وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن المؤسسة توفر خدمات سياحية كالعمرة للعمال.
- في الفقرة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي **3.70** وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن المؤسسة تمنح تسهيلات للعمال في اقتناء الأجهزة الكهرو منزلية.

• المتغير الفرعي: الانصاف في منح الحوافز

جدول رقم (2-13): متوسط إجابات العينة حول بعد الانصاف في منح الحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب ب	الأهمية النسبية
01	يسود المؤسسة عدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية	2.64	1.090	محايد	4	53%
02	تمنح المؤسسة معظم الترتيبات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل أي عن استحقاق	2.94	1.122	محايد	2	59%
03	يرى العاملون في المؤسسة ان التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات	2.82	1.201	محايد	3	56%
04	يبدى العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	3.59	1.123	موافق	1	72%
	الانصاف في منح الحوافز	2.99	0.855	محايد	/	60%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يظهر من الجدول ان المتوسط العام لي الفقرات المتعلقة بالإنصاف في منح الحوافز بلغ 2.99 أي أنها في اتجاه عام نحو الحياد أي ان افراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على انصاف وعدالة المؤسسة في منح الحوافز أي ليس هناك عدالة بشكل كبير في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة، وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0.855 وهي نسبة تعتبر عالية نسبيا. ومن أجل أن تحقق هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إجابات اغلبية افراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي :

- في الفقرة الأولى بلغ المتوسط الحسابي 3.59 وهذا يعني أن اغلبية أفراد العينة توافق على أن العاملون يبدون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.
- في الفقرة الثانية بلغ المتوسط الحسابي 2.94 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة في أن المؤسسة تمنح معظم الترقيات بناءا على الجدارة والمثابرة في العمل اي عن استحقاق.
- في الفقرة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي 2.82 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة في ان التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات في المؤسسة.
- في الفقرة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي 2.64 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على انه المؤسسة يسودها عدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية.

كما سبق يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): متوسط إجابات العينة حول نظام الحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب	الأهمية النسبية
01	نظام الحوافز المادية	3.18	0.512	محايد	3	64%
02	نظام الحوافز المعنوية	3.25	0.651	محايد	2	65%
03	نظام الحوافز الاجتماعية	3.82	0.507	موافق	1	76%
04	الانصاف في منح الحوافز	2.99	0.855	محايد	4	60%
	حول نظام الحوافز	3.31	0.513	محايد	/	66%

المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على معطيات SPSS

يظهر من الجدول ان المتوسط العام لمحو نظام الحوافز بلغ 3.31 أي أنه في اتجاه عام نحو الحياد أي ان افراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0.855 ومن أجل أن تحقق هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إجابات اغلبية افراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي:

- في البعد الأول بلغ المتوسط الحسابي 3.82 وهذا يعني ان أغلبية أفراد العينة توافق على فعالية الحوافز الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة.

- في البعد الثاني بلغ المتوسط الحسابي 3.25 وهذا يعني ان أغلبية افراد العينة محايدة حول فعالية الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة.
- في البعد الثالث بلغ المتوسط الحسابي 3.18 وهذا يعني ان أغلبية افراد العينة محايدة حول فعالية الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة.
- في البعد الرابع بلغ المتوسط الحسابي 2.99 وهذا يعني ان أغلبية افراد العينة محايدة في ان هناك انصاف في منح الحوافز داخل المؤسسة.

2- المتغير التابع: إنتاجية العاملين

المتغير التابع: جدول رقم (2-15): متوسط إجابات العينة حول إنتاجية العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب	الأهمية النسبية
01	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	3.52	1.153	موافق	9	70%
02	أشعر بالرضا على الانتاجية التي احققها في عملي	4.03	0.744	موافق	4	81%
03	أهتم بنتائج قياس إنتاجيتي لأنها فرصة للحصول على مكافآت	3.76	0.786	موافق	7	75%
04	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.64	0.955	موافق	8	73%
05	تتأثر انتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي والخارجي للمؤسسة	3.82	0.742	موافق	6	76%
06	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3.32	0.947	محايد	11	66%
07	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.38	0.957	محايد	10	68%
08	أقوم بعملتي وفق معايير الجودة المطلوبة	4.05	0.618	موافق	3	81%
09	أنهي العمل المطلوب حتى لو كان يتطلب مجهودًا إضافيًا.	4.15	0.808	موافق	1	83%
10	أجد ان نتائج قياس إنتاجيتي الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	3.88	0.886	موافق	5	78%
11	أنا على استعداد للعمل بجدية أكبر	4.14	0.802	موافق	2	83%
12	سياسة تقييم أداء العاملين التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل	3.23	1.187	محايد	12	65%
	إنتاجية العاملين	3.74	0.521	موافق	/	75%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

- يظهر من الجدول ان المتوسط العام للفقرات المتعلقة بإنتاجية العاملين بلغ 3.74 اي أنها في اتجاه عام نحو الموافقة أي ان إنتاجية العاملين في المؤسسة جيدة والعاملون يعملون على زيادتها وتحسينها، وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في أجوبة أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0.512 وهي نسبة تعتبر متوسطة. ومن أجل أن تحقق هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إجابات اغلبية افراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي :
- في الفقرة الأولى بلغ المتوسط الحسابي 4.15 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أنها تنهي العمل المطلوب منها حتى لو كان يتطلب مجهودا إضافيا.
 - في الفقرة الثانية بلغ المتوسط الحسابي 4.14 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أنها على استعداد للعمل بجدية أكبر
 - في الفقرة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي 4.05 هذا يعني انه اغلبية افراد العينة توافق على أنها تقوم بالعمل وفق معايير الجودة المطلوبة

- في الفقرة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي 4.03 وهذا يعني أن أغلبية افراد العينة توافق على أنها تشعر بالرضا على الإنتاجية التي تحققها في عملها
- في الفقرة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي 3.88 وهذا يعني أن أغلبية افراد العينة توافق على أنها تجد أن نتائج قياس الانتاجية الإيجابية تحفز وتدفع للعمل بكفاءة.
- في الفقرة السادسة بلغ المتوسط الحسابي 3.82 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن الإنتاجية تتأثر بالظروف المحيطة بالعمل والجو الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- في الفقرة السابعة بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وهذا يعني أن أغلبية افراد العينة توافق على أنها تهتم بنتائج قياس الإنتاجية لأنها فرصة للحصول على المكافآت.
- في الفقرة الثامنة بلغ المتوسط الحسابي 3.64 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن الموظفون يتقيدون بقواعد واجراءات العمل.
- في الفقرة التاسعة بلغ المتوسط الحسابي 3.52 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة توافق على أن الوظيفة التي يشغلونها تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم .
- في الفقرة العاشرة بلغ المتوسط الحسابي 3.38 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على توفر الموظفين على الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية .
- في الفقرة 11 بلغ المتوسط الحسابي 3.32 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على أن الموظفون يتمتعون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
- في الفقرة 12 بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وهذا يعني أن اغلبية افراد العينة محايدة على أن سياسة تقييم أداء العاملين التي تتبعها المؤسسة تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل .

الفرع الثالث: دراسة نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين

جدول رقم (2-16) : يوضح العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز المعنوية	0.502	0.000
إنتاجية العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.502$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، وعليه فانه هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نظام الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين حيث تمثل:

الفرضية الصفرية H_0 : يساهم نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات.
الفرضية البديلة H_1 : لا يساهم نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات.

الفرع الرابع: دراسة نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين

جدول رقم (2-17): يوضح العلاقة بين نظام الحوافز المادية وإنتاجية العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز المادية	0.410	0.001
إنتاجية العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق العلاقة بين نظام الحوافز المادية وإنتاجية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.410$ ومستوى دلالة Sig تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، وعليه فانه هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نظام الحوافز المادية وإنتاجية العاملين حيث تمثل:

الفرضية الصفرية H_0 : يساهم نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات.

الفرضية البديلة H_1 : لا يساهم نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات.

الفرع الخامس: دراسة دور الاقدمية في تحديد دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين

جدول رقم (2-18): يوضح علاقة الارتباط الكلي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز	0.575	0.000
إنتاجية العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

جدول رقم (2-19): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الاقدمية'

العامل	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الاقدمية	نظام الحوافز	0.569	0.000
	إنتاجية العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-18) الارتباط الكلي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.575$ ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، كما يوضح الجدول (2-19) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الاقدمية' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'الاقدمية' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط انخفض وبلغت قيمته $r = 0.569$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني ان هناك تأثير للأقدمية على دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت).

الفرع السادس: دراسة دور التصنيف المهني في تحديد دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين

جدول رقم (20-2) : يوضح علاقة الارتباط الكلي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز	0.575	0.000
إنتاجية العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

جدول رقم (21-2) : يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني'

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	العامل
نظام الحوافز	0.572	0.000	التصنيف المهني
إنتاجية العاملين			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (20-2) الارتباط الكلي بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.575$ ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (21-2) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني' وهي علاقة مقبولة ولكن أقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'التصنيف المهني' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط انخفض بنسبة قليلة وبلغت قيمته $r = 0.572$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني ان هناك تأثير لتصنيف العمال على دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت).

الفرع السابع: دراسة دور الانصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين حسب التصنيف المهني

جدول رقم (22-2) : يوضح علاقة الارتباط الكلي بين الانصاف في منح الحوافز وإنتاجية العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الانصاف في منح الحوافز	0.558	0.000
إنتاجية العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

جدول رقم (23-2) : يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين الانصاف في منح الحوافز وإنتاجية العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية

'التصنيف المهني'

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	العامل
الانصاف في منح الحوافز	0.557	0.000	التصنيف المهني
إنتاجية العاملين			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-22) الارتباط الكلي بين الانصاف في منح الحوافز وإنتاجية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.558$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-23) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'التصنيف المهني' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط انخفض بنسبة قليلة وبلغت قيمته $r = 0.557$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني ان هناك تأثير للتصنيف المهني على دور الإنصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت).

الفرع الثامن: دراسة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات

اولا: جودة توفيق النموذج

جدول رقم (2-24) : يبين جودة توفيق النموذج

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.320	0.331	0.575	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة الارتباط r متوسطة حيث بلغ 0.575 وهذا يعني ان هناك علاقة طردية موجبة بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين وقدرت قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.331$ فقط، وهذا يعني ان نظام الحوافز يفسر 33.1% من التغيرات الحاصلة في إنتاجية العاملين، وبلغ معامل التحديد المصحح $ADr^2 = 0.320$ وهذا يعني ان نظام الحوافز يفسر 32% من التغيرات الحقيقية الحاصلة في إنتاجية العاملين وتعود 68% المتبقية الى عوامل أخرى كالتمكن والتدريب والتفويض.

ثانيا: اختبار المعنوية الكلية للنموذج

جدول رقم (2-25) : يوضح معنوية النموذج الكلي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	5.844	1	5.844	31.631	0.000
البواقي	11.824	64	0.185		
الكلي	17.668	65	/		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث كانت مجموع مربعات الانحدار = 5.844 ومجموع مربعات البواقي هو 11.824 ومجموع المربعات الكلية = 17.668 كما ان درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي تساوي 64 بإجمالي 65 وكان متوسط مربعات الانحدار 5.844 وقيمة متوسط مربعات البواقي هي 0.185 ونلاحظ قيمة F تساوي 31.631، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، أي أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه يوجد تأثير لنظام الحوافز على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة مطاحن الواحات.

ثالثا: اختبار المعنوية الجزئية لمعامل النموذج

جدول رقم (2-26) : يوضح المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت	1.805	5.184	0.000
نظام الحوافز	0.584	5.624	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية (الثابت = 1.805) و(نظام الحوافز = 0.584)، وبلغت قيمة اختبار t على التوالي (5.184 ، 5.624) وقيمة مستوى المعنوية Sig=0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.01 ويعني ذلك انه كلما تحسن نظام الحوافز بوحدة تحسنت إنتاجية العاملين ب0.584. رابعا: خلاصة النموذج

جدول رقم (2-27) : يوضح خلاصة النموذج

النموذج	جودة التوفيق			اختبار المعنوية الكلية	اختبار المعنوية الجزئية	توفر شروط الطريقة المستخدمة		
	AD R ²	R ²	R			اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية
	0.320	0.331	0,575	31.631	5.624	0.131	2.242	0.282
معادلة النموذج	إنتاجية العاملين (المتوقعة) = 0.584 (نظام الحوافز) + 1.805							

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح هذا الجدول خلاصة النموذج بأكمله من اجل معرفة العلاقة بين إنتاجية العاملين ونظام الحوافز حيث تظهر نتائج الجدول: ان شروط تطبيق الطريقة المستخدمة متوفرة حيث ان النموذج يتبع التوزيع الطبيعي لان مستوى المعنوية لمحور انتاجية العاملين أكبر من 0.05 (بالنظر الى الملحق ج) وكما ان هناك تجانس بالنسبة لعينة الدراسة لأنه في كل الحالات نجد ان $\alpha \geq 0.05$ (بالنظر الى الملحق ج) وبلغت قيمة الاستقلال الذاتي للبواقي 2.242، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.575 ما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، وقيمة معامل التحديد $r^2 = 0.331$ وهذا يعني ان نظام الحوافز يفسر %33.1 من التغيرات الحاصلة في إنتاجية العاملين، وبلغ معامل التحديد المصحح $ADr^2 = 0.320$ وهذا يعني ان نظام الحوافز يفسر %32 من التغيرات الحقيقية الحاصلة في إنتاجية العاملين و تظهر قيمة F المحسوبة 31.631 عند مستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى المعنوية وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية العامة كما بلغت قيمة اختبار t 5.624 عند مستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى المعنوية وعليه يمكن القول انه توجد علاقة طردية ايجابية دالة احصائيا بين نظام الحوافز و انتاجية العاملين وعليه نستنتج معادلة النموذج كالتالي:

$$\text{إنتاجية العاملين (المتوقعة)} = 0.584 (\text{ نظام الحوافز }) + 1.805$$

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الأولى والتي جاءت على أن نظام الحوافز المعنوية يساهم في تحسين إنتاجية العاملين، تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث نجد قيمة T متوسطة وذات دلالة معنوية بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي انه يساهم نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين حيث ان معظم العمال مستعدون دائماً للفعل الأفضل بسبب المعاملة الجيدة.

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الثانية والتي جاءت على أن نظام الحوافز المادية يساهم في تحسين إنتاجية العاملين، تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث نجد قيمة T متوسطة وذات دلالة معنوية بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي انه يساهم نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين حيث ان معظم العمال يزداد مجهودهم وإنتاجيتهم كلما زادت مكافآتهم.

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الثالثة والتي جاءت على أنه يؤثر عامل الأقدمية في دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت)، تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط الكلي للمتغيرين، والجزئي بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الأقدمية'، حيث نجد ان قيمة T نقصت وتوجد دلالة معنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي أن الأقدمية تتدخل في تحديد دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسة فالحوافز التي تدفع العمال الجدد لتحسين إنتاجيتهم تختلف عن الحوافز التي يمكن للمؤسسة تقديمها لكي تدفع العمال القدامى لتحسين إنتاجيتهم.

مناقشة الفرضية الرابعة:

من خلال نتائج الفرضية الرابعة والتي جاءت على أنه يؤثر عامل التصنيف المهني في دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت)، تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط الكلي للمتغيرين، والجزئي بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني'، حيث نجد ان قيمة T نقصت وتوجد دلالة معنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي أن التصنيف المهني يتدخل في تحديد دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسة فالحوافز التي تقدم للعامل التنفيذي لتحسين إنتاجيته تختلف عن الحوافز التي تقدم للإطار .

مناقشة الفرضية الخامسة:

من خلال نتائج الفرضية الخامسة والتي جاءت على أنه يؤثر عامل التصنيف المهني في دور الإنصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات (تقرت)، تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط الكلي للمتغيرين، والجزئي بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني'، حيث نجد ان قيمة T نقصت وتوجد دلالة معنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي أن التصنيف المهني يتدخل في تحديد دور الإنصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسة أي كلما كانت هناك عدالة في منح الحوافز بين التصنيفات المهنية في المؤسسة سينعكس ذلك على إنتاجية العاملين بالإيجاب.

مناقشة الفرضية العامة:

أظهرت نتائج النموذج انه توجد علاقة طردية ايجابية دالة احصائيا بين نظام الحوافز وانتاجية العاملين وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي جاءت على ان نظام الحوافز يساهم في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات (تقرت) أي انه كل ما كانت هناك حوافز مادية، معنوية واجتماعية مناسبة مع انصاف في منح هذه الحوافز فإن إنتاجية عمال المؤسسة ستتحسن.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل عرض ميدان الدراسة، وكذا منهجية العمل المتبعة وتحليل ومناقشة النتائج الدراسة التي تهدف الى ابراز مساهمة نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية في مطاحن الواحات، حيث قمنا بتحليل الاستبيان وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتعرف على دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة، وقد توصلت نتائج دراسة الاستبيان على ان نظام الحوافز يساهم في تحسين إنتاجية العاملين بصورة متوسطة.

خاتمة

الخاتمة العامة:

تطرقنا في دراستنا لواقع نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية وذلك من اجل معالجة الإشكالية التالية المتمثلة في: دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك ذكر الفرضيات المرافقة لها، حيث تعرفنا على نظام الحوافز و أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة، لذلك جاءت هذه الدراسة من اجل التعرف على مساهمة نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في **مطاحن الواحات "نقرت"** من خلال اجراء دراسة استطلاعية لأراء العاملين في المؤسسة، الى انه لاحظنا ان اغلب العاملين غير راضين عن نظام الحوافز باستثناء البعض منهم، مؤكدين على ان الحوافز المقدمة غير مشجعة بشكل كبير، وخاصة مع عدم وجود عدالة المناسبة في منح الحوافز.

أولاً: نتائج الدراسة

- تبين من خلال هذا البحث وانطلاقاً لما تطرقنا له في الفصل النظري فقد اتفقت المعلومات:
- تساهم الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين، وذلك انطلاقاً من منح أجور تتناسب مع الجهد المبذول من طرف العاملين، وهذا ما يساعدهم على تحسين انتاجيتهم وتقديم جهد أكثر؛
 - تساهم الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين من خلال تنمية روح التعاون بين العاملين، والحصول على ظروف مناسبة للعمل لتقديم المزيد من الجهد وكما بذلك زيادة انتاجيتهم؛
 - نستخلص من سياق الفصل الثاني وتبعاً للتحليل الإحصائي الى جملة من النتائج أهمها:
 - أظهرت نتائج عينة الدراسة ان اغلبية العمال يفضلون الحوافز الاجتماعية على المادية والمعنوية، وهذا راجع الى اهتمام معظم العمال الى تلبية الحاجات الاجتماعية، وكذلك نقص التحفيز المادي والمعنوي؛
 - أظهرت النتائج الدراسة ان معظم العمال يرون انه ليس هناك عدالة ونظام واضح في منح الحوافز وهذا يؤثر سلباً على إنتاجية العامل، بالرغم من ان النتائج المتعلقة بالتحسين إنتاجية العاملين جيدة؛
 - اظهرت النتائج انه ليس هناك ربط بين نظام الحوافز واهداف المؤسسة لتحسن إنتاجية العاملين؛
 - عدم الربط بين نظام الحوافز المعمول بيه في المؤسسة ورغبات واحتياجات العامل التي تمكنه من تحسين انتاجيته وتدفعه لتقديم الأفضل؛
 - تم التوصل الى ان نظام الحوافز فعال ويساهم في تحسين إنتاجية العاملين، إذا تم التخطيط له بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات العامل؛
 - وقد تبين من خلال النتائج المتحصل عليها الى وجود:

الفرضية الأولى:

- اثبات ان نظام الحوافز المعنوية يساهم في تحسين إنتاجية العاملين؛
- رفض ان نظام الحوافز المعنوية لا يساهم في تحسين إنتاجية العاملين لا يساهم في تحسين إنتاجية العاملين؛

الفرضية الثانية:

- اثبات ان نظام الحوافز المادية يساهم في تحسين إنتاجية العاملين؛

- رفض ان نظام الحوافز لا يساهم في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة؛

الفرضية الثالثة:

- اثبات ان عامل الاقدمية يؤثر في دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين؛
- رفض ان عامل الاقدمية لا يؤثر في دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين؛

الفرضية الرابعة:

- اثبات ان عامل التصنيف المهني يؤثر في دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين؛
- رفض ان عامل التصنيف المعني لا يؤثر في دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين؛

الفرضية الخامسة:

- اثبات ان عامل التصنيف المهني يتدخل في تحديد دور الانصاف في منح الحوافز؛
- رفض ان عامل التصنيف المهني لا يتدخل في تحديد دور الانصاف في منح الحوافز؛

الفرضية العامة:

- اثبات ان هناك علاقة بين نظام الحوافز وتحسين إنتاجية العاملين؛
- رفض وجود علاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين؛

ثانيا: اقتراحات الدراسة

- العمل على ايجاد نظام للحوافز فعال مبني على تحديد احتياجات العمال ورغباتهم؛
- ضرورة استخدام نظام واضح في الترفقيات وكذا العدالة في منح الحوافز؛
- الاهتمام الأكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين؛
- يجب ان تكون الحوافز ذات أهمية من اجل اثاره دافعية العامل؛

ثالثا: أفاق الدراسة

- الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في تحسين الميزة التنافسية؛
- دور التحفيز على الولاء التنظيمي؛
- دور نظام الحوافز على ابداع والابتكار؛



قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

-الكتب:

1. الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، الطبعة 2، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة 3، اسكندرية 2004.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002.
4. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة 1، الأردن، 2005.
5. جلال إبراهيم العيد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، مصر 2000.
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992
7. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1992.
8. طاهر محمود الكلالدة، تنمية والإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008.
9. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة الشباب الجامعة، مصر 1997.
10. فليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف احمد ظافر، دار الكتاب العربي، 2009.
11. محمد توفيق ماضي، الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
12. محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
13. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الجزائر، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.

-المذكرات:

11. سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة السودان، 2018.
2. غربي فاطمة الزهرة، إنتاجية العمل دراسة المقارنة بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، 2007/2008.
3. ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعي، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.
4. زناتي غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة خميس مليانة، 2019/2018.
5. عبد الملك البيهي، دور التحفيز في تحسن أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الوادي، 2018.

6. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجامعة السورية، 2017.
7. دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، 2015.
8. قصير عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، أليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الوادي، 2018.
9. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بوية، 2013/2014.
10. بن جلالي قدور مصطفى، التدقيق في الإنتاج والإنتاجية، متطلبات شهادة الماجستير، 2014/2015.
11. نصر الدين هارون، أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية، متطلبات نيل درجة البكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، 2019/2020.
12. محمودي حسين، أهمية نظام الأجور ودوره لرفع من إنتاجية العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة مسيلة، 2015/2016.
13. عميور سفيان، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2016/2017.
14. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الوادي، 2014/2015.

-المقالات، ومجالات:

1. منير عباس، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، الجامعة السورية، 2016/2017.
2. منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية، 2019.
3. ذكريات عباس محمد، قياس إنتاجية العامل الكلية في شركات صناعة الاسمنت في العراق باستعمال مؤشر مالمكويست، 2020.
4. المهندس لبنى حسون، إنتاجية العمال في صناعة التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، 2005.
5. الدكتور شكيب بشماني، العوامل المؤثرة على إنتاجية العامل في شركة العامة للخياط القطنية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2013.
6. فيروز بوزورين، المفهوم النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، العدد 14، 2019.

-مذكرات باللغة الأجنبية:

1. G.T OLAWEPO, DR O.E OFOEGBU AND IBOJO B.O,
“**Lecturers, Business Administration Department, Ajayi
Crowther University, Oyo.**”

قائمة الملاحق

الملحق (أ): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
قاصدي مرباح ورقلة	استاذ	بلطرش حورية	01
قاصدي مرباح ورقلة	استاذ	هتهات مهدي	02
قاصدي مرباح ورقلة	استاذ	عرابة الحاج	03
قاصدي مرباح ورقلة	استاذ	بوخلوة باديس	04

الملحق (ب): الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى : سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

استبيان لبحث أكاديمي

السلام عليكم...

أطلب من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان الذي يدخل في اطار اعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في دراسة "دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية " و ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.
مع العلم أن كل البيانات سوف تعالج في إطار علمي، وشكرا.
من إعداد الطالبتين:

- بن يحي خديجة اماني
- قريونة أشواق

المشرف:

- دويس محمد الطيب

الجزء الأول: البيانات العامة

1. الجنس ذكر أنثى
2. السن أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
4. الاقدمية اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. التصنيف المهني عامل تنفيذي عون تحكم إطار
6. علاقة العمل دائم مؤقت

الجزء الثاني: نظام الحوافز المادية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافأتي
					2. أشعر بالرضا عن راتي والعلاولت التي اتقاضها
					3. تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري
					4. تمنحني المؤسسة جزء من الأرباح السنوية
					5. تخصم المؤسسة من أجور العاملين الذين قصروا في عملهم
					6. أحصل على الترقيات في وقتها المناسب
					7. أشعر أن نظام الترقية في المؤسسة عادل

الجزء الثالث: نظام الحوافز المعنوية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. توفر المؤسسة كل ظروف العمل المناسبة لتأدية مهاممي
					2. تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
					3. تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل
					4. يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين
					5. اشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي
					6. أهتم بالحصول على الحوافز المعنوية (شكر، تقدير، ثناء...)
					7. أنا مستعد دائمًا لأفعل الأفضل بسبب المعاملة الجيدة من زملائي في العمل

الجزء الرابع: نظام الحوافز الاجتماعية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. تمنح المؤسسة سلفات مالية في المناسبات الاجتماعية
					2. توفر المؤسسة مكانا للعبادة (مصلى) ليشعر الموظف بالانتماء لعمله

					3. توفر المؤسسة خدمات النقل للعمال لنقلهم من اماكن اقامتهم الى العمل
					4. تمنح المؤسسة تسهيلات للعمال في اقتناء الأجهزة الكهرو منزلية
					5. توفر المؤسسة خدمات سياحية (كالعمره..) للعمال لتقديم أداء أفضل

الجزء الخامس: الإنصاف في منح الحوافز

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. يسود المؤسسة عدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية
					2. تمنح المؤسسة معظم الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل أي عن استحقاق
					3. يرى العاملون في المؤسسة ان التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات
					4. يبدي العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز

الجزء السادس: تحسين إنتاجية العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي
					2. أشعر بالرضا على الإنتاجية التي احققها في عملي
					3. أهتم بنتائج قياس انتاجيتي لأنها فرصة للحصول على مكافآت
					4. يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل
					5. تتأثر انتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي والخارجي
					6. يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل
					7. يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
					8. أقوم بعملي وفق معايير الجودة المطلوبة
					9. أنهي العمل المطلوب حتى لو كان يتطلب مجهودًا إضافيًا.
					10. أجد ان نتائج قياس انتاجيتي الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة
					11. أنا على استعداد للعمل بجدية أكبر

12. سياسة تقييم أداء العاملين التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل

الملحق (ج): مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	66	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	35

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

Fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	72,7	72,7	72,7
	انثى	18	27,3	27,3	100,0
Total		66	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	15,2	15,2	15,2
	من 30 إلى 40 سنة	44	66,7	66,7	81,8
	من 41 إلى 51 سنة	8	12,1	12,1	93,9
	51 سنة فأكثر	4	6,1	6,1	100,0
Total		66	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	30	45,5	45,5	45,5
	جامعي	30	45,5	45,5	90,9
	دراسات عليا	6	9,1	9,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	18	27,3	27,3	27,3
	من 5 إلى 10 سنوات	28	42,4	42,4	69,7
	أكثر من 10 سنوات	20	30,3	30,3	100,0

Total	66	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

التصنيف المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل تنفيذي	17	25,8	25,8	25,8
عون تحكم	15	22,7	22,7	48,5
إطار	34	51,5	51,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

علاقة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	29	43,9	43,9	43,9
مؤقت	37	56,1	56,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافاتي	66	3,82	1,006
أشعر بالرضا عن راتبي والعلاوات التي أتقاضاها	66	2,91	1,092
تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	66	2,52	1,085
تمنحني المؤسسة جزء من الأرباح السنوية	66	4,00	,392
تخصم المؤسسة من أجور العاملين الذين قصروا في عملهم	66	3,62	1,019
أحصل على الترقيات في وقتها المناسب	66	2,83	1,184
أشعر أن نظام الترقيات في المؤسسة عادل	66	2,59	1,109
توفر المؤسسة كل ظروف العمل المناسبة لتأدية مهامى	66	3,08	1,042
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتخفيفهم	66	3,32	1,040
تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل	66	2,65	1,196
يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمناسبة بين العاملين	66	3,18	1,021
اشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	66	3,24	1,024
أهتم بالحصول على الحوافز المعنوية) شكر ، تقدير ، ثناء(...)	66	3,42	1,096
أنا مستعد دائما لأفضل الأفضل بسبب المعاملة الجيدة	66	3,92	,751
تمنح المؤسسة سلفات مالية في المناسبات الاجتماعية	66	3,97	,525
توفر المؤسسة مكانا للعبادة) مصلى (لشعر الموظف بالانتماء لعمله	66	3,82	,975
توفر المؤسسة خدمات النقل للعامل لنقلهم من اماكن اقامتهم إلى العمل	66	3,89	,747
تمنح المؤسسة تسهيلات للعامل في اقتناء الأجهزة الكهرومنزلية	66	3,70	,764
توفر المؤسسة خدمات سياحية) كالعمرة (للعامل	66	3,73	,814
يسود المؤسسة عدالة في نظام الحوافز المالية والمعنوية	66	2,64	1,090

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الحوافز نظام	66	3,3129	,51315
المادية الحوافز	66	3,1840	,51280
المعنوية الحوافز	66	3,2597	,65197
الاجتماعية الحوافز	66	3,8212	,50734
الحوافز منح في الاوصاف	66	2,9962	,85540
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
انتاجية العامل	66	3,7412	,52137
N valide (liste)	66		
تمنح المؤسسة معظم الترفقات بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل أي عن استحقاق	66	2,94	1,122
يرى العاملون في المؤسسة ان التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترفقات	66	2,82	1,201
يبدى العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	66	3,59	1,123
تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	66	3,52	1,153
أشعر بالرضا على الإنتاجية التي أحققها في عملي	66	4,03	,744
أهم نتائج قياس انتاجيتي لانها فرصة للحصول على مكافآت	66	3,76	,786
يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	66	3,64	,955
تتأثر إنتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي والخارجي للمؤسسة	66	3,82	,742
يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	66	3,32	,947
يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	66	3,38	,957
أقوم بعملتي وفق معيار الجودة المطلوبة	66	4,05	,618
أنهى العمل المطلوب حتى لو كان يتطلب مجهوداً إضافياً.	66	4,15	,808
أجد ان نتائج قياس انتاجيتي الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	66	3,88	,886
أنا على استعداد للعمل بجدية أكبر	66	4,14	,802
مسياسة تقييم أداء العاملين التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل	66	3,23	1,187
N valide (liste)	66		

Explorer

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
انتاجية العامل	,131	66	,072	,977	66	,256

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
نظام الحوافز	,081	66	,200*	,975	66	,212

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

homogénéité

Test d'homogénéité de variance

التصنيف المهني	Statistique de Levene	df1	df2	Sig.	
انتاجية العامل	Basé sur la moyenne	,555	2	63	,577
	Basé sur la médiane	,293	2	63	,747
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,293	2	60,723	,747
	Basé sur la moyenne tronquée	,498	2	63	,610

Corrélations

Corrélations

	انتاجية العامل	نظام الحوافز
انتاجية العامل	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,575**
	N	66
نظام الحوافز	Corrélation de Pearson	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	انتاجية العامل	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الاجتماعية	الانصاف في منح الحوافز
انتاجية العامل	Corrélation de Pearson	1	,410**	,502**	,441**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	66	66	66	66
الحوافز المادية	Corrélation de Pearson	,410**	1	,631**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	66	66	66	66
الحوافز المعنوية	Corrélation de Pearson	,502**	,631**	1	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000

N		66	66	66	66	66
الحوافز الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,441**	,475**	,517**	1	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
الانصاف في منح الحوافز	Corrélation de Pearson	,558**	,548**	,731**	,569**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Variables de contrôle		انتاجية العامل	نظام الحوافز
الاقدمية	انتاجية العامل	Corrélation	1,000
		Signification (bilatérale)	.
		ddl	0
نظام الحوافز		Corrélation	,569
		Signification (bilatérale)	,000
		ddl	63

Corrélations

Variables de contrôle		انتاجية العامل	نظام الحوافز
التصنيف المهني	انتاجية العامل	Corrélation	1,000
		Signification (bilatérale)	.
		ddl	0
نظام الحوافز		Corrélation	,572
		Signification (bilatérale)	,000
		ddl	63

Corrélations

Variables de contrôle		انتاجية العامل	الانصاف في منح الحوافز
التصنيف المهني	انتاجية العامل	Corrélation	1,000
		Signification (bilatérale)	.
		ddl	0
الانصاف في منح الحوافز		Corrélation	,557
		Signification (bilatérale)	,000
		ddl	63

Régression

Récapitulatif des modèles⁹

R | R-deux | R-deux ajusté | Modifier les statistiques

			Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin- Watson
,575 ^a	,331	,320	,42983	,331	31,631	1	64	,000	2,242

a. Prédicteurs : (Constante), نظام الحوافز

b. Variable dépendante : انتاجية العامل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,844	1	5,844	31,631	,000 ^b
	de Student	11,824	64	,185		
	Total	17,668	65			

a. Variable dépendante : انتاجية العامل

b. Prédicteurs : (Constante), نظام الحوافز

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,805	,348			5,184	,000					
نظام الحوافز	,584	,104	,575		5,624	,000	,575	,575	,575	1,000	1,000

a. Variable dépendante : انتاجية العامل

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز ونتاجية العاملين في المؤسسة
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية لنظام الحوافز ونتاجية العاملين في المؤسسة
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام الحوافز
3	الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز واهميته
4	الفرع الثاني: أهداف نظام الحوافز واسبس منحها
5	الفرع الثالث: أنواع الحوافز
8	الفرع الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه
9	الفرع الخامس: النظريات المفسرة للحوافز
10	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إنتاجية العاملين في المؤسسة
10	الفرع الأول: تعريف الإنتاجية واهميتها
11	الفرع الثاني: عناصر الإنتاجية ومقاييسها
13	الفرع الثالث: مفهوم إنتاجية العمل وطرق قياسها
14	الفرع الرابع: أهمية إنتاجية العمل
15	المطلب الثالث: دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
19	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
19	الفرع الأول: مقارنة مع الدراسات باللغة العربية
20	الفرع الثاني: مقارنة مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني: دراسة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الأول: طريقة الدراسة
25	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

25	الفرع الثاني: المنهجية المتبعة
26	الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها
26	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
27	الفرع الأول: المقاييس الإحصائية
27	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
28	الفرع الثالث: صدق وثبات العينة
29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل لها
29	الفرع الأول: الدراسة الوصفية للمتغيرات الفردية لعينة الدراسة
33	الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
39	الفرع الثالث: دراسة نظام الحوافز المعنوية في تحسين إنتاجية العاملين
40	الفرع الرابع: دراسة نظام الحوافز المادية في تحسين إنتاجية العاملين
40	الفرع الخامس: دراسة دور الاقدمية في تحديد دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين
40	الفرع السادس: دراسة دور التصنيف المهني في تحديد دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين
41	الفرع السابع: دراسة دور التصنيف المهني في تحديد دور الانصاف في منح الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين
42	الفرع الثامن: دراسة دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات
44	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة العامة
51	المراجع
53	الملاحق