

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ليسانس أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

اثر الحوافز على رفع انتاجية العاملين

دراسة حالة لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATI SUD

من إعداد الطالبتين:

النوية قاجة

إيمان غيلاني

تحت إشراف الأستاذ:

عبد الرحيم بوخلخال

السنة الجامعية 2012-2013

الأمهات

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

الذين أفنوا من عمرهما السنين لأبلغ هذا المستوى إلى الغالبين أمي
و أبي حفظهما الله عز وجل و أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي و أخواتي وكل أفراد عائلة غيلاني و الدبة كبير و صغير

إلى كل الأصدقاء و الأحباب.

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب و ساعدني ولو بكلمة رفعت من
معنوياتي .

إلى كل من حمل لي ذرة ود و محبة في قلبه .

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع .



ان ای

السلامة

اهدي عملي المتواضع إلى:

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، والتي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت لي

درب

حياتي بحبها إلى التي لو تبذل علي يوما بنصيحة أو دعوة طالعة .

إلى الصدر العنون أمي الغالية حفظها الله و أطال فيي عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و كان لي درع أمان أحمي به من نائبات

الزمان

و تحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان .

إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال فيي عمره.

إلى من عشت وتربيت معصواؤتي و أخواتي و إلى كل عائلة قاجة و حروز كبيرا

و صغيرا

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

إلى كل من حمل لي ذرة ود و محبة في قلبه

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع



الفوي

الشكر و العرفان

لا يسعنا و نحن نضع اللمسات الأخيرة لمخه الدراسة إلا أن نشكر الأستاذ

المشرف

عبد الرحيم بو خلال الذي لم يبخل بتقديم إرشاداته و توجيهاته التي أذارت لنا الطريق و ستبقى بإذن الله مصدر عز و تقدير لنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من السيد عمار عبد لي و عبد المالك درايفية اللذان لم يبخلا علينا بأي معلومة و وقوفهم معنا أثناء إنجازنا لدراسة الميدانية بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير بورقلة .

كما أننا نتقدم بشكر إلى أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة ورقلة وخاصة أساتذة تخصص تسيير موارد بشرية .

كما لا ننسى من ساعدنا في إعدادها رغم بعد المسافات الأخ بشير قطف.

إلى كل من ساهم في إعداد هذه المذكرة من قريب أو بعيد.



قاجة + غيلاني

ملخص الدراسة:

يعتبر المورد البشري ذو أهمية كبيرة في أي مؤسسة لذا تسعى المؤسسة إلى تحفيزه من اجل رفع إنتاجيته و منه إنتاجية المؤسسة ككل، و بذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف و تبين اثر تحفيز المطبق من طرف المؤسسة على رفع إنتاجية العاملين بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير بورقلة، ولتحقيق ذلك استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و صممنا استبيان يتشمل (25) فقرة ، وقد تم توزيع (40) نسخة على العمال بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ولقد ضم العمال في مختلف المراكز الوظيفية بالمؤسسة ، و تم استرداد كافة الاستبيانات، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج spss. 16 .

توصلنا في الأخير إلى عدة نتائج أهمها :

يعتبر عامل التحفيز مهم و له تأثير ايجابي على إنتاجية العامل، و من بين أساليب التحفيز التي لها تأثير مباشر على إنتاجية العامل بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير أسلوب الثواب و العقاب ثم يليها أسلوب اعتراف و التقدير ، و منه فإن التحفيز من شأنه أن يحسن من إنتاجية العامل بصفة خاصة و إنتاجية المؤسسة بصفة عامة.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز	1
المبحث الأول : ماهية الحوافز	3
المبحث الثاني : نظريات الحوافز	9
المبحث الثالث : نظام الحوافز	13
الفصل الثاني : مفاهيم عامة حول الإنتاجية العاملين	22
المبحث الأول : مفهوم الإنتاجية العاملين	24
المبحث الثاني : قياس الإنتاجية العاملين	32
المبحث الثالث: الكفاءة الإنتاجية للعاملين	39
الفصل الثالث:دراسة حالة شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة	44
المبحث الأول: تقديم العام لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة	46
المبحث الثاني: واقع التحفيز و الإنتاجية في الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير	51
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	56
الخاتمة	69
المصادر والمراجع	72
الملاحق	76
الفهرس	85

الصفحة	المحتوى
III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الحوافز
3.....	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
3.....	الفرع الأول: تعريف الحوافز
3.....	الفرع الثاني: علاقة بين الدوافع و الحوافز
4.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز
4	الفرع الأول أهمية الحوافز
4.....	الفرع الثاني : أهداف حوافز
5.....	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
8	المطلب الرابع:أساليب التحفيز
9.....	المبحث الثاني : نظريات الحوافز
9.....	المطلب الأول : نظرية إشباع الحاجات لأبراهام ماسلو
10.....	المطلب الثاني: نظرية الدر فر(الوجود،الانتماء، النمو)
11.....	المطلب الثالث : نظرية العاملين لهرزبيرغ
12	المطلب الرابع: نظرية دوغلاس ماك جريجور
13	المبحث الثالث :نظام الحوافز
13	المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز و خصائصه

13	الفرع الأول: تعريف نظام الحوافز.....
14	الفرع الثاني : خصائص نظام الحوافز.....
15	المطلب الثاني:مراحل تصميم نظام الحوافز.....
17	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز.....
18	المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الحوافز.....
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني : مفاهيم عامة حول الإنتاجية العاملين
23	تمهيد
24	المبحث الأول : مفهوم الإنتاجية العاملين.....
24	المطلب الأول : تعريف الإنتاجية العاملين.....
25	المطلب الثاني : أهمية الإنتاجية العاملين وعلاقتها ببعض المؤشرات الاقتصادية.....
25	الفرع الأول:أهمية الإنتاجية العاملين.....
26	الفرع الثاني :علاقة الإنتاجية العاملين ببعض المؤشرات الاقتصادية.....
27	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين.....
28	المطلب الرابع:مداخل تحسين الإنتاجية العاملين.....
28	الفرع الأول:أساليب تحسين الإنتاجية العاملين
30	الفرع الثاني: استراتيجيات تحسين الإنتاجية العاملين
32	المبحث الثاني : قياس الإنتاجية العاملين
32	المطلب الأول : الأهداف و أهمية عملية قياس الإنتاجية العاملين
32	الفرع الأول: أهمية قياس الإنتاجية العاملين
33	الفرع الثاني:الأهداف العاملين
33	المطلب الثاني: شروط نجاح عملية قياس الإنتاجية العاملين (متطلبات القياس).....
34	المطلب الثالث:خطوات العملية و طرق قياس الإنتاجية العاملين.....
34	الفرع الأول: الخطوات العملية للقياس.....
35	الفرع الثاني:طرق قياس.....
38	المطلب الرابع :مشكلات قياس الإنتاجية العاملين.....
39	المبحث الثالث:الكفاءة الإنتاجية العاملين.....
39	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعاملين.....
40	المطلب الثاني : أهمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين

41	المطلب الثالث:مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية العاملين
41	المطلب الرابع: عوامل مؤثرة في الكفاءة الإنتاجية العاملين
43	خلاصة الفصل:.....
44	الفصل الثالث:دراسة حالة بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة.....
45	التمهيد:.....
46	المبحث الأول: تقديم العام لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة
46	المطلب الأول: نشأة الشركة.....
46	المطلب الثاني:التعريف بالمؤسسة و أهم مشاريعها.....
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير
51	المبحث الثاني: واقع التحفيز و الإنتاجية في الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير.....
51	المطلب الأول: نظام الحوافر المطبق من طرف الشركة.....
53	المطلب الثاني: أهمية إنتاجية العامل في الشركة و طرق قياسها.....
56	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....
56	المطلب الأول: عينة الدراسة.....
59	المطلب الثاني: وصف أداة جمع البيانات.....
62	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
68	خلاصة الفصل.....
69	الخاتمة
72	المصادر والمراجع
76	الملاحق
85	الفهرس

مقدمة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحوافز

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول الإنتاجية

العاملين

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة البناء

للجنوب و الجنوب الكبير

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

توطئة

نظرا لتطور السريع والمستمر على كل الأصعدة الثقافية والاقتصادية والعلمية الذي يحيط بالمؤسسات ويجعلها في حاجة لتحسين إنتاجيتها وخدماتها، و يكون ذلك من خلال الاهتمام المستمر بالعنصر البشري فيها، وهذا عن طريق الاهتمام بظروف العمل المحيطة به لرفع روح العمل لديه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد أضحى معلوما أن لإنتاجية العمل أهمية خاصة في اقتصاديات الدول كافة و ذلك نظرا إلى الدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات و تحسين مستوى معيشة السكان، كما أنها تعد مؤشرا يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية و غير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية، فضلا عن أنها تعد دليلا على ما يطرأ على القطاعات الاقتصادية من تطور علمي و تقني، ففي العديد من دول العالم لا يمكن لهذه الأمور أن تتحقق إلا إذا عملت المؤسسات الاقتصادية على إعادة النظر في بعض نشاطاتها كتحفيض أسعار منتجاتها وتحسين جودتها، ويعتبر رفع إنتاجية العامل فيها هو إحدى الطرق الفعالة المساعدة لتحقيق ذلك.

ولأجل الرفع من هذه الإنتاجية يجب إعداد معايير يمكن بموجبها تقدير كفاءة العاملين، و تصحيح الانحرافات التي تواجهها. و يعد نظام الحوافز المطبق على العاملين من بين الأشياء التي تستخدمها المؤسسات لصيانة موارده البشرية والحفاظة عليها وتحقيق هذه الأهداف إذ تعد هدفا أساسيا للحكم على مدى التوافق بين خصائص و صفات الفرد، و بين خصائص و متطلبات العمل الذي يقوم به، بغرض معرفة مدى نجاحه في عمله، و توفير الأسس التي يمكن بموجبها اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير

وتحسين هذه الإنتاجية .

وتظهر أهمية هذه العملية من خلال معرفة التي تقوم عليها المؤسسة، وهي قياس إنتاجية العامل لتحديد مدى كفاءته في العمل، ومن ثم تحديد نقاط الضعف في أدائه بهدف معالجتها، لتحسين مستوى إنتاجية في المستقبل. وكذلك التعرف على نقاط القوة، و حسن استغلالها و توجيهها، بما يعود بالنفع على الفرد و المنشأة معا.

إشكالية الدراسة:

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وإنتاجية العاملين وفعاليتهم في المؤسسة نادرة في الدول النامية ، و كلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة و ربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على إنتاجيتهم ، ويمكن القول بان المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على إنتاجية العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

- مامدى تأثير الحوافز علي تحسين ورفع إنتاجية العاملين ؟

ومن هذا يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ماهو التحفيز وما هي نظمه المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بإنتاجية عاملها ؟
- ها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية و إنتاجية العاملين في المؤسسة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الإنتاجية العاملين في المؤسسة ؟

فرضيات البحث :

- على ضوء هذه الإشكاليات و بغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية :
- أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم إلا بتقديم حوافز مادية لعاملها؛
- تعتمد المؤسسة في قياس إنتاجية عاملها على الإنتاجية الجزئية فقط؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين تعزى إلى العوامل الديمغرافية للمبحوثين؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين تعزى إلى عامل التحفيز.

مبررات اختيار الموضوع :

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات و فشل البعض الآخر منها و يرجع السبب ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و الابتكار، و من بين الأسباب الموضوعية والذاتية اخترنا موضوعنا للبحث.

- 1 - مجال تخصصنا في التسيير وبتحديد تسيير الموارد البشرية .
- 2 - ميل الباحث إلى دراسة عوامل ضعف الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية .
- 3 - استكشاف مدى فعالية نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسات.
- 4 - معرفة مدى قدرة المؤسسات على قياس إنتاجية عمالها.
- 5 - معرفة أسباب غياب الولاء و ضعف الإنتاج في المؤسسات.

أهداف الدراسة أهميتها :

أ) أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- 1- معرفة تأثير الحوافز المادي و المعنوي في رفع إنتاجية العاملين.
- 2- توضيح أهمية الحوافز وتأثيرها على رفع مستوى الإنتاجية .
- 3- دراسة مدى تأثير العوامل الداخلية و الخارجية على إنتاجية العاملين
- 4- الوقوف عند أهم المشكلات التي تحد من رفع الإنتاجية

ب) أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش،
-زيادة المنافسة بين المنظمات في ظل انفتاح السوق، لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري و كيفية تحسين إنتاجيته باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها و هذا عن طريق تفعيل نظام الحوافز بصفة خاصة و نظم التدريب و التأهيل و التطوير بصفة عامة.

حدود الدراسة :

لقد قمنا بدراسة المعطيات المتعلقة بحدود الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

- حدود المكانية: تمت الدراسة في شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير و رقلة بالمنطقة الصناعية الواقعة شرق ورقلة حي سكره.

- حدود الزمنية : خلال الفترة من 2009-2011 في ميدان التربص .

المنهج المتبع :

قصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية و لإثبات أو نفي صحة الفرضيات، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناولنا بعض التعاريف و المصطلحات و المفاهيم بشكل تفصيلي ، لان هذا المنهج يعتمد على إعطاء بيانات واضحة عن الظاهرة المدروسة ، و لاختبار مدى صحة الفروض قمنا بدراسة ميدانية من خلال دراسة واقع التحفيز وأثره على رفع إنتاجية العاملين في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير ورقلة إلى جانب تنظيم عملية اسقضاء آراء أفراد العينة المتمثلة في الرؤساء و المرؤوسين بالإضافة إلى بعض عمال.

الدراسات السابقة :

1. عباس سمية ،قناة فتيحة : اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة لسانس في علوم التسيير، غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر، 2011
الإشكالية المطروحة : كيف تأثر الحوافز على أداء العمال داخل المؤسسة ؟

النتائج المتوصل إليها كنالي :

- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كالتشجيع والثناء على العمل المتميز .

2- أمينة سعيديان ،فاطيمة خلافي ،إنتاجية العمل كمؤشر لتقييم الأداء العاملين غير منشورة " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة لسانس في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح و رقلة ، الجزائر ،2011/2012.
الإشكالية المطروحة :هل يمكن اعتبار إنتاجية العمل كمؤشر حقيقي و موضوعي لتقييم كفاءة أداء العاملين؟.

النتائج المتوصل إليها :

- العامل المؤثر على إنتاجية العمل هو عامل التحفيز ومكافآت للعاملين مقابل الإنجازات والنتائج التي حققوها ثم يليها عامل التدريب كعنصر مؤثر على إنتاجية العمل.

3- عبد الرحمان بن عنتر ،دراسة اثر "إدارة الإنتاج " علي إنتاجية المؤسسات الصناعية ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،" غير منشورة " ، جامعة الجزائر ،الجزائر ، 1995 .

الإشكالية المطروحة :ما مدي تأثير اهتمام بتحسين مستويات الإنتاجية للقطاع الصناعي وكيف تقوم بتدعيم القدرة التنافسية
النتائج المتوصل إليها :

- إن الإنتاجية من أهم العوامل التي يجب أن تهتم بها المؤسسة للوصول إلى مستويات عالية في التنافسية الدولية .

تختلف الدراسة التي نحن بصدد إجرائها عن الدراسات السابقة من حيث أننا سنجمع المتغري التحفيز و الإنتاجية بعكس بقية الدراسات السابقة التي تناولت احد متغيري الدراسة.

صعوبات البحث :

لقد واجهتنا في إعداد هذا البحث عدة صعوبات منها :

- ✓ عدم تمكن من حصول على المراجع الكافية بسبب تغير نظام بالمكتبة وتكرار الإضرابات ؛
- ✓ قلة مراجع حديثة المتخصصة التي تعالج هذا الموضوع بعمق وشمولية .

تقسيمــــــــــــــــات البحث :

قد قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول : يتمحور حول الحوافز، ماهية الحوافز والمتكونة من التعريف الحوافز، نظام الحوافز، واهم النظريات المفسرة لهم

الفصل الثاني : تطرقنا إلى الإنتاجية ، ماهية الإنتاجية ، قياس الإنتاجية ، الكفاءة الإنتاجية

الفصل الثالث : قمنا بدراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة ، حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة ، و

إجراءات التحفيز الموجودة في المؤسسة ، طرق قياس إنتاجية العاملين في المؤسسة ، كما قمنا بإجراء استبيان .

تمهيد:

مهما يكن مستوى أي عامل في أي مؤسسة فإن له حاجات معينة يهدفو لتحقيقها ليصل بها إلى حالة من الاستقرار و الرضا، وبما أن تصرفات الأفراد تتأثر بالإيجاب أو بالسلب على نتائج المؤسسة وأهدافها، لذا يجب الاهتمام م بالعامل البشري من خلال تحقيق رغباته وبتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك عن طريق ما يسمى بالتحفيز ومن هنا سوف نحاول التعرف عليه أكثر من خلال هذا الفصل حيث سوف أن نتعرض إلى المباحث التالية :

➤ المبحث الأول : ماهية الحوافز؛

➤ المبحث الثاني : نظريات الحوافز؛

➤ المبحث الثالث : نظام الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

سوف نتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز من تعرف وأهمية و أهداف و أنواع للتحفيز، و فيما يلي بيان لذلك.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

الفرع الأول: تعريف الحوافز

يعرف التحفيز على انه "هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما"¹. كذلك يعرف على انه "الحوافز هي أساليب زيادة الكفاءة الإنتاجية العاملين لتحقيق هدف المنظمة و الفرد معا"² ويعرف أيضا: "هو عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى مكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العائد الذي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها"³. تعرف الحوافز بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة للفرد بحيث يمكن استخدامها لتقليل درجة النقص التي يشعر بها الفرد"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين فيها من اجل تحقيق أهدافها ، وإشباع حاجات ورغبات الأفراد المادية والمعنوية بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه .

الفرع الثاني: العلاقة بين الدوافع و الحوافز

يجب التفريق بين الدوافع و الحوافز حيث أن:

أ) **فالدوافع** هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف.

ب) أما **الحوافز** فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة و لتحقيق طموحات الفرد .

و لا بد من وجود نوع من الترابط ما بين الدافع و الحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز.

¹ داوي شيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، 2008، ص06، ص13

² طاهر محمود الكلاله، تنمية إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، 2008، ص114

³ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص79

⁴ نداء محمد أصوص ، اقتصاد الإداري ، طبعة الأولى دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص227

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز

سنتناول في هذه المطلب عنصريين هما : أهمية الحوافز وأهدافها

الفرع الأول : أهمية التحفيز

- أ— تساهم في زيادة إرباح المنظمة من خلال زيادة إنتاجية العمل وزيادة كفاءة عنصر العمل؛
 ب— تساهم الحوافز في جلب العاملين أصحاب المهارات العالية للعمل في المشروع وتقليل نسبة دوران العمل؛
 ج— زيادة التزام العامل بعمله وتشجعه على تقليل هدر الوقت وزيادة ساعات العمل¹؛
 د— تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع²؛

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

- أ) — تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام العناصر الإنتاج بأفضل استخدام يهود على المنظمة والعاملين بالفائدة ؛
 ب) — تحقيق الأهداف المعنوية ؛
 ج) تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين وذلك في الأجور والترقيات والتدريبات وغيرها³؛
 د) البحث عن الحوافز التي تلي حاجات العامل لتحقيق راحته من اجل بذل أفضل مجهود⁴ .
 كما تسعى الإدارة من خلال التحفيز إلى الوضع المفضل على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): جدول يوضح الوضع المعتاد للعامل و انتقاله إلى الوضع المفضل

سلوك المفضل	سلوك المعتاد
— يعمل على تحقيق أهداف المنظمة . — يقبل قيود المنظمة ورقابته .	— يتجه نحو تحقيق أهداف الشخصية . — تحركه دوافع رشيدة وعاطفية . — متغير ومنقلب .
— يستجيب للدوافع الرشيدة . — ثابت ومستقر .	— يتأثر بالضغوطات الاجتماعية . — قد يتجه إلى معارضة المنظمة . — يميل إلى التحرر والاستقلالية .
— يستجيب فقط لمطالب المنظمة . — يلتزم فقط بما يعاون المنظمة .	

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، طبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع عمان، الأردن،

2003، ص403

¹ نداء محمد ألووص ،نفس المرجع السابق ،ص228.

² خالد عبد لرحيم مطر إلهي ،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2005 ،ص252.

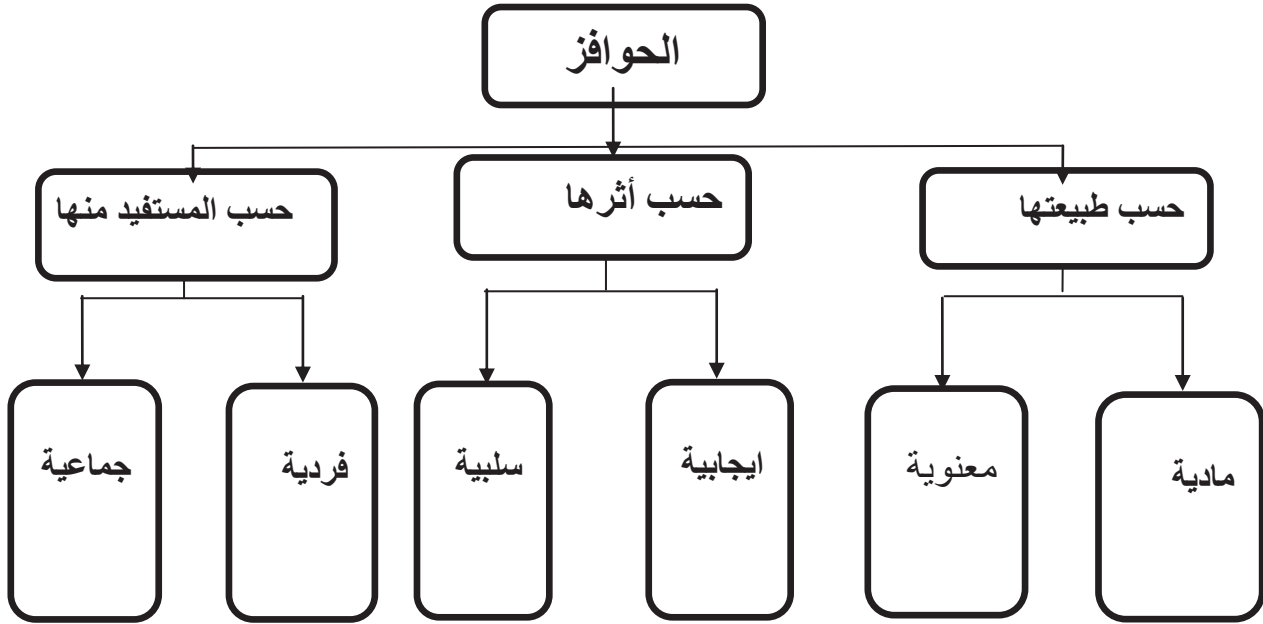
³ ظاهر محمود الكلالده ، "مرجع سبق ذكره" ص117- 118 .

⁴ عباس سمية ،قناة فتيحة : اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة لسانس في علوم التسيير، غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ، 2011 ،ص04.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1.1): أنواع الحوافز



المصدر: عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة 20 اوت 55سكيكدة ، الجزائر ، 2008، ص14

أولا : حسب طبيعتها

1. الحوافز المادية :

وتشمل كل ما يؤدي إلى إشباع حاجات العامل المادية وتضم الأجور التشجيعية، العلاوات المالية المشاركة في الأرباح ، المكافآت التعويضية، الترقيات التي تصاحبها ارتفاع الدخل، المكافآت السنوية، تقديم خدمات اجتماعية و التأمين الوظيفي وغيرها، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.¹

(أ) حافز الأجر:

تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع المختلفة لمناصب العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل.

● طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته؛

¹ عباس سمية،قناوة فتيحة ، نفس لمرجع السابق ص15.

- العرض والطلب من القوى العاملة؛
- أقدميه العامل؛
- مستوى الأداء الفردي للعامل؛
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

ب) المشاركة في الأرباح:

يمثل اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجر لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم ، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة ، ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا.

ج) الخدمات الاجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تنصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بدل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، و بصفة عامة تشتمل الخدمات الاجتماعية على الأنواع التالية:¹

✓ خدمات غذائية؛

✓ خدمات الإسكان؛

✓ خدمات صحية؛

✓ خدمات النقل.

2. الحوافز المعنوية:

وهي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي ، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة وتشمل الثناء والمديح ،المشاركة في اتخاذ القرارات ، الخدمات الترفيهية... الخ.²

ثانيا: حسب أثرها:

أ. الحوافز الإيجابية : يكون الحافز عاملا ايجابيا بحيث تحدّد المنظمة السلوك الإيجابي للحافز المادي أو المعنوي المستعمل أي

بصفة عامة هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد نظير امتيازته وكفاءته في العمل، وتمثل

في العلاوات الاستثنائية للعاملين الأكفاء وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله، ومنح شهادات التقدير والمديح... الخ،

¹ عباس سمية، فتاوة فتيحة ،المرجع السابق ص15.

² محمد مرعي مرعي ،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيلها في القطاع الحكومية العربي... ص31، 2003.

إذ يترتب عليها مزايا معينة للفرد من حيث تحسين الأداء المشتغلين ورفع إنتاجيتهم مما يؤدي إلى ميل الأفراد إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية وتنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.¹

ب. الحوافز السلبية :

ويقصد بها حرمان الفرد من مزايا معينة نتيجة توقع عقاب ما لسلوك غير مرغوب فيه وتشمل الجزاءات المالية (اقتطاعات من الأجر أو الخصم...)، جزاءات معنوية (كتأنيب، لفت النظر، الإنذار الشفهي...)، جزاءات الكتابية (الإنذار الكتابي عن المخالفة)، جزاءات الأدبية (توقيف عن العمل لمدة محددة، نقل إلى قسم أحر أو تخفيض الراتب... الخ .

فالحوافز السلبية هي خوف الأفراد من العقاب والتهديد، وتتصف هذه الحوافز بمعارضتها لكل تجديد وإبداع في العمل.²

ثالثا : حسب الاستفادة منها:

1. الحوافز الفردية :

وهي التي تطبق على الأفراد بشكل منفصل وهذا النوع من الحوافز يزيد في معدلات الإنتاج وخاصة إن كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة ، ويعني هذا استقلالية الأفراد عن بعضهم البعض في العمل وفي ضوء كفاءة كل منهم ، ويتطلب تطبيقها وضع معايير تقيس إنتاجية كل منهم لتضمن عدالة التطبيق ومن ابرز صور دفع الحوافز الفردية تكمن في طريقة الحافز النقدي الفردي .

2. الحوافز الجماعية:

وتقدم هذه الحوافز للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى الحفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة، ولا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية، مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، مكافئة المهودية الجماعية... الخ.³

¹ حنيني كريمة عرابية هندا ، نظام الأجور ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس ، غير منشورة ، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة ، الجزائر ، 2005 ص 46.

² عبد العزيز شنين "مرجع سبق ذكره" ص 23.

³ نداء محمد الصوص "مرجع سبق ذكره" ص 228 .

المطلب الرابع : أساليب التحفيز

للتحفيز عدة أساليب منها¹ :

أولاً: أساليب التحفيز عن طريق المشاركة

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي مع مساهمة العاملين في تحسين إنتاجية العمل، مما دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة للتحفيز، والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها ومن هنا سنقوم بشرح أهم هذه الأساليب :

1. **أسلوب توسيع العمل** : يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل، الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر على القيام بعمل محدد و متخصص ، وبهذا فإلن إضافة الواجبات و المسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل، ويقضي على الملل و الروتين و بالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال .
2. **أسلوب إثراء العمل** : أي منح العاملين فرص أكثر و حرية أوسع في التخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم ، وهذا يعني زيادة التوسع في الأعمال ، و إعطاء المرؤوسين بعض المهام و الواجبات التي يقوم بها رئيسه، و بالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، و هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة و الانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية و بالتالي زيادة إنتاجه.
3. **أسلوب الإدارة بالأهداف**: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استعمالاً خلال السنوات الأخيرة إضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز، و تقييم الأداء، إذ يمكن وصف هذا الأسلوب بأنه يبحث عن فكرة زيادة الحفز الداخلي من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله.
4. **تأهيل العاملين**: و هو توجيه و تكيف العاملين الجدد في بداية عملهم بالمؤسسة ، وهذا ما يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة و ليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا و الطمأنينة، فعملية تأهيل المرتبطة بالتدريب العاملين لاكتساب مهارات عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه تساعدهم في تعلم أصول العمل وإتقانه ، بالإضافة إلى ذلك لا يقتصر تأهيل على العاملين الجدد وإنما أيضاً يتضمن إكساب مهارات جديدة للعاملين القدامى وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل لديها لتتلائم مع التطورات العلمية و الفنية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها.

ثانياً: أساليب أخرى للتحفيز²

1 - الاعتراف و التقدير : و يكون عن طريق :

- ✓ التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم ؛
- ✓ إظهار الاهتمام و المعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

¹ فواد الشيخ سالم و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الشعب ، عمان ، 1982، ص ص 167 - 166.

² عبد الرحمان توفيق ، تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم ، منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، الطبعة الأولى ، 2008، ص 74.

2- إرجاع الأثر : ويكون بـ :

- ✓ توضيح توقعاتك و التأكد من فهم العاملين لها؛
- ✓ الاستماع الجيد و المعالجة الفعالة لشكاوي العاملين ؛
- ✓ القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماما .

3- المساعدة على الأداء : وتتم عن طريق :

- ✓ تقديم الدعم عند الحاجة إليه ؛
- ✓ خلق مناخ من الثقة و الاتصالات المفتوحة ؛
- ✓ تزويد العاملين بالمرونة و حرية الاختيار .

4- الثواب و العقاب : و يكون بـ :

- ✓ استخدام طرق مناسبة للتشجيع و التقرير ؛
- ✓ تقديم مزيج ملائم من المكافآت و الرضا .

المبحث الثاني: نظريات الحوافز

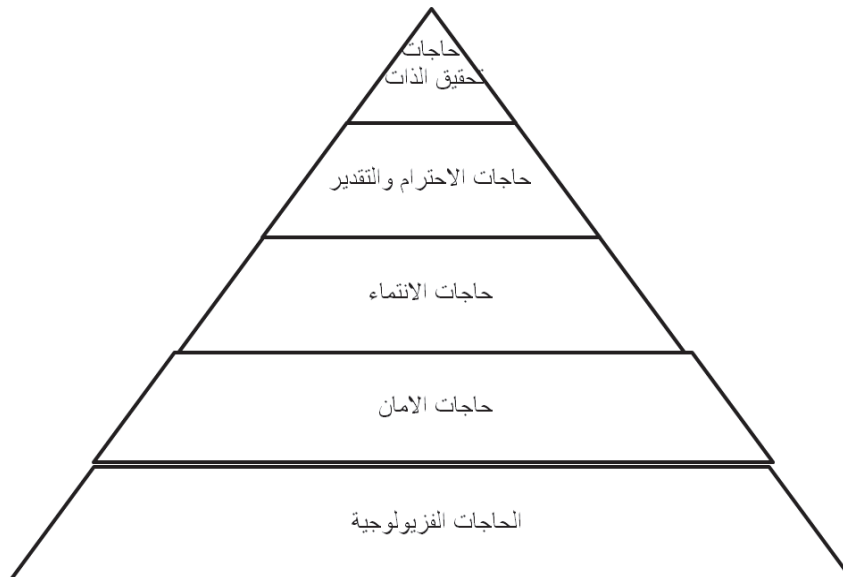
يختم هذا المبحث مجموعة من أهم النظريات المفسرة لعملية التحفيز

المطلب الأول: نظرية إشباع الحاجات لأبراهام ماسلو

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يرتب الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بتدرج من الحاجات

الدنيا (الأساسية) إلى القمة ، كما جاء في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1) : هرم ماسلو في تدرج الحاجات



المصدر: أحمد ماهر " السلوك التنظيمي " كلية التجارة-الإسكندرية- 2000- ص 147 .

- من خلال تحليل شكل الذي يلخص النظرية نلاحظ أن لدى الفرد العديد من الحاجات وهنا الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي، وتمثل أساس في مجموع الحاجات التالية :¹
- 1- الحاجات الفيزيولوجية (الأساسية) : وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام و الملابس و المأوى و غيرها .
 - 2- الحاجة إلى الأمان : تبدأ حاجات الأمان في الظهور و السيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار و تفضيل العمل في بيئة مستقرة .
 - 3- الحاجة الاجتماعية: تظهر للفرد حاجات اجتماعية بعد إشباعه الحاجات السابقة و تظهر كدافع يوجه سلوك الفرد ومنها ، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ، دعم الآخرين للفرد ، الحاجة إلى جماعات العمل غير رسمية
 - 4- الحاجة لتقدير : وهذه الحاجات من نوعين، الأول يطلق عليه اسم التقدير الذاتي أي تقدير الفرد لذاته من خلال ثقته في نفسه، استقلاله أو مهارته، أما النوع الثاني فهو التقدير الخارجي أي تقدير الآخرين للفرد لمكانته أو علمه أو مركزه .
 - 5- الحاجة إلى تحقيق الذات (إثبات الذات) : يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة كاملة ، و تعبر الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الأفراد ، و أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد .

المطلب الثاني: نظرية الدر فر (الوجود، الانتماء، النمو)

- نظرية كليتون الدر فر Alderfer هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو فقد قلص الحاجات إلى ثلاثة مجموعات عوضا عن خمس مجموعات في هرم ماسلو متمثلة في :²
- 1- حاجات الوجود — Existence: وأساسها الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان، في سلم ماسلو ؛
 - 2- حاجات الانتماء Relatedness: والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو ؛
 - 3- حاجات النمو — Growth: والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه ؛
- ولهذا تسمى بنظرية و.ا.ن (وجود ، انتماء ، نمو) / Existence، Relatedness ، Growth أو اختصار (ERG).

❖ تختلف هذه المجموع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها :

- ✓ فالفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليه ؛
- ✓ ويشبع حاجات الانتماء، بالحصول على القبول من الآخرين ومن خلال التعاون وليس تنافس ؛
- ✓ أما حاجات النمو، فيشبعها بالتعلم واقتناء أشياء غير المادية و التمييز عن الآخرين وهذا يختلف عن التنافس والتعاون .

¹ Khelassi nréda, management Ressources Humaines, editons houma, alger, p134.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" طبعة الثانية ، جامعة كليفونيا لوس أنجلوس ، دار وئل لنشر وتوزيع ، 2007، صص 363_364.

- يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التعلم و التنشئة الاجتماعية: فمثلا ، كما يحصل في المجتمعات التقليدية، أن تعطي المرتبة الأعلى للتعلم كالحاجة للانتماء والأدنى لحاجات النمو أو حتى حاجات البقاء .

- إذا شبع الفرد مجموعة من الحاجات ، قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية لأنه لا يعرف كيف ولا يملك للمهارات أو تعلم الضروري لإشباعها ، مثلا يشبع فرد ما حاجاته للوجود فيحاول إشباع حاجته للانتماء ولكنه يستمر بالتنافس لأنه لا يعرف كيف يتعاون مع الآخرين، في هذه الحالة سيفشل وهذا يجعله يعوض الفشل بمواصلة إشباع الحاجات التي يملك المهارات لإشباعها ، إي بإشباع الحاجات المادية فيصبحا لإشباع نوعا من الجشع أو الإشباع الضار المبالغ فيه.

أبعاد نظرية الدر فر لعملية التحفيز :

تنبه هذه النظرية إلى ضرورة إن يوفر نظام حوافز للفرد فرص التعلم والإرشاد لا كتساب المهارات الضرورية لإشباع الجمايع الجديدة من الحاجات والانتقال من مجموعة إلى أخرى .

المطلب الثالث:نظرية العاملين لهرزبورغ

قسم هرزبورغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية (صحية) وعوامل دافعية (الحافزة).

1. المجموعة الأولى: فالعوامل الوقائية (الصحية) ترتبط بطبيعة العمل والبيئة المحيطة به وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله. وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية و النظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء وزملاء المرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات و الأجرة .

2. المجموعة الثانية: العوامل المحفزة هي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل حب الانجاز والاحترام ، والمسؤولية والتقدير ،وجود فرص التقدم في حياة العملية ، هذه العوامل الدافعة أو المحفزة تؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والاستمرار في الوظيفة ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة .

وتسهل عملية تحفيز الفرد و تحقيق رضا أعلى باشتراك النوعين مما يظهر في تأثيرها الإيجابي على عمله، ويرى هرزبورغ أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها ،فان العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل ، وبالتالي ينعكس على الإنتاجية .¹

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص80.

جدول (1-2) : يوضح عوامل الدافعية و الوقائية

نظرية هرزبورغ	
العوامل الدافعية (المحفزة)	الاعتراف ، الانجاز ، النمو الوظيفي ، المسؤولية ، العمل نفسه ، التقدير ، المركز .
العوامل الوقائية (الصحية)	سياسة المنظمة ، طبيعة الإشراف ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل ، علاقة المشرف بالأفراد .

المصدر : عبد الفتاح بوخمحم - مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة - عدد 15 جوان 2001 - ص 142

المطلب الرابع: نظرية دوغلاس ماك جريجور X - Y

ومن بين النظريات التي تناولت الحوافز نجد فرضيات النظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماك جريجور حيث تعكس كل منها فلسفة إدارية قائمة على رقابة أعمال الأفراد وسلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة، إذا وفق أفكر جريجور بأن:

✓ فرضيات النظرية (X): تدور حول عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدلا من أن يكونوا هم القادة ويحفظون ماديا فقط .

و لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية فأقترح بدلها افتراضات (Y).

✓ فرضيات النظرية (Y): تدور حول حب العاملين لعملهم ومستعدون لتحمل المسؤولية وقدرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وهم كذلك ذوي قدرات إبداعية¹ يلخص الجدول الهاملي فرضيات النظريتين:

جدول رقم(1-3) : يلخص فرضيات نظرية X-Y

نظرية X	نظرية Y
- العامل لا يبذل جهدا للعمل و يعمل على تفاديه	- العامل ذو كفاءة و ذو مسؤولية
- لا يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة	- العامل يحب لعمله
- انعدام الطموح للعمل	- السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة
- الهروب من المسؤولية	- إثبات وجود العامل و الإحساس بمسؤوليته
- استعمال المسؤول للتهديد و التوبيخ	- منح الحوافز و المكافآت
- استخدام الرقابة الصارمة	- تشجيع المسؤول على العمل الجماعي
- الانفراد باتخاذ القرار	- اتخاذ القرار بالتشاور

المصدر : عبد العزيز شنيق (بتصرف)

¹عبد العزيز شنيق "مرجع سبق ذكره" ص 49-50.

المبحث الثالث: نظام الحوافز

أصبح الاهتمام أكثر بموضوع نظام الحوافز في وقتنا الحاضر راجع لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما جعل الباحثين بالعديد من الدراسات والاقتراحات العملية في هذا المجال. الشيء الذي رغب ممارسته في مختلف المؤسسات أيا كان نشاطها أو حجمه ومكان تواجدها .

المطلب الأول : تعريف نظام الحوافز وخصائصه

الفرع الأول : تعريف نظام الحوافز

يعرف نظام الحوافز على انه يتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها تفاعلا ايجابيا أو سلبيا يتحدد على ضوء المبادئ، و تظهر نتائجه على صعيد السلوك و الأداء و يستخدم بشكل مخطط من خلال قيام الإدارة بتقديم مجموعة من الأساليب المختلفة للتحفيز و دفع الأفراد لتجسيد أدائهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم و بالتالي كسب رضاهم وزيادة إنتاجية المؤسسة¹.

يتكون نظام الحوافز من: مدخلات و معالجة و مخرجات كما يلي:

1. المدخلات: تمثل مجموعة من النظم الفرعية التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي :

- ❖ — الهيكل التنظيمي وهيكل العمال : الذي يحقق العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة للمناصب الموجودة ومستوى التفاعل بين العاملين؛
- ❖ — نظام الأجور والمرتبات: الذي يقصد به نظام الأجور الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف وخصائصها؛
- ❖ نظام تقييم الأداء : حيث يتم فيه مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري للتعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و استخدام نتائج تقييم الأداء في مجالات الترقية ، النقل ، التحفيز... الخ؛
- ❖ وصف الوظائف : أي توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال إعداد بطاقة وصف الوظيفة والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة (المنصب) وظروف العمل والخبرات والمؤهلات المطلوبة... الخ؛
- ❖ النظام الفني : يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل و التدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة .

¹ رحمة بوعلي فريد عمومن، مدي فعالية نظام الحوافز وأثره على الإنتاجية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي شهادة الليسانس في إدارة الأعمال "غير منشورة" جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2008 ، ص 21.

2. المعالجة (العمليات) : يتطلب لتنفيذ الحوافز عدة عناصر هي :

- ❖ القواعد: تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد نذكر :
تحديد المبلغ الكلي للحوافز ، التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الأفراد ، تحديد نصيب الأفراد من الحوافز .
- ❖ النماذج : وهي مجموعة من السجلات المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة .
- ❖ الإجراءات : و تتعلق بكيفية تطبيق قواعد النظام من خلال مجموعة من الخطوات المتتابعة و الخاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

3. المخرجات : تتمثل في تقارير عن مستويات الأداء.¹

الفرع الثاني : خصائص نظام الحوافز

توجد عدة خصائص يجب لنظام الحوافز أن يتسم بها، وأهمها:

- 1) القابلية للقياس : يجب أن تترجم التصرفات والسلوكيات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- 2) إمكانية التطبيق : ويقصد بها تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
- 3) الوضوح والبساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛
- 4) التحفيز : والمقصود به إثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المطلوب؛
- 5) المشاركة : لا بد من مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة اقتناعهم به؛
- 6) تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- 7) القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق الغرض الذي أنشئ لأجله؛
- 8) الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخيلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، والأعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة؛
- 9) المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك؛

¹ رحمة بوعلي فريد عمومن؛ نفس المرجع السابق، ص 21-22.

10) الجدوى التنظيمية: لا بد أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام؛

11) التوقيت المناسب: تتعلق فعالية نظام الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام جديد للحوافز لا بد على المختص بذلك أن يمر بمجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها كالآتي :²
أولاً: تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجية محددة، وعلى من تقوم بوضع النظام للحوافز أن يدرس هذه جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

ولتحقيق هذا الهدف العام فيجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، المراكز، الفروع، الأقسام)، هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرز أن يكون هناك أهداف خاصة بها .

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من الإدارات العامة إلى الإدارات السفلى ، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف؛

ثانياً: دراسة الأداء: وتسعى هذا الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي وهذا يستدعي توفير:

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم : بها عبء كامل للعامل، فالمهام أكثر ولا هي أقل مما يجب عليه، وأن الوظيفة مفهومة المعالم وواضحة ومحددة وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

2- وجود عدد سليم للعاملين : أي لا يكون أقل أو أكثر مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التكامل إن الإجابة على هذا التساؤل تؤدي بنا إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز، فمثلاً إذا كان العمال يؤدون وظائف متتالية ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية فلا بد من أن يكون نظام الحوافز جماعياً.

¹ حنيني كريمة عراقية هندية"مرجع سبق ذكره"ص 67-68

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، الجمهورية العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 176

- 3- وجود طرق عمل سليمة :** يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضاً لنواتج العمل.
- 4- ظروف عمل ملائمة :** ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها .
- 5- سيطرة كاملة للفرد على العمل :** لا يحاسب الفرد على العمل ليس له أي سيطرة عليه أو أن هناك ظروف تتداخل لتحديد شكل نواتج العمل و يفضل التعبير على الأداء في شكل معدلات أداء و مؤشرات إنجاز وتشمل :
- **كمية العمل :** مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها و المبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات
- ، وغيرها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة و اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة.
- **جودة العمل :** مثل عدد الوحدات المعيبة و عدد الوحدات السليمة، و حجم المردودات، و حجم الديون .
- **التدرج و الترتيب :** و يقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري و حكمي مثل (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول ، ضعيف) أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا الأول، ثم الثاني،... فالأخير). ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف القياس الفعلي للأداء، و تحديد ذلك بوضع نماذج، و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم تحدد أماكن للتسجيل اليومي، الأسبوعي أو الشهري ، أو السنوي، إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن القدرة على التعبير على الأداء الفعلي وعدم تغير القياس تحت أي ظروف ¹.
- ثالثاً - تحديد ميزانية الحوافز:** و يقصد بها تلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ البنود الموجودة في ميزانية الحوافز كالتالي: ²
- 1- قيمة الحوافز و الجوائز :** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت، و العلاوات و الرحلات و الهدايا وغيرها.
- 2- التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله. و الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته ، و تدريب المديرين على النظام.
- 3- تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات و خطابات الشكر و الحفلات .
- وللتفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص168.

² احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، (بدون طبعة) ، دار الجامعة ، 2004، صص259-260

أ) ميزانية ثابتة : وفيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا، كان تقول أن ميزانية الحوافز لزيادة الإنتاج ، و يمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجر.

ب) ميزانية مرنة : و يعني أن تكون الميزانية متغيرة ، وغير محددة ، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج .
- و على هذا فإذ ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير ؛

تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين .

و ذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد في ظل ما يتحقق من أداء ، نواتج و أن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز و بالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

رابعاً- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، و إجراءات متسلسلة و هي تسجيل الأداء

، و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركة فيه و أنواع الحوافز و الجوائز

و توقيت تقديم الحوافز ، فيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

1- تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي

يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ؛

2- الاجتماعات: كما قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز و

غيره من المديرين؛

3- توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز

مباشرة؛

4- نوع الحافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء ، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز

وتنوعه؛

5- النماذج : وتشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

تتمثل معايير (أسس) منح الحوافز في الأداء، و الجهد، والأقدمية، و المهارة و فيما يلي عرض لهذه الأسس: ¹

أولاً) الأداء **Performan**: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات، وهو

يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة؛

أو ربح الوقت أو في تخفيض التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر.

و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل من أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

¹ حنيني كريمة عرابية هندة، مرجع سبق ذكره "ص 73-74.

ثانياً) **الجهد Effort** : في بعض الأحيان يصعب قياس الناتج النهائي للعمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو أن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة الجهد أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، وينبغي إلى أن نشير بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

ثالثاً) **الأقدمية Seniority** : والمقصود بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية هذا النوع من علاوات الأقدمية في القطاع العام بشكل أكبر من القطاع الخاص.

رابعاً) **المهارة Skills** : بعض المؤسسات تعوض وتكافؤ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.¹

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الحوافز

يتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل منها ما هو على مستوى الدولة ومنها ما يكون على مستوى المؤسسة:²

أولاً: على مستوى الدولة :

حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما :

أ - سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية : وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب - القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها، وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ثانياً: على مستوى المؤسسة :

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية :

أ - نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانات المؤسسة، وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل، وقيود وأهداف المؤسسة.

¹ حنيني كريمة عراقية هندية ، المرجع السابق، ص74.

² قاطمة باشوش سعاد مبدون، الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتنظيمي، مذكرة تخرج ليل شهادة ليسانس ، إدارة أعمال ، "غير منشورة ، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2009، صص46-47

ب - اقتصاديات المنظمة نفسها، ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

ج - نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والثقافي والاجتماعي: وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنوط به. ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي :

♦ الوضع الاقتصادي للوطن و النظام الضريبي المتبع؛

♦ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛

♦ حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجه؛

♦ انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

إضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهي كالاتي :

❖ العوامل التنظيمية

تستند المنظمات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها في تنظيمها على هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين مختلف

المستويات وقد يأخذ أحد الشكلين الآتيين¹:

أ - التنظيم الرسمي:

وحسب هذا التنظيم يكون واجب الإدارة هو التخطيط وتوجيه العمال، أما واجب العمال فيمكن في تنفيذ

الأعمال بالكيفية المطلوبة، وهناك ثلاثة وظائف للتنظيم الرسمي التي لها تأثير على الحوافز وهي :

1 - القيادة :

القيادة هي فن التأثير في سلوك الآخرين- المرؤوسين- لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل حماس ، لتأثير على العاملين

وتحفيزهم ليس بالأمر الهين يجب أن يتوفر في المديرين خصائص تمكنهم من فعل ذلك فاهمها :

♦ القدرة على الاتصال مع العاملين و الإقناع؛

♦ القدرة على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين؛

♦ القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. و كسب ثقة العمال.

2 - الاتصال :

في التنظيم الرسمي قد يكون الاتصال فيه نازل بين الرئيس ومرؤوسيه ويمكن أن يكون صاعدا أيضا، وفي الأغلب

يتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمسئولية أدائه، ومدى تقدمه وتحديد نقاط ضعفه، وسبل تحسين

أدائه.

¹ فاطمة باشوش سعد ميدون، المرجع السابق، ص47.

3 - المشاركة في اتخاذ القرارات :

إن الكثير من الباحثين إن دفعوا إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، و هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها و يدعى التسيير بالأهداف، ويرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف.¹

ب - التنظيم غير الرسمي :

يعرف التنظيم غير الرسمي على انه تلك العلاقات الشخصية أو الاجتماعية التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة، أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة.²

يمكننا القول أن كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ليسا منفصلين عن بعضهما البعض، بل هما وجهان لتنظيم واحد، فالتنظيم الرسمي يحدد الأهداف ويرسم خطط تنفيذها ويحدد مسؤوليات ومهام العمال أما التنظيم غير الرسمي فيخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنظمة، ويساهم في تشكيل أنماط سلوكهم، إذا هذين التنظيمين مكملان لبعضهما البعض فالتنظيم غير الرسمي يهيئ الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من سريان أعماله في ظلها.

❖ **العوامل القيميّة** : إن التطرق إلى مختلف العوامل القيميّة فهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمنظمة على حد سواء، ونظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والعادات مما أدى لتعدد مفاهيم القيم، وللتقييم أنواع يمكن ذكرها فيما يلي:

1) **القيم الاقتصادية**: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، إذ انه ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية أو بالحوافز الاقتصادية؛

2) **القيم الاجتماعية**: هي المعارف عليها بين أفراد المجتمع و اعتبارها مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد؛

3) **القيم السياسية**: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم؛

4) **القيم الثقافية**: وتمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ والعادات والمعتقدات؛

5) **القيم الدينية**: وهي اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه، والسعي لإرضائه، والتدبر والتأمل في مخلوقاته.

¹فساح وسام علاوي سهيلة لعموري ميلود ، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، غير منشورة ، مركز الجامعي بالمدينة ، الجزائر ، 2006 ص 54 .

²"نفس المرجع السابق" ص 55-57.

الخلاصة الفصل:

إن كل مؤسسة ومهما كانت طموحتها تسعى إلى بلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها ، وهذا لا يتحقق إلا بالاستغلال لأمثل لمواردها المتاحة وعلى رأسهم المورد البشري ، و الذي إذا أرادت المؤسسة الاستفادة منه إلى درجة كبيرة يجب عليها إن توفر ظروف عمل تتلاءم مع طموحاته الشخصية ومن أجل هذا جاء نظام الحوافز ليكونا انجح وسيلة للقيام بتلك المهمة، فالتحفيز يعد من بين اهتمامات المؤسسة وعاملها الذين يطمحون إليه، كما أنه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية دون غيرها من المؤسسات من خلال رضا عاملها نتيجة هذا النظام .

تمهيد:

لقد حظي موضوع الإنتاجية بالكثير من الاهتمام خصوصا في السنوات الأخيرة ، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية و الارتقاء بالقدرة التنافسية للمؤسسة و الميزة النسبية للسلع، فالكثير من الخبراء يرون أن دراسة الإنتاجية تعني دراسة عوامل زيادة ورفع الإنتاجية وبالتالي جودة الموارد البشرية التي تتمتع بها مؤسسة دون أخرى، وكثيرون من يردون ذلك إلى التحفيز و يستدلون على ذلك بالفرق الشاسع في حجم الإنتاجية و جودة المخرجات بين دولتين تستخدمان نفس المهتوى من التقنية و نفس الآلات و المعدات، و موضوع بحثنا يحاول التأكد من ذلك، من خلال هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

- المبحث الأول : مفهوم الإنتاجية العاملين ؛
- المبحث الثاني : قياس الإنتاجية العاملين؛
- المبحث الثالث : الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية العاملين

نتعرض في هذا المبحث إلى تعريف إنتاجية العمل، أهميتها و العوامل المؤثرة فيها وكذلك أساليب زيادته وتحسينها.

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية العاملين

هناك مجموعة من تعاريف خصصت للإنتاجية اختلفت باختلاف توجهات الباحثين و الكتاب و فيما يلي بعض هذه التعاريف:

تعرف الإنتاجية على أنها "هي النسبة بين كمية المخرجات من المنتجات و الخدمات التي أنتجها خلال الفترة زمنية معينة و كمية المدخلات التي استخدمه في تحقيق ذلك القدرة من الإنتاج¹.

وعرفت كذلك على أنها "إنها مقياس للعلاقة بين المخرجات و المدخلات و القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج جيدة"².

و تعرف على أنها: "هي التعبير النسبي للإنتاج أو العلاقة بين المدخلات (العمل، الأرض، رأس المال، المواد الخام) و المخرجات."³

و تعرف كذلك على أنها: مدى فعالية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة أفضل استغلال من طرف المنشأة.⁴

مما سبق نستخلص: أن الإنتاجية هي عملية قياس لكفاءة و فعالية العنصر البشري و الجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج و حسن استخدام الموارد و الإمكانيات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة و بالكميات و الجودة المطلوبة، معبرا عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

¹ وحيد عبد الرسول علي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها العوامل المؤثرة فيها، الطبعة الأولى، دار الطليعة للنشر و التوزيع، لبنان بيروت، 1973، ص20.

² غسان قاسم، داود ألامى، أميرة شكر ولي ألبياي، إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية، الطبعة الملونة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص39.

³ هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص13.

⁴ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، دون طبعة، دار الجامعة للطبع النشر و التوزيع، مصر، 1999، ص146.

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية العاملين وعلاقتها ببعض المؤشرات الاقتصادية الفرع الأول : أهمية الإنتاجية العاملين :

تعد الإنتاجية مؤشرا هامًا تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام ذات عناصر الإنتاج بدون زيادة، مما يساعد في زيادة الناتج الكلي، وذلك باستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، ويمكن إن نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر التالية:

1. أهمية الإنتاجية علي الصعيد الداخلي المنشأة: و تتمثل في النقاط التالية:¹

- أ) الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدراتها علي الاستقرار؛
- ب) الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل المصدر الهام للتكوين رأس المال في الاستثمار الذاتي للمنشأة؛
- ج) الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع و الخدمات لإشباع احتياجات المجتمع؛
- د) يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المنشأة وتحقيقها للأرباح سيعمل - في المدى المتوسط والطويل - على توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل.

2. أهمية الإنتاجية علي الصعيد الخارجي : و تتمثل في النقاط التالية:²

- أ) تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحضه به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ؛
- ب) تعتبر الإنتاجية عصب الحياة للبلدان المتخلفة وترداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتم اقتصادها بندرة العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية. الأمر الذي دفعها إلى تحسين استغلال المتاح لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا؛
- ج) أنها تساهم في حصول القوى العاملة على نصيب عادي في الدخول لإشباع حاجاته ماديًا وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية في أفراد المجتمع ؛
- د) زيادة الدخل القومي والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.

¹ محمد إبراهيم مقداد، ماجد هنية، العوامل المؤثرة في الإنتاجية العاملين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول، الاستثمار وتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، في الفترة من (8-9) 2005، ص 580.

² سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007/2008 ص 169.

الفرع الثاني : علاقة الإنتاجية العاملين ببعض المؤشرات الاقتصادية

تتجلى أهمية الإنتاجية من خلال إبراز علاقتها بعدد من المؤشرات الاقتصادية، حيث تتواجد الإنتاجية في كل مجال اقتصادي، و هو ما يجرى توضيحه على النحو التالي:¹

1- الإنتاجية معيار اقتصادي و اجتماعي:

يتسع مجال الإنتاجية ليشمل مختلف القطاعات و الظواهر الاقتصادية ذات الصلة بما كالأجور، التكلفة و الأسعار، فعلاقة الأجور بالإنتاجية من المؤشرات الهامة، إذ أن الزيادة في الإنتاجية و بخاصة المتعلقة بالعمل حيث تتيح للعاملين الحصول على زيادات حقيقية في الأجور المدفوعة لهم، كما يتضح ارتباط الإنتاجية بالظواهر الاجتماعية من مظاهر شتى أبرزها انتشار البطالة المصاحبة لتدهور مستوى الإنتاجية، و ما ينشأ عنها من تفاقم جديد للمشاكل الاقتصادية و الاجتماعية كما يعتبر تحقيق كبير في معدل نمو الإنتاجية هو الطريق الوحيد لزيادة نصيب الفرد من الدخل على مستوى مجموع السكان.

2 — العلاقة بين الإنتاجية و الرفاهية الاقتصادية:

يتوقف تحديد مستوى الإنتاجية على مقدار ما تساهم به قوة العمل في العملية الإنتاجية، باعتبارها ذلك الجزء من السكان الذي يتولى إعالة السكان غير القادرين، و تعتبر معدلات إنتاجية العمل العالية محط أنظار الدول المتقدمة و النامية سواء بسواء لارتباطها برفاهية و مستوى معيشة السكان، كما تعكس المؤشرات الحقيقية مدى التقدم الاقتصادي الذي تجرزه الدول عبر مراحل نموها المختلفة .

3 — العلاقة بين الإنتاجية و مستوى المعيشة و التوظيف:

إنّ تحسين الإنتاجية و مستويات المعيشة المرتفعة بينهما علاقة طردية، و هذا ما أظهرته بعض الدراسات الاقتصادية، ذلك أن الدول التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع في إنتاجية العاملين تتمتع بمستوى معيشة مرتفع و تكلفة معيشة منخفضة و ما استنتجته.

¹ عبد الرحمان بن عتر، دراسة اثر "إدارة الإنتاج" على إنتاجية المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، "غير منشورة"، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995 ص 24-27

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة ، وهي تتصف بالداخل و الترابط ، و يمكن لكل عامل من هذه العوامل إن تأثر في اتجاهين ، ونظراً لطبيعة العوامل المؤثرة في الإنتاجية من حيث التعدد الواسع وقوة ترابطها، واختلاف تأثيرها، فقد اختلف الباحثون في أساليب تصنيفها ، مما يعني عدم وجود تصنيف موحد ومتفق عليه، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها نذكر :

أولاً: أسلوب مكتب العمل الدولي (ILO)

قام المكتب العمل الدولي بتقسيم العوامل إلى ثلاث مجموعات كتالي ذكرها :¹

1. مجموع العوامل العامة :

- أ) الطقس (ظروف الجوية و المناخية)؛
- ب) التوزيع الجغرافي للموارد و الخامات الطبيعية؛
- ج) التنظيم العام للسوق العمل في الدولة ؛
- د) توفر مراكز البحث العلمي و التكنولوجي ؛
- هـ) اثر المنشأة ذات الكفاءة المنخفضة إلى الحجم الكلي للإنتاج .

2. مجموع العوامل الفنية و التكنولوجية:

- أ) درجة التكامل في الإنتاج ؛
- ب) حجم الإنتاج ودرجة استقراره؛
- ج) درجة ملائمة المواد الأولية وانتظام تدفقها ؛
- د) الأجهزة و الوسائل الرقابية؛
- هـ) بعد استغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة ؛

3. مجموعة العوامل البشرية:²

- أ) العلاقة بين الإدارة و العاملين؛
- ب) الأجور و الأحوال لاجتماعية و النفسية للعامل ؛
- ج) تركيبة القوي العاملة؛
- د) دور التنظيمات العمالية؛
- هـ) درجة توافق و تكيف العامل و الارتباط به .

¹ ماجد حسن هنية،العوامل المؤثرة علي الإنتاجية العاملين في القطاع الصناعي ،كمطلب تكلمي لنيل درجة ماجستير إدارة إعمال ، غير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين، 2005،صص،84- 85.

² غربي فاطمة الزهراء،إنتاجية العمل ،دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة ،مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية "غير منشورة" جامعة حسنية بن بوعللي شلف ،الجزائر،"2007/2008"صص135

ثانيا: أسلوب الخبير الإداري جندسون :

وقد قسم الخبير الإداري جندسون العوامل إلى صنفين العوامل الخارجية و الداخلية و هي كالتالي :¹

1. العوامل الخارجية :

أ) التكنولوجيا؛

ب) الوضع الاقتصادي العام ؛

ج) بيئة العمل ؛

د) التشريعات الحكومية؛

هـ) طلبات و احتياجات المستهلكين؛

و) العلاقات الصناعية .

2. العوامل الداخلية :

أ) الأفراد العاملون في المنشأة؛

ب) بيئة العمل داخل المنشأة ؛

ج) نوعية الإدارة ؛

د) أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.

المطلب الرابع: مداخل تحسين الإنتاجية العاملين

الفرع الأول : أساليب تحسين الإنتاجية العاملين

ومن اجل تحسين إنتاجية أي مؤسسة يجب عليها المرور بكل هذه الأساليب، وهي كالتالي :²

أولاً: أساليب رفع المستوي التقني للإنتاجية

1. تطوير تصاميم انتقاء أفضل الخامات :

أ) استخدام الاقتصادية و الجيدة من الخامات المستعملة و المساعدة ؛

ب) دمج العمليات الإنتاجية و تمسك بالنتائج التي تنتهي إليها دراسات الوقت و الحركات؛

ج) توحيد المنتجات و تنميط أجزائها و مقاساتها .

2. تحسين الماكائن المستخدمة و إدخال الأحدث منها :

أ) تقليل الوقت الضائع الناتج عن توقف الماكائن و المعدات؛

ب) تحديث و تجديد الماكائن و المعدات الموجودة ؛

ج) الانتقال من مرحلة المكننة الجزئية لعمليات الإنتاجية إلى المكننة الكلية ؛

¹ ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره"ص 86-87

² و جريد عبد الرسول علي"مرجع سبق ذكره"ص 126-128.

د) الاهتمام بصيانة المكائن و المعدات بشكل دوري وتوفير قطع الغيار، واستمرار التزيت و التشحيم ؛
3. إدخال التكنولوجيا المتقدمة:

- أ) تحسين عمليات قطع المواد، انتقال إلى الطريقة السريعة باستخدام أدوات قطع متخصصة ؛
ب) إدخال طرق والوسائل تكنولوجية الحديثة في عملية التصنيع؛
ج) تحسين الأجهزة المستخدمة في القياس، إدخال أجهزة القياس الالكترونية.

ثانيا: أساليب تحسين وتنظيم العمل الإنتاجية

1. تنظيم الإنتاج و العمل:

- أ) الارتقاء إلى إشكال جديدة في تنظيم الإنتاج ؛
ب) تطوير مؤهلات العاملين الفنية و الاقتصادية ؛
ج) تحسين طرائق وأساليب العمل ؛
د) تخفيض ما يضيع من وقت العمل .

ثالث: أساليب تحسين الأداء الوظيفي للأفراد

1. الحوافز و المباريات و الابداعات العمالية :

- أ) تطوير وعي العاملين بأهمية وضرورة رفع الإنتاجية والأساليب المؤدية لذلك ؛
ب) استخدام الحوافز المادية و المعنوية المؤدية إلى التزام العامل ؛
ج) الانتقال من إشكال المباريات الفردية إلى إشكال الجماعية؛
د) تعميق شعور العامل بقدراته الإنسانية وإزالة الاغتراب بينه و بين عماله .

2. تطوير وتأهيل مستمران للظروف العاملين :

- أ) زيادة المهارات و المعارف العاملين عن طريق التعليم و التدريب ؛
ب) الاختيار الصحيح للأفراد ووضعهم في المكان المناسب ؛
ج) توفير كل شروط السلامة و الأمن للعاملين .

رابعا: أساليب الإدارة

و يتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:¹

- 1 - اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة و المسؤولية عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها ؛
- 2- التخصص في تطبيقها و تحديد البرامج و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و بلوغها؛
- 3- ممارسة وظائفها الخمسة التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة... الخ و سهر على تنفيذها؛
- 4- وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساسا للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة؛

¹ . عبد الرحمان بن عنتر "مرجع سبق ذكره" ص 80 .

5- المرونة و القدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم و اللوائح والقوانين المتاحة؛

الفرع الثاني: خطوات وضع استراتيجيات تحسين الإنتاجية العاملين

إن الإستراتيجية السليمة و الفعالة لتحسين الإنتاجية لابد أن تبني على الإدراك و التقدير لأهمية العناصر التالية :

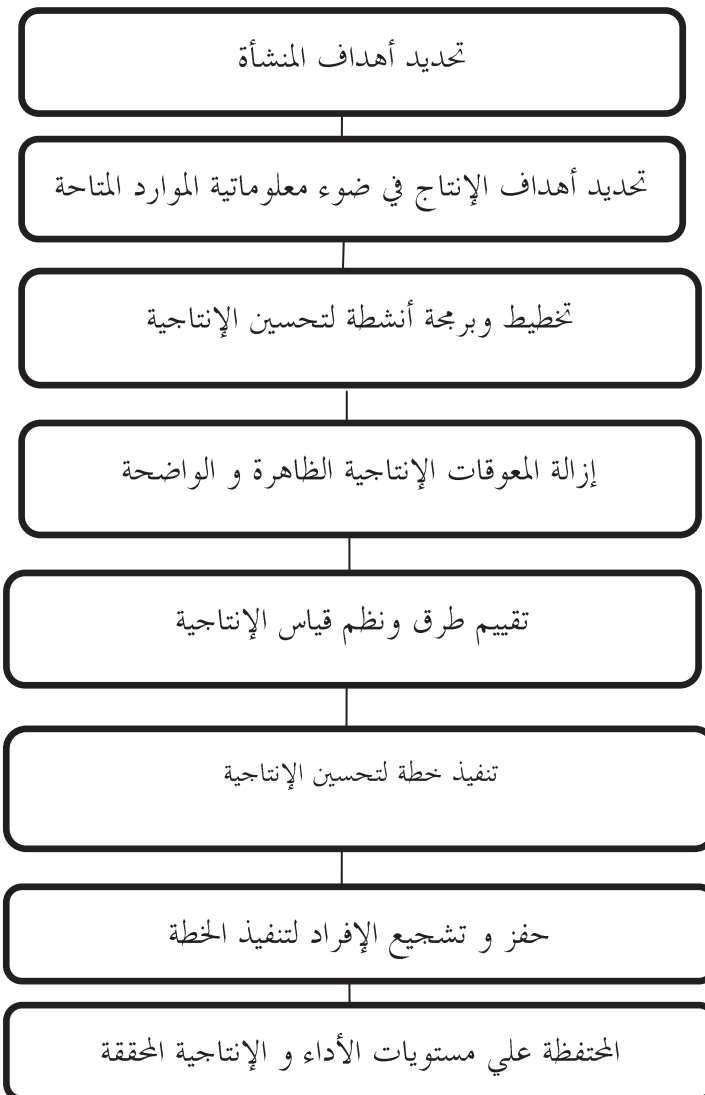
أ) الطاقات و الموارد المتاحة للمنشأة ؛

ب) الأساليب و التقنيات الممكنة في ضوء الموارد و الطاقات المتاحة؛

ج) المنافسة و الأوضاع السوقية السائدة ؛

د) الطلب الفعال على منتجات المنشأة .

الشكل رقم (2-1): يمثل خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية



المصدر: علي سلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1962، ص98

نماذج من إستراتيجية تحسين الإنتاجية :

سوف نعرض نموذجين من هذه الإستراتيجية تحسين الإنتاجية

أولاً: النموذج الأول :نموذج منظمة العمل الدولية ، (ODPP)¹

يقوم النموذج علي فكرة الحلقات المتتابعة التي تتكون كل منها من خمسة مراحل

• التشخيص الأولي ؛

• التهيئة و التعرف علي النموذج ؛

• التشخيص التنظيمي ووضع خطة العمل ؛

• تنفيذ الخطة ؛

• المتابعة و المراجعة .

أ) المرحلة الأولي :يتم تقسيم ظروف المنشأة وتحديد انطباق المداخل لتحسين الأداء و الإنتاجية ؛

ب)المرحلة الثانية :يتم تعريف الإدارة العليا بأسلوب التعبير التنظيمي وتحسين الأداء وتوضيح المهام وكسب اقتناع المسؤولين في المنشأة ؛

ج) المرحلة الثالثة :ويشارك فيها المديرون المسؤولون عن قطاعات العمل المختلفة علي هيئة مختبرات ليومين أو ثلاثة من اجل المشاركة في توضيح المشكلات و الأهداف وسبل العلاج وتحسين الإنتاجية وقد تمتد هذه المرحلة لفترة تصل إلي شهور، أو بحسب حجم المنشأة وتعقد مشاكلها ؛

د) المرحلة الرابعة :يتم تنفيذ الخطة تحسين الإنتاجية حسب ما تفق عليه في المرحلة السابقة، و ي بعض الأحيان قد يبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة كنوع من الاختيار و العملية التنفيذ معناه ترجمة أهداف التحسين الإنتاجية إلي نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها وتحديد المسؤوليات عن التنفيذ وتوفير متطلباتها؛

هـ) المرحلة الخامسة :يتم متابعة نتائج التنفيذ وتقييمها في ضوء المستهدف بالخطة وتتخذ قرارات تصويب و التعديل الخطة لمحاولة الوصول إلي مستويات الإنتاجية المرغوبة .

ومن بين أهم النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الإنتاجية

1) تكوين وتقوية روح التعاون والعمل المشترك بين العمال ؛

2) تكوين وتقوية أوامر الثقة بين العاملين و الإدارة ؛

3) تدعيم درجة الولاء و الانتماء للمنشأة بين العاملين ؛

4) زيادة درجة الالتزام بالأهداف واتخاذها أساس للعمل علي كافة المستويات ؛

5) اكتساب العادة الايجابية لتقييم ومتابعة أداة المنشأة باعتبارها واجب ضروري ومتكررا وليس عملا استثنائيا .

¹ علي سلمي، المرجع السابق، ص78.

ثانيا: النموذج الثاني: نموذج (ALA)، يركز هذا النموذج على إحداث التحسين في الإنتاجية على أربع مراحل:¹

- 1/ تشخيص الدفع الخالي للإنتاجية في المنشأة بالمقارنة بالمنشأة الأخرى :
 - قياس الإنتاجية ؛
 - مقارنة مع المنشأة الأخرى.
- 2/ تحديد أهم المشكلات المؤدي إلي انخفاض الإنتاجية:
 - تحليل الإنتاجية.
- 3/ تحديد أهم الاتجاهات والمستويات التحسين المطلوب في الإنتاجية
 - وضع برنامج لتحسين الإنتاجية .
- 4/ تنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية
 - إحداث التغيير و التعليم.

المبحث الثاني: قياس الإنتاجية العاملين

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى الهدف من عملية القياس و شروط النجاح، وطرق القياس و المشكلات القياس.

المطلب الأول: أهمية و أهداف عملية قياس الإنتاجية العاملين

الفرع الأول: أهمية قياس الإنتاجية العاملين

- تعكس الإنتاجية مدى التحكم في عناصر الإنتاج و الظروف المحيطة بها، و يعتبر قياسها نقطة الانطلاق لرفع مستواها من خلال تحسين أداء العديد من الأنشطة و من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بقياس الإنتاجية و جعلها تنال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين على مختلف تخصصاتهم لما له من أهمية كبيرة تظهر في الجوانب التالية:²
- 1- باعتبارها دعامة أساسية لتحسين معدلات الإنتاجية على المستوى الوطني؛
 - 2- باعتبارها مقياساً عاماً يستخدم في تقييم أداء المؤسسات و الوحدات الاقتصادية المختلفة، فهي تعبّر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في استثمار و تشغيل رأس المال و الحصول على النتائج المستهدفة؛
 - 3- تعبّر " قياس الإنتاجية" عن نسب استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة و عناصر الإنتاج الداخلة و من ثمّ مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) و تحقيقها للغايات و الأهداف؛

¹ كمال طاطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ، أعددا مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ن 2003/2002ص78.

² عبد الرحمان بن عنتر ، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية ، "غير منشورة" ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 "ص57-59.

- 4- باعتبارها الأساس في تحليل مستوياتها و تقويمها، فهي تمثل نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية الحالية؛
- 5- كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء كان على مستوى المؤسسة ؛
أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل؛
- 6- كونها تساعد على تحديد الطرق الرئيسية و الوسائل و الأساليب الممكنة لتحسين العملية الإنتاجية؛
- 7- تساعد على القيام بالتنبؤ و التخطيط فيما يتعلق باستخدام الموارد أو فيما يتعلق بتعظيم المخرجات كمّاً و نوعاً؛
- 8- تساعد على رسم سياسات الأجور و منح الحوافز و المكافآت.

الفرع الثاني: الأهداف

إنّ قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها و تقويمها، فهي نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية، و من بين هذه الأهداف:¹

- 1- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استغلال الموارد المتاحة لها، و لا يتحقق هذا الهدف إلاّ بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة؛
- 2- على أي مؤسسة إن تقوم تحديد مجالات التحسين في الإنتاجية و نتائج، و برامج التحسين و أساليب و طرق العمل و الإجراءات لازمة لذلك ؛
- 3- إن من اسما عمليات قياس الإنتاجية تحديد معدل إنتاجية العمل في فترة زمنية معينة لإمكانية مقارنتها و معرفة مدي التطور خلال هذه الفترة ؛
- 4- إمكانية القياس بأعمال الرقابة بفاعلية ؛
- 5- تحديد معوقات الإنتاج و التشغيل و إزالة الأسباب التي تحول دون التحسن و التطوير ؛
- 6- تحديد الكفاءة و الفاعلية في قطاعات و إدارات المؤسسة المختلفة، و من ثمّ التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع.

المطلب الثاني: شروط نجاح عملية قياس الإنتاجية العاملين (متطلبات القياس)

إن أي مؤسسة تبحث عن نجاح عملية قياسها للإنتاجية، فإنّه من الضروري توفر مجموعة من الشروط الأساسية و تكون ذات فائدة عملية يحسن أن تتميز بمايلي:²

- 1- الدراية الكاملة بطبيعة عمليات المؤسسة و نتائجها و أهدافها حتى يمكن تحديد البيانات التي يتم جمعها و تحديد طريقة القياس متلائم مع الهدف، و قد يكون الهدف من القياس مقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية الصناعة، أو وضع نظام للحوافز أو معرفة النتائج المحققة من إدخال آلات حديثة أو معرفة معدل نمو الإنتاجية عبر الزمن؛

¹ عبد الرحمان بن عنتر، المرجع السابق، ص 60-61.

² نفس المرجع السابق، ص. 61-62

- 2- إن توفر هيكل تنظيمي فعّال في أي تنظيم من شأنه إن يؤدي إلى تحدد قيـه الوظائف و السلطات و المسؤوليات بشكل واضح و متناسق و متسلسل ؛
- 3- وجود قدر ألكافي من العناصر الإنتاجية التي تتحقق معها الوقور الاقتصادية و التي يسهل معها الوصول لأقصى كفاية إنتاجية للوحدة الإنتاجية ؛
- 4- تعدد كفاءة و فعالية الإدارة بما يمكنها من تحسين إدارة و من شأنه توجيه عناصر الإنتاج إلى الوضع الأمثل في المسار الإنتاجي؛
- 5- توفر الدقة في القياس و هي تعكس التغيير في الإنتاجية أي مراعاة صدق و دقة أسلوب القياس، و تعني بالصدق أن يعبر القياس عن حقيقة التغييرات التي تحدث للإنتاجية، و يقصد بالدقة أن يكون القياس معبراً عما نريد قياسه؛
- 6- إن من شروط قياس الإنتاجية يجب، إن تكامل مؤثرات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات مع بعض البعض لتعتبر عملية القياس كاملة يعتبر عنصر الشمولية مهم في كل جوانب عملية القياس حيث يجب أن تغطي الإنتاجية جميع الأنشطة المعمول بها في المنشأة ؛
- 7- الالتزام بقياس الإنتاجية إلى أي مدى ترى المؤسسة قياس الإنتاجية كجزء من سعيها لتنظـل صامدة.¹

المطلب الثالث : الخطوات العملية و طرق قياس الإنتاجية العاملين

الفرع الأول :الخطوات العملية للقياس :

من الرغم من اختلاف التفاصيل مناهج القياس الإنتاجية العمل،فأن ثمة مراحل منطقية لا بد من إتباعها:²

-أولا تحديد الهدف من القياس :

إن الهدف من قياس إنتاجية العمل هو الذي يحدد نوعية البيانات المطلوبة و طريقة القياس الملائمة للهدف، لأنه توجد هناك العديد من الأساليب و طرق المتبعة في جمع البيانات الأداء الفعلي .

-ثانيا تحديد مجال الدراسة :

قد يتعلق القياس بمقدار كمية العمل المدخرة (إما تحسب بعدد الأفراد، أو بعدد ساعات العمل) لمعرفة مايلزم لإنتاج الوحدة من السلعة من عناصر أو أكثر من عناصر الإنتاج ، حيث يصعب توفير البيانات الضرورية ويرجع من المناسب الاعتماد على العينة من مجتمع الصناعة، بحيث تكون العينة ممثلة لهذا القطاع لحساب إنتاجية العمل، و توجد هناك اختلاف بين العلماء .

📌 **الفريق الأول:** فهناك من الاقتصاديون من يرى أنه يتم حساب إنتاجية العمال المشتغلين المباشرين بإنتاج السلع أي

العمال الأصليين في إنتاج السلع.

¹ نفس المرجع السابق،ص62.

² عبد الكريم حسن : دراسة إحصائية لإنتاجية العمال شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة من 1996-2006. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد الأول، 2001،ص32.

✚ الفريق الثاني : وهناك فريق آخر يؤيد حساب إنتاجية العمال هم الرأسيين و المساعدين وهم من يقومون بإعمال المساعدة في عملية الإنتاج مثل حمل المواد الأولية .

✚ الفريق الثالث :إما هذا الفريق فيرى انه تحسب إنتاجية العمال المشتغلين والمسجلين كافة في العمل، لان الإنتاجية المشتغلين تعتمد على العاملين - إنتاجية العامل المسجل - نسبة العمال الفعليين إلى إجمالي عدد المشتغلين المسجلين .¹
-ثالثا تحديد المدى الزمني للقياس: وهذا يتوقف على طول الدورة الإنتاج وطبيعة ظروفها بحيث تمكنها من الحصول على البيانات تعبر عن المتوسط وتعكس ظروف العمل وأحواله في المشروع، إذا يجب إن تشمل المدة فترة النشاط العادي واستبعاد الأثر التغيرات الوقتية أو الموسمية على نتائج القياس .

-رابعا تحديد البيانات المطلوبة :انه لمن الضروري تحديد البيانات من حيث نوعيتها وكميتها، إذا قد تؤثر البيانات المتوفرة في اختيار طريقة القياس، ونطاق الدراسة ومدتها، فعندما ترغب بقياس إنتاجية العامل في مصنع بغية الاعتماد عليها كأساس للمقارنة في المستقبل، إذا وجب عليك معرفة (عدد العمال، أجورهم، ساعات عملهم) وهناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في أثناء قياس إنتاجية العامل وهي كالتالي :

✚ ضرورة مشاركة الممارسين، و الشركات المتشابهة في عملية القياس؛

✚ الاعتماد على الكميات بدلا من القيم في القياس المدخلات و المخرجات لتجنب التغير في الأسعار ؛

✚ ثبات في المقياس كمي لا يكون التغير في المقياس مرده التغير في المكونات ؛

✚ لا يمكن الادعاء بالدقة الكاملة عند حساب المقاييس ؛

✚ الاعتماد على النظام الدقيق و السريع للمعلومات ؛

✚ إن المقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكن تكون متغلغلة في الوظائف والنشاطات كلها .²

الفرع الثاني: طرق القياس :

يساعد قياس الإنتاجية فياي منشأة التقييم الموضوعي لبعض الإدارات المنشأة المختلفة و معرفة نقاط القوة والضعف للوقوف عليها، كما يساعد في تصميم بعض البرامج الحوافر لتشجيع وذلك لدفع العاملين إلى لرفع مستوي إنتاجيتهم وأداءهم داخل المنشأة، و إن ناتج أي وحدة إنتاجية يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطه، وإن هدف أي مشروع هو رفع مستوى الإنتاجية وذلك من خلال خفض التكلفة الإجمالية.

¹ عبد الكريم حسن ، المرجع السابق ،ص 32-33.

² أمينة سعبدان ،فاطيمة خلالي،إنتاجية العمل كمؤشر لتقييم الأداء العاملين "غير منشورة" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح و رقلة ، الجزائر ،2011/2012، ص 26-27.

وللوصول إلى معرفة مستوى الإنتاجية في أي تنظيم نتبع الطرق التالية و منها¹:

➤ **الإنتاجية الكلية**: وتعني إنتاجية جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، ويرمز لها بالرمز التالي، (TP) (Total productivity)، وهي نسبة الحسابية بين كمية المخرجات الكلية ويرمز لها كالاتي، (TO)، Total، و كمية المدخلات الكلية المستخدمة للحصول عليها ويرمز لها بالرمز (TI)، (Total input) ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية :

$$\frac{TO \text{ المخرجات}}{TI \text{ المدخلات}} = TP \text{ الانتاجية الكلية}$$

وقد ينتج على قياس الإنتاجية الكلية كمايلي :

-درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة (فعالية إدارتها)؛

-معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين؛

-الحكم على فعالية المنشأة، أي القدرة على المنافسة و البقاء في دنيا الأعمال .

➤ **الإنتاجية الجزئية** : (Partial productivity) ويرمز لها بالرمز التالي (PP)، ويقصد بها العلاقة بين كمية الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كمايلي:²

$$\frac{TO \text{ المخرجات}}{TM \text{ احد المدخلات}} = Pm \text{ الانتاجية الجزئية}$$

وعلى أساس التعبير السابق يمكن أن نميز بين مقاييس متعددة من الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل، إنتاجية المواد الخام، إنتاجية رأس المال، كما هو مبين أدناه .

***إنتاجية العمل**: ويقصد بها العلاقة بين المخرجات وقوة العمل خلال وحدة زمنية معينة وهي تقاس كنالي :

✓ على أساس العاملين :

$$\frac{TO \text{ المخرجات}}{NL \text{ عدد العاملين}} = LP \text{ الانتاجية العمل}$$

ذلك لمعرفة مساهمة كل عامل في العملية الإنتاجية ؛

¹ بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، المحلة الاقتصادية لشمال إفريقيا، جامعة الشلف الجزائر، العدد السابع، دون تاريخ، ص279

² غسان قاسم، داود ألاممي، أميرة شكر ولي ألبياقي، مرجع سابق، ص40

هي أكثر طريقة للعمل بها في المنظمات لكي نعرف مدى مساهمة كل عامل في قيمة الإنتاج، وتتركز عليها دون غيرها وذلك للأسباب التالية :

-سهولة قياس عنصر العمل بالمقارنة بالعناصر الإنتاج الآخرة ؛
-المكانة التي يحتلها عنصر العمل في العملية الإنتاج، يؤدي ذلك إلى إن إنتاجية العمل تكفي للحكم علي مدى الكفاءة الإنتاجية ؛

-إنتاجية العمل هي الأساس في رسم سياسة الأجور و الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة .
✓ على أساس ساعات العمل المبذولة:

$$PH \text{ الإنتاجية ساعة} = \frac{TO \text{ المخرجات}}{H \text{ عمل ساعة}}$$

هذا من اجل معرفة كمية الإنتاجية في الساعة الواحدة ؛

✓ على أساس الأجور و الرواتب:

$$SP \text{ إنتاجية الاتفاق علي العمل} = \frac{TO \text{ المخرجات}}{S \text{ اجمالي الاجور والرواتب}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور و الرواتب في زيادة الإنتاجية .

✓ إنتاجية رأس الأموال :ويمكن حساب قيمة إنتاجية رأس المال ويرمز لها برمز CP وتعبر عنها كالآتي :

$$CP \text{ الإنتاجية راس المال} = \frac{TO \text{ المخرجات}}{NA \text{ صافي الاصول الثابتة}}$$

✓ إنتاجية المواد ويمكن حساب إنتاجية المواد الخام كالآتي ونرمز لها برمز الأتي RP

$$RP \text{ مواد الخام الإنتاجية} = \frac{TO \text{ المخرجات فترة زمنية معينة}}{RC \text{ تكلفة مواد الخام (نفس الفترة)}}$$

يعتبر انخفاض هذه النسبة دليل على سوء استخدام المواد، وزيادة نسبة التالفة منها، كما إن ارتفاع هذه النسبة هو خير دليل على عدم الإسراف والضياع و التبذير، وغالبا ما تقوم المؤسسة بحساب الإنتاجية بنسبة إلى احد عوامل المدخلات بهدف اتخاذ القرارات تصحيحية، وتهدف أيضا من خلال قياس الإنتاجية لمعرفة ما طرأ عليها من تغير وذلك بمقارنته بالإنتاجية منظمات أخرى مماثلة في نفس الفترة (المقارنة المكانية)، أو مقارنة إنتاجية المنظمة لهذه الفترة بإنتاجيتها في فترة ماضية (مقارنة زمنية) .

المطلب الرابع: مشكلات قياس الإنتاجية العاملين

لقد أوضحنا مما سبق إن الإنتاجية هي ناتج المدخلات على المخرجات، وعلى ذلك فإن قياس الإنتاجية يستلزم قياس هذين العنصرين، ويشير الواقع العملي إلى تعددت مشاكل قياس الإنتاجية في المؤسسة ومن بين أهم هذه المشاكل نذكر الأتي¹:

- 1) مشكلة تعدد المنتجات التي تنتجها المنظمة: إن في أي مؤسسة حديثة أصبحت تنتج مختلف المنتجات في نفس الوقت وفي هذا الحال يصعب جمع هذه المنتجات وقياسها، وإيجاد مقياس واحد يمثل الناتج؛
- 2) مشكلة المنتجات تحت التشغيل: وهو مبدأ تقسيم العمل، فإن جميع المنتجات النهائية و المنتجات تحت التشغيل، في مقياس واحد يعتبر من مشكلات الصعوبة؛
- 3) مشكلة المنتجات أو الأجزاء المشتراة من الخارج: انه من الخصائص الرئيسية للمنشأة الصناعية هو "التشابك" بينها نتجه للتخصص لأي منشأة تطلب لها مستلزمات للعملية الإنتاجية من منشأة أخرى ونتيجة لذلك فإن قياس الدقيق لإنتاج المؤسسة يقتضي اخذ مثل هذه المستلزمات في الاعتبار خصوصا عند إجراء دراسات مقارنة.
- 4) مشكلة اختيار فئات القوي العاملة: عند قياس الإنتاجية تواجهنا مشكلة اختيار الفئات القوة العاملة لأنها تختلف من مستوي إلى أخرى (المنشأة، القطاع، الاقتصاد الوطني) وهي تختلف في نفس المستوي أيضا ومن حيث عدم تجانسها؛
- 5) مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: إن بعد تحديد فئات القوي العاملة التي تستخدم في قياس الإنتاجية تواجهنا مشكلة جديدة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل، و السبب هو وجود أكثر من وحدة زمنية للقياس أهم هذه الوحدات (عامل/ ساعة)، (عامل/ يوم)، (عامل/ شهر)، (عامل/ سنة)؛
- 6) مشكلة جمع أزمدة العمل: وتمثل هذه المشكلة في كيفية جمع ساعات العمل التي بذلتها الفئات المختلفة من القوي العاملة لان هناك اختلاف في نوعية من بينها السن، درجة المهارات، و كل هذه الاختلافات تؤثر على مستوى الإنتاجية و قياسها.

7) مشكلة تعدد أصناف العمل: ²

تختلف نوعية العمل المطلوب من العاملين حسب المهارة، و العمر و الجنس و المستوي التعليمي و التي تؤثر جميعها على مستوى الإنتاجية و لتغلب على هذه الاختلافات عن طريق استخدام معاملات خاصة للترجيح، وذلك على أساس الأجر المدفوعة .

8) مشكلات تتعلق بالمدخلات :

إن أي عملية إنتاجية تحتوي على مدخلات من عوامل الإنتاج البشرية و الغير بشرية المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث تبرز من خلال صعوبة توحيد المدخلات بوحدة قياس معينة بالإضافة إلى هذا عدم توفر بيانات إحصائية لازمة .

¹ و جيد عبد الرسول علي "مرجع سبق ذكره" ص 44-46

² ماجد حسن هنية "مرجع سبق ذكره" ص 82-83.

9) مشكلات تتعلق بالعمل :

العمل هو ذلك الجهد عضلي كان أو ذهني الذي يبذله الإنسان لخلق المنافع أو زيادتها و بالنظر إلى صعوبة قياس تلك الجهودات وخصوصا الذهنية منها ، وقد يلجئ الباحثون إلى التعبير عن كمية العمل من خلال الزمن الذي تستغرقه، أو عدد العاملين كمقياس للعمل ؛

10) مشكلات قياس عامة :

بلاضافة إلى ما سبق توجد هناك مشكلات عامة أخرى و هي كالتالي :

- ✓ عدم توفر بيانات إحصائية تاريخية دقيقة لحساب الإنتاجية بشكل دقيق؛
- ✓ تعدد الأهداف واختلافها من وراء قياس الإنتاجية، مما يعني اختلاف طرق قياسها و بتالي عدم دقة المتناهية في النتائج ؛
- ✓ تغير الكثير من الشركات لبعض حساباتها مما يظلل النتائج أو يؤثر فيها ؛
- ✓ يختلف قياس الإنتاجية باختلاف الفئات المدروسة .

المبحث الثالث: الكفاءة الإنتاجية للعاملين

يحتوي المبحث الثالث على تعريف و أهمية و مراحل قياس لإنتاجية و العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعاملين

نظرا للبس الذي يقع فيه الفرد فانه قبل التطرق إلى تعريف الكفاءة الإنتاجية يجب تعرف علي مصطلحين التاليين وهما
الفعالية و الكفاءة .

1 - مفهوم الفاعلية: هي مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه

في تحقيق هدف يتم وضعه بشكل مسبق.

2- مفهوم الكفاءة: هي تعبير عن الاستخدام الرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل منها الذي يخفض

التكاليف أو ينظم العائد في أعلى درجة ممكنة.¹

• الكفاية الإنتاجية هي كفاية الإنتاج حيث تتوفر قدر معين من عناصر الإنتاج يجمعها مصنع واحد وتقع تحت
صروف زمنية لعمل واحد؛²

• الكفاءة الإنتاجية تعني استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للمشروع بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة؛¹

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شاكورلي الباياتي، مرجع سبق ذكره، ص41.

² أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية (التكلفة، الوقت، الأداء)، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص12.

- الكفاءة الإنتاجية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاج ممكن من السلع والخدمات، وبأقل نفقة من الموارد².
 - الكفاءة الإنتاجية تعني أداء شيء السليم بطريقة السليمة، بواسطة أدوات و آلات و المواد الجيدة و بإفراد ماهرة، و في الزمان و المكان الملائمين، و بالتكلفة المناسبة لإخراج الإنتاج و الخدمات الجيدة.³
- ومما سبق نستخلص الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الاقتصادي للعناصر المنتجة: مواد، آلات، أفراد، والاستمرار في تحسين قدرة هذه العناصر المنتجة كما و نوعا بشكل يسمح بتحقيق أعلى مستوى إنتاج - وخدمات بنوعيه الأحسن، وبتكلفة اقل و في الزمن المناسب .

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين

تمثل الكفاءة الإنتاجية بمفهومها المطلق، تأليفاً أمثل بين العناصر المستخدمة في الإنتاج فيمثل حينئذ قياس الكفاءة الإنتاجية ومدى نجاح أو فشل العاملين في مشروع ما في إدارة نشاط المشروع وكثيراً ما يلجأ إليها الباحثون نظراً للعديد من المحاسن وتتنجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في المحاسن التالية:⁴

- 1 تمثل الكفاءة الإنتاجية هي أحد أهم الأدوات الرقابية المستعملة من طرف المؤسسة، سواء كانت الرقابة ذاتية تقوم بها بنفسها أي داخلية أو خارجية تمارس من قبل هيئات خارجية مختصة في هذا الأمر؛
- 2 تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ الإجراءات المناسبة للقيام بالإعمال في المؤسسة كلما احتاج الأمر لذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، حيث يمكنهم الوقوف على مراكز الضعف التي تقع فيها المراكز الإنتاجية والبحث عن أسبابها و القيام بعلاجها على أساس تلك الأسباب؛
- 3 مقياس لمكافأة العاملين على الجهد المتميز المبذول من طرفهم، و كما تمثل معيار لاختيار المرشحين من العمال لعملية للترقية والكشف عن قدرات ومواهب العمال الكامنة ؛
- 4 -وكما تستعمل أيضا كمقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم من طرف المؤسسة في حالة الحاجة إلى توفير الأيدي العاملة نظرا لعدة أسباب من بينها مثلا إدخال تكنولوجيات متطورة للعمل؛
- 5 -وتعتبر أيضا مقياس لتوجيه العمال في مجال أو نحو الأعمال التي يتقونها أكثر، قصد التخصص كلا في مجاله الأصلي ، والاستغلال الأمثل لليد العاملة في المؤسسة.

¹ نداء محمد ألووص، "مرجع سبق ذكره"، ص221.

² سليمة بوخنان، "مرجع سبق ذكره"، ص19.

³ علي موسى حنان، الصحة و السلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية ، "غير منشورة" مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، جامعة المنتوري قسنطينة ،الجزائر ،2006-2007، ص103.

⁴ كمال طاطي: "مرجع سبق ذكره" ، ص ص 122-123.

المطلب الثالث : مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين

تتم عملية قياس الكفاءة الإنتاجية على ثلاث مراحل أساسية متتابعة كما يلي :¹

- ❖ **مرحلة القياس الأولية**: وتتناول الدراسة الدقيقة لجميع العناصر المنتجة و المتاحة للوحدة الإنتاجية (المؤسسة)، في ظل ظروفها وإمكاناتها الذاتية، وكذا تحليل أداء هذه العناصر أثناء العملية الإنتاجية المستخدمين في تلك الأساليب العلمية لدراسة الزمن و الحركة و التحليل القيمة، بهدف الوصول إلى وضع المستويات الأكثر ملائمة لظروف العمل، أو المتوسطات القراءات المختلفة، و اعتبار هذه المتوسطات المختارة كمستويات قياسية لتحديد منها الكفاءة الإنتاجية الذاتية.
- ❖ **مرحلة القياس المستمرة**: وهي التي تتناول تجميع البيانات اليومية من داخل الوحدة الإنتاجية، ومن واقع نتائج الأداء الفعلي لجميع عناصر العملية الإنتاجية ثم استخدام هذه البيانات في التكوين وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية، و استخراج نتائجها التي تمثل مستوى الكفاءة الإنتاجية الفعلية .
- ❖ **مرحلة تقييم نتائج القياس** : وتتناول مقارنة المستويات الفعلية المستخرجة من الأداء الفعلي، بالمستويات القياسية المحددة في المرحلة الأولية، و تحديد الانحرافات الموجبة و السالبة ، و دراسة أسبابها ومبرراتها وتقييم الكفاءة الإنتاجية على ضوء ما تجمع من حقائق و التعرف على الاتجاه الذي تسير فيه هذه الكفاءة الإنتاجية، وما يتبع ذلك من التعديلات و التحسينات الضرورية في الأداء و الزمان و التكلفة للوصول إلى المستوي الكفاءة الإنتاجية الذاتية .

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للعاملين

وتنقسم هذه العوامل إلى عدة فروع و هي كالتالي :²

1. **العوامل السياسية**: تؤثر العوامل السياسية بشكل كبير على إنتاجية المشروع، و الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال توفير البيئة السياسية المناسبة و الاستقرار السياسي و من خلال القرارات و الأجراءات و القوانين و التعليمات ؛
2. **العوامل الاجتماعية**: تلعب العوامل الاجتماعية من حيث البيئة الاجتماعية و التركيبة السكانية و العادات و التقاليد السائدة دورا كبيرا في إنتاجية المشروعات و كفاءتها كذلك مدى توفر الوعي و الثقافة لدى المجتمع يؤثر في كفاءة الإنتاجية؛
3. **العوامل التكنولوجية**: تشكل التطورات التكنولوجية المختلفة التي تطرأ على المنتج و المعدات، و الابتكار عامل أساسيا في زيادة الإنتاجية و زيادة الكفاءة الإنتاجية و تطوير الإنتاج ؛
4. **العوامل الاقتصادية**: تعتبر الأسواق و أنواعها و مستوي الدخل من العوامل المؤثرة على المنافسة كما إن للطلب و العرض أثارها على الإنتاجية ، كما تؤثر الخطط الاقتصادية على مستوي الإنتاج و كفاءته ؛
5. **العوامل الإدارية و التنظيمية**: حيث تلعب القدرات الإدارية و التنظيمية دورا كبيرا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية لان الإدارة هي التي تتولي مهمة اتخاذ القرارات و رسم السياسات؛

¹ احمد محمد المصري "مرجع سبق ذكره"، ص21-22.

² نداء محمد أصوص "مرجع سبق ذكره"، ص225-227.

6. القوانين و الأنظمة و التشريعات: القوانين و الأنظمة و التشريعات التي تصدرها الدولة أو المنظمات الرسمية ذات علاقة بالعمل الإنتاجي أثرها الكبير علي تطوير الإنتاجية و زيادة كفاءتها ؛
7. الحوافز المادية و المعنوية :تساهم سياسة الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة في تطوير الإنتاجية لاسيما الحوافز البشرية و تحقيق مستوي من الرضا لدي العاملين يلعب دورا في تطوير أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم و رفع كفاءتهم ؛
8. نسبة رأس المال إلي العمل: توفير المعدات و الآلات بشكل كاف للمشروع يساهم في استخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج و التي تمتاز بإنتاجيتها العالية ؛
9. مدى توفر عنصر العمل و نوعيته: حيث إن توفر عنصر العمل بالعدد المناسب و المهارات اللازمة يزيد من إنتاجية المشروع و رفع الكفاءة الإنتاجية؛
10. مدى توفر مستلزمات الإنتاج و نوعيتها و انتظام الحصول عليها يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع ؛
11. حجم الإنتاج و نوعيته :يرتبط حجم الإنتاج الأمثل بانخفاض التكاليف و بالتالي إنتاجية ذات كفاءة عالية كذلك تحسين نوعية الإنتاج يرتبط بزيادة الكفاءة الإنتاجية ؛
12. طبيعة ممارسة العمليات الإنتاجية من حيث تكاملها و توفر الحصص و حسن تقسيم العمل مما يساهم في تقليل الهدر، و زيادة الكفاءة الإنتاجية ؛
13. توفر البنية التحتية المناسبة تؤثر في زيادة الكفاءة الإنتاجية .

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بكل جوانب ما تخص به الإنتاجية العاملين في المؤسسة ، و ذلك لما له من تأثير ايجابي على المؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها العامة ، كما تعتبر الإنتاجية عنصر مهم من عناصر التقدم و النمو بالنسبة لأي مؤسسة، حيث زاد الاهتمام بالإنتاجية و قياسها نتيجة ندرة الموارد المتاحة، و عليه من ضروري الاهتمام بزيادتها و تحسين استغلال مواردها المتاحة استغلال امثل.

تمهيد:

أن التكيف مع التغيرات البيئية يفرض وجود عوامل تمكن وتساعد على ذلك، وأهم هذه العوامل المورد البشري الذي يمكن اعتباره عصب المؤسسة الاقتصادية، فقد ارتأينا اختيار لشركة (البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة) التي تسعى بدورها إلى مواكبة الإصلاحات وذلك بفضل العاملين بال شركة والتي تعمل على تكوينهم وتحفيزهم وتشجيعهم بشكل يحقق لهم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وقد تميزت دراستنا الميدانية بمحاولة الإحاطة بمجمل جوانب الموضوع ، استنادا الى الملاحظات الميدانية والوثائق

المقدمة من طرف المؤسسة، وستتناول في هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة

المبحث الثاني: واقع التحفيز و الإنتاجية في المؤسسة .

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة

BATI SUD

شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة ، تعد من اكبر الشركات وأقدمها نشاءه ، وفما يل ي سوف نستعرض التعريف الشامل عن المؤسسة انطلاقا من النشأة إلى وقتنا الحالي.

المطلب الأول: نشأة الشركة

في سنة 1966 تشكلت دكاكين حول الثكنات العسكرية تنشط في إنتاج السلع و الألبسة ، مما سمح لها بالاندماج مع المؤسسات العسكرية بحيث أصبحت مؤسسة تابعة لها تختص بإنتاج السلع و الألبسة الخاصة بالجيش وفي سنة 1971 تأسست شركة في مدينة ورقلة متخصصة في البناء تحت اسم المؤسسة العامة للبناء DNC هذه المؤسسة كانت تنشط في الولايات (بسكرة ، الجلفة ، الاغواط ، الوادي ، اليزي) ، و في سنة 1978 انفصلت على الجيش باسم مؤسسة البناء بورقلة وبقية تنشط بالنفس النشاط وفي 18 ديسمبر 1997 تأسست الشركة باسم شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ، و بدأت نشاطها في 15 ديسمبر 1998، وهذا التحول للاسم في الحقيقة ما هو إلا مهرب لتخلص من العسر المالي، وفي تاريخ 12 افريل 2010 المتضمن اندماج شركة باي سيد بسكرة (ERB)، وشركة الانجاز لمدينة (ERM)، في 12 ماي 2010 اندماج مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء ETRAGOB ، لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير.

المطلب الثاني: تعريف بالشركة واهم المشاريع المنجزة

أولا : تعريف بالشركة: تأسست شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD ، مؤسسة عمومية اقتصادية ، شركة ذات أسهم ، المنبثقة من إعادة هيكلة مؤسسة البناء ورقلة ، الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية طريق وغرداية ورقلة ، ص.ب. رقم 31 ولاية ورقلة ، المنشأة بعقد توثيقي بتاريخ 18 ديسمبر 1997 و المسجلة بمفتشية التشغيل بالأبيار (بوقره) بتاريخ 22 ديسمبر 1997 ، متخصصة في بناء السكنات و المباني الإدارية و الصناعية و التجارية وهذا فضلا عن الهندسة المدنية و الأشغال العمومية (لكل هياكل الدولة).

ثانيا : أهداف المؤسسة : تسعى شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير إلى عدة أهداف أهمها

- تقديم أحسن منتج على المستوى المحلي و الوطني؛
- إنتاج أو بالأحرى بناء أكبر عدد ممكن من البناءات لتحقيق الربح ؛
- من اجل دعم وتحسين معادتها وآلات الإنتاج وهدفها تقديم أفضل نوعية و جودة ؛
- كسب ثقة المستفيد و أصحاب المشاريع بتقديم أحسن منتج وهذا من خلال إتباعها مقاييس دولية .

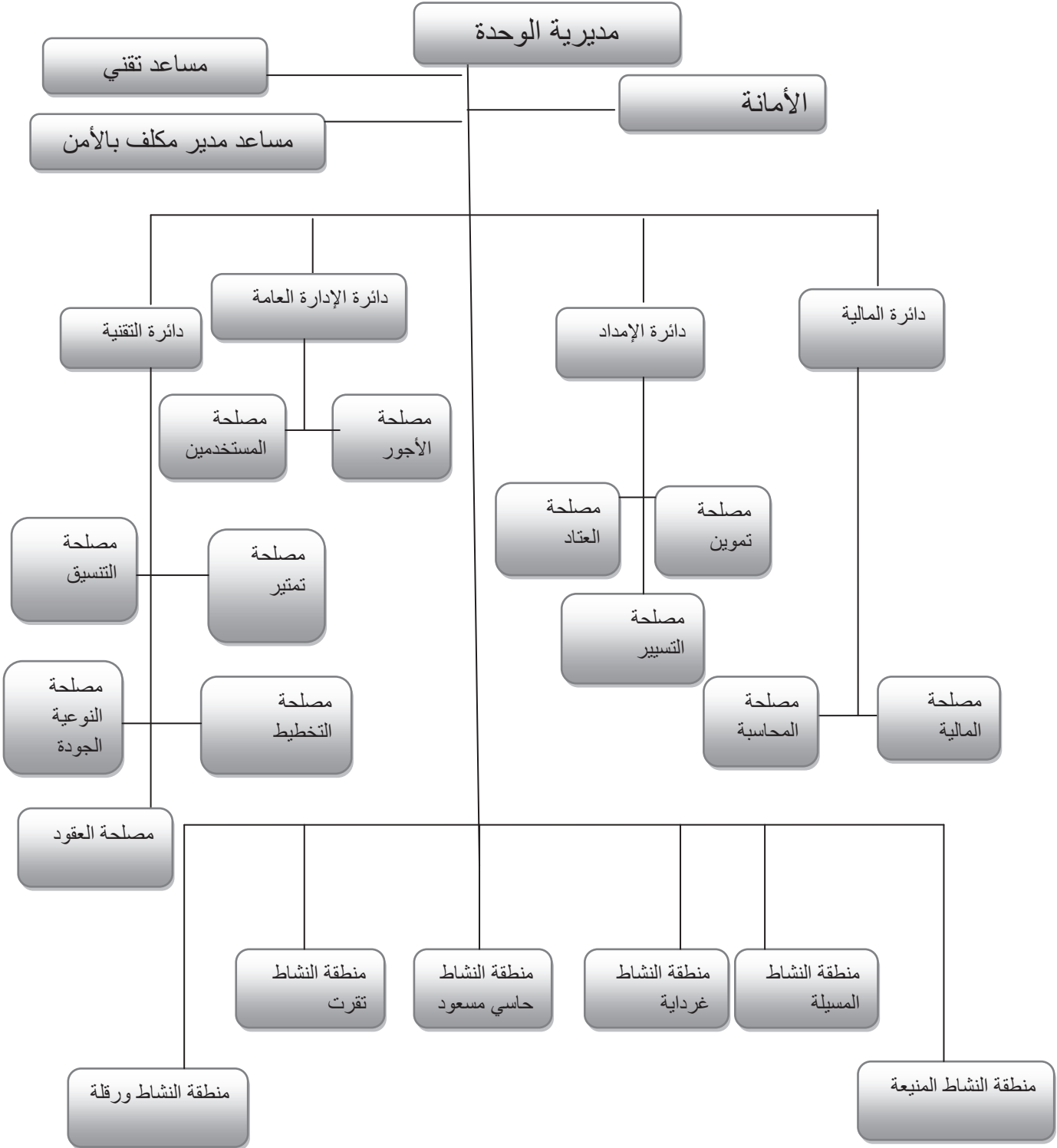
ثالثا : أهم مشاريعها

1. بالنسبة لمنطقة ورقلة
 - ✓ الحي الجامعي ورقلة ؛
 - ✓ المركز التجاري ورقلة؛
 - ✓ دار المالية والمركز متعدد الخدمات ؛
 - ✓ حي 100 سرير بجامعة ورقلة ؛
 - ✓ 90 مسكن O.P.G.I الديوان الوطني للتسيير العقاري ورقلة ؛
 - ✓ 160 مسكن DLEP مديرية السكن و التجهيزات العمومية؛
 - ✓ 36 مسكن F.M.P.O.S ؛
 - ✓ مؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف،
2. بالنسبة للمنجزات في منطقة تقرت ؛
 - ✓ ثانوية تماسين في منطقة تقرت ؛
 - ✓ 130 مسكن ديوان الوطني للتسيير العقاري O.P.G.I بتقرت ؛
 - ✓ 35 مسكن DLEP؛
 - ✓ لتجهيزات العمومية .
3. بالنسبة للمنجزات في منطقة حاسي مسعود
 - ✓ Sage division forage SONA TRACH ؛
 - ✓ Siege division dexploitation ؛
 - ✓ 164 studios DOPISH ؛
 - ✓ Siege division forage ؛
 - ✓ siege Work Over ENAFOR ؛
 - ✓ .Hangr shop HESP

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير BATISUD



المصدر: من إعداد الطالبتين (بتصرف)

شرح الهيكل التنظيمي

1. الأمانة العامة: وهي همزة الوصل بين المديرية العامة وباقي المؤسسة، وتقوم ببعض المهم المكلفة منها مثل المراسلات و

القرارات عن المدير العام

❖ حفظ الوثائق الواردة وتسجيل البريد الوارد و الصادر ؛

❖ استقبال زوار المدير؛

❖ تحرير شهرية الاستقبال؛

❖ تحضير للاجتماعات.

2. المساعد التقني : مساعد المدير المكلف بالسهر علي تطبيق ما ورد من قرارات الخاصة بالانجاز المشاريع و النظر ما

مدي تطبيقها في الواقع ، وكذا دراسة نقائص وكل ما يسبب في التعطيل الانجاز الأحسن

3. مساعد مدير المكلف بالأمن: هو مساعد مكلف بالأمن و الوقاية يقوم بضبط وتنضم الحركة أعوان الأمن و الحراسة

داخل الشركة ، ومراقبة كل مسببات الأخطار التي تضر بالعامل وتسويتها

4. دائرة المالية و المحاسبة: هي مجموعة من المصالح متكونة من مجموعة أفراد وتتكون في حد ذاتها من مصطلحين

أ) مصلحة المالية : وتقوم بجمع مستحقات الشركة المالية علي إثرها تجمع مداخيل الشركة من خلال المشاريع المنجزة

وكذلك ما صرف عليها

ب) مصلحة المحاسبة

4. دائرة الإمداد : تشمل عدة مصالح من بينها

أ) مصلحة التموين : مصلحة مكلفة بتموين المشاريع من كل المواد اللازم ة للبناء المشروع (حديد، اسمنت، حصى

، الرمل، الكهرباء)؛

ب) مصلحة العتاد : تسهر علي توفير وسائل البناء من عتاد لأزم للعملية مثل (الشاحنات ، حافلات نقل العمال

.....الخ)؛

ج) مصلحة التسيير : هذه المصلحة تسهر علي الوقود وكذلك طلب بضاعة وكذا تحرير الوصلات واستقبال الفواتير

ومراقبتها وتحضير التقرير الشهري لكل المصالح .

5. دائرة التقنية :

تتكون من عدة مصالح نذكر منها الآتي:

أ) مصلحة التنسيق : هي المصلحة همز الوصل بين أو الرابط بين الورشات ومراقبة الأشغال والسهر علي ما طلب

تطبيقه ؛

ب) مصلحة التخطيط : هي المصلحة تقوم بتخطيط من اجل الانجاز الأعمال و المشاريع ، في وقتها المحدد بضبط عدد

العمل وكمية المواد اللازمة للانجاز هذا المشروع ومراقبة المشاريع من حيث الجدوية تطبيقه من اجل انجازها في الوقت

المحدد ؛

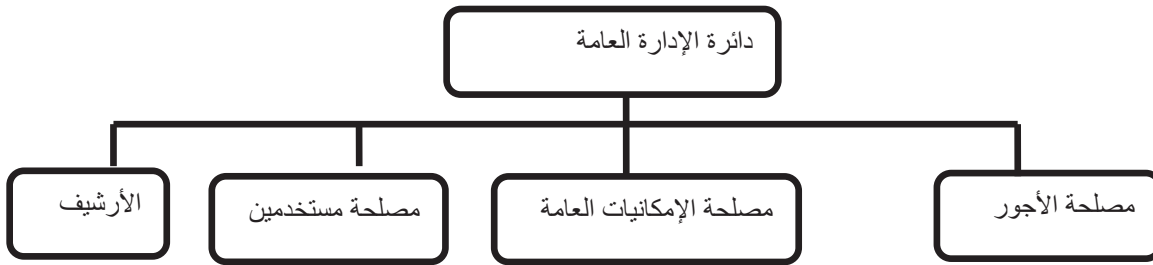
ج) مصلحة النوعية و الجودة: هذه المصلحة تسهر علي تطبيق المواصفات المحدودة و المعطاة من طرف صاحب المشروع ، وكذا مراقبة الجودة المواد المستعملة ؛

د) مصلحة التمتير: هي مصلحة تقوم بتحضير الفواتير من حيث المشروع المنجز ، حيث أنها تقوم بحساب عدد المتر المربع من البناء ، و التمليط ، و عدد البلاط ، الدهان ، الخرسانة الخ ، بحساب هل توجد فائدة أولا ؛

هـ) مصلحة العقود: هي مصلحة تقوم بإعداد عقود العمل بينها وبين المقاولين في حالة عدم وجود عدد كافي من عمال المؤسسة لانجاز المشروع ؛

6. دائرة الإدارة العامة: وتتكون من مجموعة من المصالح و تعتبر هي المصلحة التي تم فيها دراسة الحالية و سوف نقوم بشرحها في العنصر الموالي.

الشكل رقم (3-2) يوضح دائرة الإدارة العامة



المصدر: من إعداد الطالبان استناد إلي وثائق المؤسسة

❖ شرح الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة العامة

1. مصلحة الأجور: و المتكونة من عون مكلف بالأجور ،

- رئيس مصلحة؛
- عون إداري .

وتقوم بالمهام التالية خاصة بالأجور :

- تحضير الأجور ؛
- كشف الرواتب ؛
- تقارير الأجور ؛
- وتوثيق الأعمال الخاصة بالمصلحة .

2. مصلحة المستخدمين: خاصة بالمستخدمين:

- تحضير تقارير الشهر ؛
- تحضير عقود العمل ؛
- وثائق العطل السنوية ؛
- عملية التوثيق الشهري .

3. مصلحة الإمكانيات العامة: وتتكون من

- مكلف بتسيير الوسائل العامة؛
- مكلف بالآت و التجهيزات .

المبحث الثاني: واقع التحفيز و الإنتاجية في الشركة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى واقع نظام التحفيز في المؤسسة كذلك سنتطرق إلى الإنتاجية العامل و طرق قياسها من طرف المؤسسة و فيما يلي بيان لذلك.

المطلب الأول: نظام الحوافز المطبق من طرف الشركة

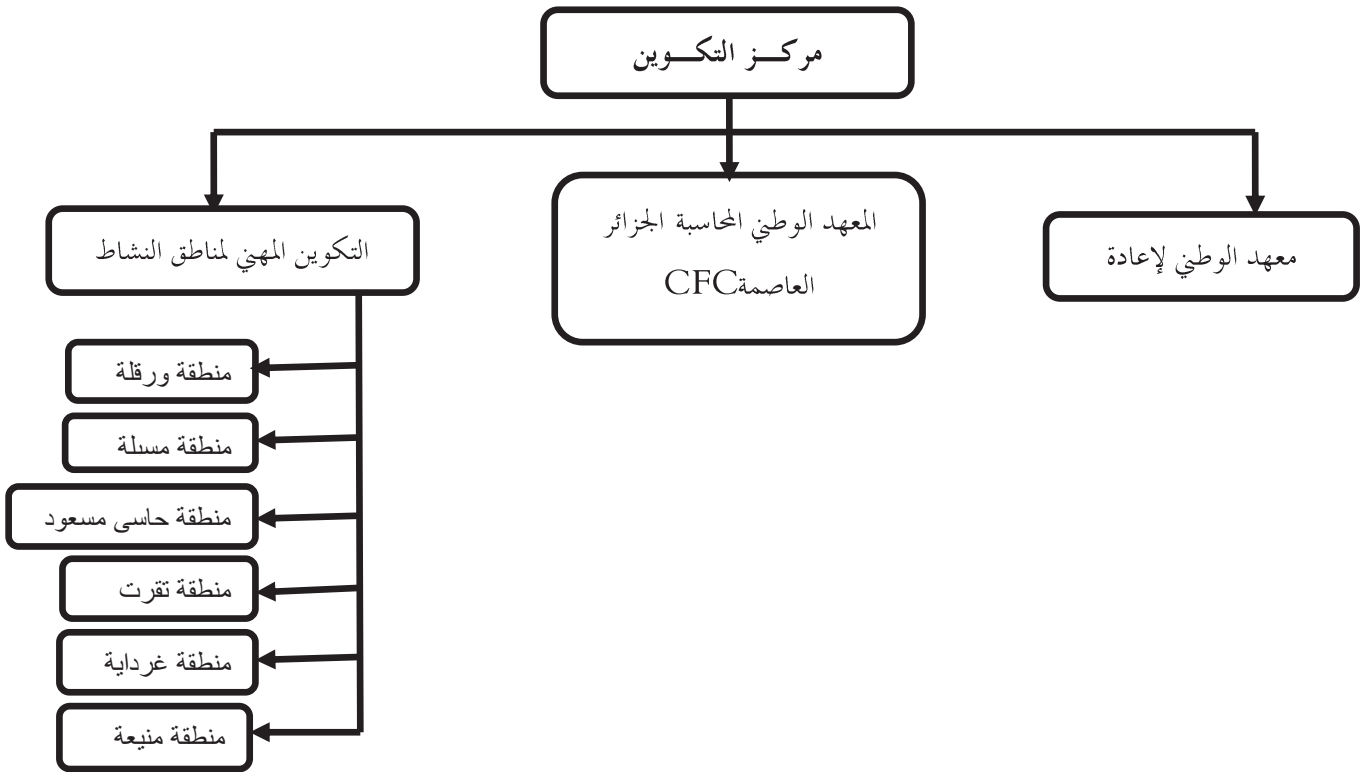
تولي شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير أهمية كبيرة لعملية التحفيز داخل الشركة كون أن هذا الأخير يؤثر بشكل كبير على العامل ويزيد من ولائه للشركة و الاستقرار في الوظيفة و يرفع من إنتاجيته لذلك فان الشركة تضع نظام محدد لعملية تحفيز العامل ، و تعمل شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير على الحفاظ على مواردها و مواكبة و التكيف مع المتغيرات البيئية. ولتحقيق كل هذا وذاك تسعى هذه الأخيرة لتوفير الحوافز المادية و المعنوية كتكوينهم و ترقيتهم، لدفعهم و تشجيعهم على القيام بأعمالهم، و فيما يلي شرح لذلك:

1. التدريب و التكوين:

أن المؤسسة واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت دوماً للتحسين المتواصل لقدرات هذا المورد و مؤهلاته ذلك أن دخولها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر و أهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير و فنون الإدارة، لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسيرة تطور المهن، و إنشاء و ضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء و تطوير المنشآت الأساسية و الشبكات و الجانب التجاري.

التكوين مكفول عند التوظيف و على مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص و تحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للشركة، و يشكل كل من التدريب و التكوين مكانين هامين ضمن انشغالات و إستراتيجيات الشركة ، و ذلك لكسب الفرد مهارات و قدرات من أجل مواكبة التطورات و تقديم أفضل الخدمات لربائنها.

الشكل (3-3): يوضح تقسيم مراكز التكوين



المصدر: إعداد الطالبتين استناد إلي و وثائق المؤسسة

2. العلاوات: تقدم الشركة العلاوات بصفة جماعية (على حسب فريق العمل) بالنظر إلى المردودية المحققة خلال كل سنة، وتختلف من سنة إلى أخرى، مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة.

3. الترقية: وهي من بين الحوافز التي تقدمها الشركة وهي تخضع للمردودية الفردية للعون خلال 4 ثلاثيات في السنة، يرشح العامل للترقية في حال كون معدل الثلاث السنوات الأخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المديرية، بالإضافة إلى ترشيحه من قبل مسؤوله المباشر. يجدر الإشارة إلى ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية خلال الثلاث السنوات الأخيرة.

بالإضافة إلى ترشيح من طرف مسؤوله المباشر، و يكون بدون علمه و يكون هذا الترشيح على أساس مجموعة من المواصفات التي يستحق على إثرها هذا المنصب، و تصاحب مثل هذا النوع من الحوافز عدم منح لشخص حوافز سلبية (عقوبات) على الأقل لمدة سنة، ثم يتم دراسة الملف من طرف لجنة ثم يتم قبوله أو رفضه. و تتمثل الترقية في:

❖ الترقية في الدرجة: وهي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة، يرشح العامل للترقية بعد مرور ثلاث سنوات من تعيينه وتسمى بالترقية العمودية؛

❖ الترقية في الرتبة: وهي تقدم للموظف في مساره المهني وذلك بانتقاله من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة، وتسمى بالترقية الأفقية.

4. الخدمات الاجتماعية.

تركز شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير على الخدمات الاجتماعية و تولى لها دورا مهما داخل الشركة لما لها من أهمية كبيرة بالنسبة للعامل.

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية العامل بالنسبة للشركة و طرق قياسها

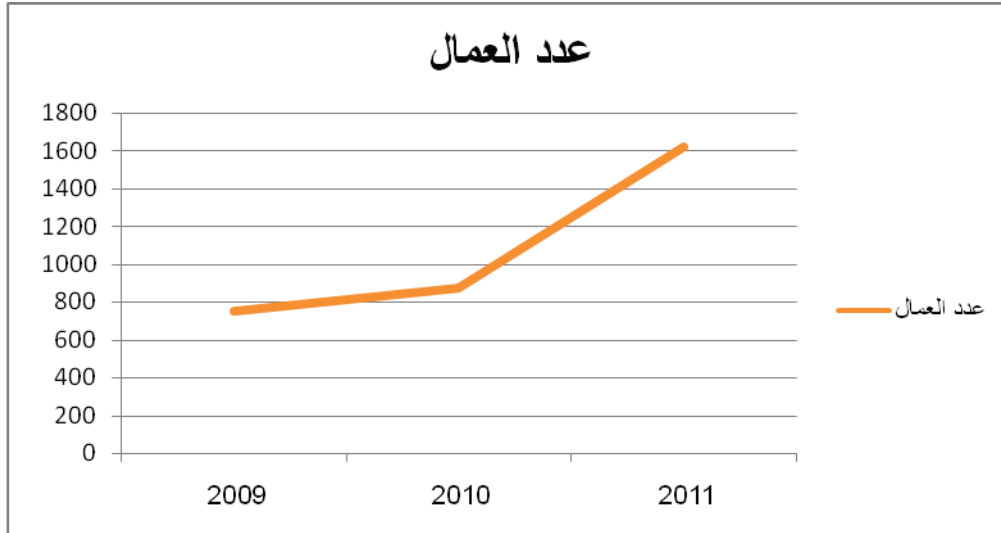
تكمن إنتاجية العامل أهمية كبيرة لدى شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير حيث أعطيت لها الأولوية في نشاطها ذلك الآن طبيعة نشاط الشركة هو البناء و بالتالي فهي تركز بشكل كبير على إنتاجية العامل و تتطلب يد عاملة ذات خبرة و كفاءة عالية و عدد كبير من عمال و ستعرض لدراسة العمل بشركة ، و ذلك لأهميته للشركة من جهة و أهميته للبحث من جهة أخرى، حيث سنستخدمه كعنصر أساسي في قياس إنتاجية العمل و ذلك من خلال دراسة تطور عدد العمال، و الجدول التالي يبين تطور عدد العمال في المؤسسة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2011.

جدول رقم (3-1) : يوضح تطور عدد العمال بالشركة من سنة 2009 إلى سنة 2011

السنوات	2009	2010	2011
عدد العمال	750	870	1619

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي وثائق الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

الشكل رقم (3-4) تطور عدد العمال بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير



المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي جدول تطور عدد العمال بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد العمال في الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير يزيد بشكل

تدريجي خلال السنوات من 2009 إلى غاية 2011، وهذا ناتج عن دخول عدد من العمال خلال هذه الفترة نتيجة

المشروعات التي منحت للشركة لانجازها حيث أن نسبة (45%) من العمال في هذه الفترة هم أما عمال ذوي عقود محدودة المدة أو عمال ذوي عقود مفتوحة المدة.

جدول رقم (3-2) : يوضح تطور كمية الإنتاج بالشركة من سنة 2009 إلى سنة 2011

السنوات	2009	2010	2011
كمية الإنتاج	.94159 52438	181798429,21	310902299,96

المصدر: من إعداد الطالبتان استناد إلي وثائق الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كمية الإنتاج في الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير يزيد بشكل تدريجي خلال السنوات من 2009 إلى غاية 2011، حيث بلغت نسبة الإنتاج في سنة 2009 (24%) و هي في تطور تدريجي حيث بلغت كمية الإنتاج في سنة 2010 (28%) و نلاحظ أن هناك تطور كبير من سنة 2010 إلى غاية سنة 2011 حيث بلغت نسبة كمية الإنتاج (48%) و هذا راجع إلي أن الشركة قامت بتوظيف عمال جدد خلال هذه الفترة مما زاد في كمية الإنتاج للشركة .

قياس إنتاجية العمل :

سنقوم بقياس إنتاجية العمل في شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير و متابعة تطورها خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى 2011، وإنتاجية العمل هي حاصل قسمة كمية الإنتاج على عدد العمال المشتغلين بالشركة و عليه فإن العلاقة التي تقاس بها إنتاجية العمل هي :

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n Q_n}{T_n}$$

حيث :

P : إنتاجية العمل

T : عدد العمال

Q : كمية الإنتاج

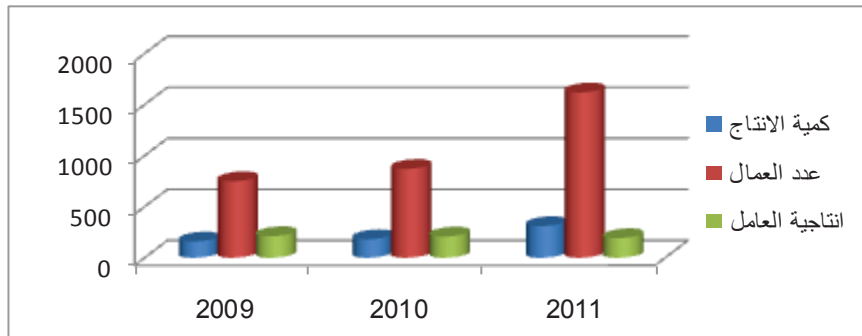
جدول رقم (3-3) : يبين تطور إنتاجية العمل من سنة 2009 إلى سنة 2011

السنوات	2009	2010	2011
البيان			
كمية الإنتاج	94159 524.38	181798429,21	310902299,96
عدد العمال	750	870	1619
إنتاجية العمل	212699.1785	208963.7117	192033,5391

المصدر : من إعداد الطالبتين استناد إلي وثائق المؤسسة

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن إنتاجية العمل بالشركة للجنوب و الجنوب بورقلة في انخفاض و تراجع ملحوظ خلال الفترة (2009 إلى غاية 2011) وهذا برغم أن هناك زيادة في كل من كمية الإنتاج بمقدار 320864 و هذا ما يقابله زيادة في عدد العمال بمقدار 20 عمال في الفترة الممتد من (2009 إلى غاية 2010)، و زيادة بمقدار 749 في الفترة الممتد من (2010 إلى غاية 2011) هذا من جهة و من جهة أخرى نلاحظ أن هناك انخفاض مستمر في إنتاجية العمل (من سنة 2009 إلى سنة 2011) بمقدار (3735,4685) سببه أن هناك ارتفاع في عدد العمال رغم أن هناك زيادة في كمية الإنتاج و تفسير هذا هو أن المؤسسة تعتمد على فريق العمل في انجاز المهام و بالتالي نجد أن إنتاجية الفريق العمال الواحد تكون مرتفعة ، لكن هناك انخفاض في إنتاجية العامل الواحد و هذا راجع ربما إلي إهمال العامل لوظيفته و اتكاله على الفريق أو كلما زاد عدد العمال كلما نقصت إنتاجية الفرد الواحد و هذا راجع إلي تقسم المهام بين العامل قدامي و العامل الجدد.

الشكل رقم(3-6) تطور إنتاجية العامل خلال الفترة من 2009 إلى غاية 2011 بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير



المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي جدول تطور إنتاجية العمل من سنة 2009 إلى سنة 2011

نلاحظ من خلال المدرج التكراري أن إنتاجية العمل في الانخفاض مستمر وذلك من سنة 2009 إلى غاية سنة 2011، ونفسر هذا الانخفاض المستمر لإنتاجية العمل بزيادة عدد العمال.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بتحديد مجتمع الدراسة و عينتها و مختلف الخصائص التي تميزها و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار و تفسير الفرضيات.

المطلب الأول: عينة الدراسة

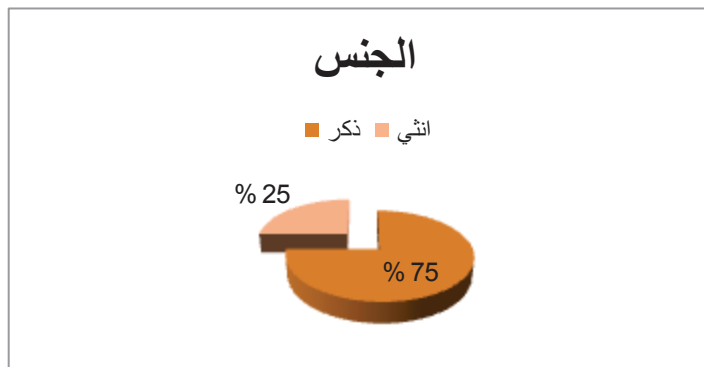
- 1. مجتمع الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر التحفيز على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية و لتحقيق ذلك قمنا بتحديد مجتمع دراسة الذي يتكون من عمال شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير بورقلة
- 2. عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة الأساسية من 40 عامل بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ولقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، و لقد تم استرجاع كافة الاستبيانات الموزعة على العمال بالمؤسسة و كلها كانت ذات إجابات مقبولة وهي تشكل العينة النهائية للدراسة، و تمثل هذه الخصائص في (جنس ، السن، المؤهل العلمي للمجيب، الدرجة الوظيفية للمجيب ،عدد سنوات العمل) الجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب خصائصها.

الجدول رقم(3-4) توزيع عينة الدراسة حسب جنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	75%
أنثي	10	25%
مجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلى معطيات الاستبيان

الشكل رقم (2-7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلى جدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

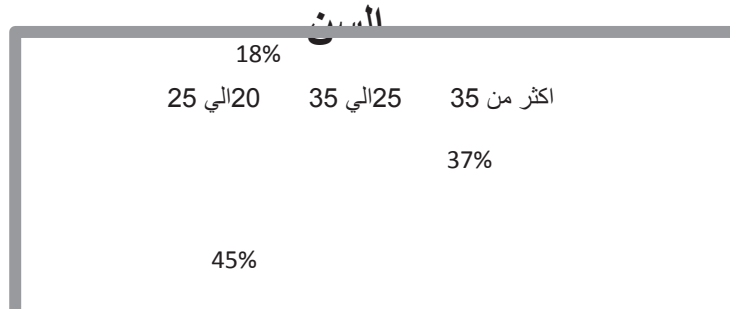
من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن الذكور داخل الشركة بلغت نسبتهم ب(75%) و نسبة الإناث فبلغت (25%) و هذا يدل على أن فئة الذكور اكبر من فئة الإناث داخل الشركة و هذا راجع إلي طبيعة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم(3-5) توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
20إلي 25	15	37,5%
25إلي 35	18	45%
اكبر من 35	7	17,5%
مجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي معطيات الاستبيان

الشكل رقم(3-7) توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي جدول توزيع عينة الدراسة حسب السن

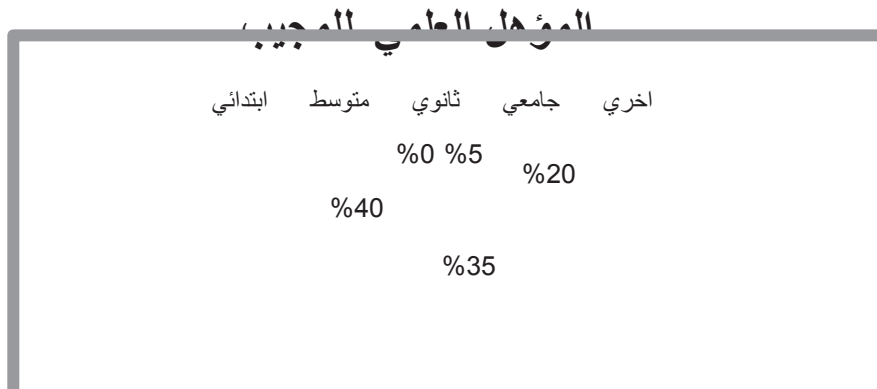
من خلال نتائج الموضح في الجدول يتبين لنا أن السن ما بين 20إلي25 بلغت نسبته(37%) و نسبة السن ما بين 25إلي35سنة بلغت نسبته(45%) و هذه النسب متقاربة و هي تدل على أن توظيف في فئة الشباب اكبر من طرف المؤسسة.

الجدول رقم(3-6) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمجيب

المؤهل العلمي للمجيب	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	2	5%
متوسط	8	20%
ثانوي	14	35%
جامعي	16	40%
أخرى	0	0%
مجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي معطيات الاستبيان

الشكل رقم(3-8) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمجيب



المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي جدول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمجيب من خلال نتائج الموضح في الجدول يتبين لنا أن المؤسسة في توظيف تركز على المؤهل العلمي حيث كان المؤهل العلمي ذوي الفئة جامعي اكبر نسبة و التي بلغت نسبتهم (40%) ثم يليها ذوي فئة ثانوي بنسبة(35%).

الجدول رقم(3-7) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للمجيب

الدرجة الوظيفية للمجيب	التكرار	النسبة المئوية
إطار مسؤول	6	15%
إطار	15	37.5%
عامل	10	25%
عون تنفيذ	7	17.5%
أخرى	2	5%
مجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي معطيات الاستبيان

الشكل رقم(3-9) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للمجيب



المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلي جدول توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للمجيب

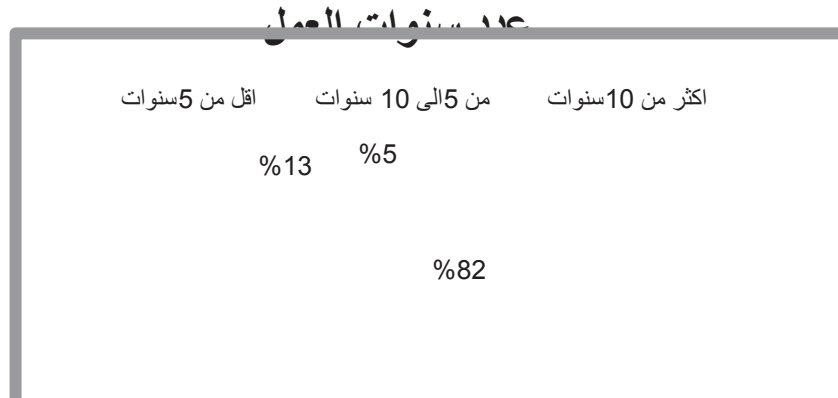
من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الإطار داخل الشركة تقدر ب(37%) ثم تليها نسبة العمال تقدر ب(25%).

الجدول رقم(3-8) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	تكرار	النسبة
اقل من 5سنوات	33	82.5%
من 5الي 10سنوات	5	12.5%
أكثر من 10سنوات	2	5%
مجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استناد إلي معطيات الاستبيان

الشكل رقم(3-10) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين استناد إلي جدول توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

من خلال الجدول يتبين لنا أن عدد سنوات العمل لدي العمال بالشركة كانت تتقارب بين اقل من خمس سنوات حيث بلغت نسبتهم (82%) و ما بين 5 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم (13%) و هذا راجع إلي معدل دوران العمالة في الشركة مرتفعه بسبب حجم النشاط أي كلما يزيد حجم نشاط المؤسسة يقابلها زيادة في عدد العمال و عكس صحيح.

المطلب الثاني: وصف أداء جمع البيانات

هناك عديد من الطرق يمكن أن يعتمد عليها الباحث من اجل جمع المعلومات و المعطيات حول دراسة معينة حسب أهداف هذه الدراسة، ولقد اعتمدنا في طريقة جمع معطيات هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ، كما تم استخدام المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض عمال شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير و كانت في شكل بعض الأسئلة التي تم طرحها عليهم من اجل معرفة آرائهم حول موضوع الإنتاجية و السبل التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة من اجل رفع من إنتاجية العامل .

ولقد كانت الملاحظة في شكل تقييم لوضع العامل داخل المؤسسة و تعرف على طرق انجازها لوظائفها و كذلك مقارنة ما هو موجود على الأوراق و ما هو موجود في الواقع، ولقد تم تصميم استبيان يتكون من قسمين وهما:
أ. القسم الأول: و يتضمن المعلومات شخصية متعلقة بالمجيب ، و تضمن كذلك متغيرات تتعلق بخصائص عينة الدراسة من خلال (5) فقرات وهي (الجنس، السن ، المؤهل العلمي للمجيب، الدرجة الوظيفية للمجيب، عدد سنوات العمل)، و بالنسبة لخصائص العينة الدراسة فلقد كانت مغلقة ومحدودة الخيارات قد قمنا بتحديد طريقة قياسها تتراوح من 1 إلى 5. مثل **المؤهل العلمي للمجيب:** 1مقابل الجواب (ابتدائي) 2 مقابل الجواب (متوسط)، 3مقابل الجواب (ثانوي)، 4 مقابل جواب (جامعي)، 5 مقابل الجواب (أخري).

ب. القسم الثاني: يعبر عن فقرات الاستبيان و يتكون من (26) فقرة لكل منها بدائل أجوبة (موافق ، محايد، غير موافق) كما تم تقسم الاستبيان إلي محورين هما:
 ✓ **المحور الأول:** تمثل في قياس بعد درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و تضمن (12) فقرات، من الفقرة رقم(1) إلي غاية فقرة رقم(12).

✓ **المحور الثاني:** تمثل في قياس بعد التحفيز داخل المؤسسة و تضمن (14) فقرة، من الفقرة رقم (13)إلي غاية الفقرة رقم(26).

لقياس الإجابات على الفقرات تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي حيث أعطيت القيمة 1مقابل الجواب (غير موافق)، 2 مقابل الجواب (محايد)، 3 مقابل الجواب (موافق) .
 و بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول رقم(3-9): مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

1. صدق وثبات الاستبيان:

أ. الصدق الظاهري:

تم جمع البيانات الدراسة الميدانية من خلال إعداد الاستبيان تم تصميمه لهذا الغرض، وقد تم تحكيم الاستبيان من طرف بعض أساتذة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و العلوم التسيير وعددهم (5) و ذلك قصد الحصول على تقييم للاستبيان من قبلهم و بغية الاستفادة من آرائهم (قائمة الأساتذة) انظر الملحق رقم 1). ولقد تم تحكيم الاستبيان من حيث:

- السلامة اللغوية؛
- مدى انتماء الفقرات للبعد؛
- مدى انتماء الفقرات للموضوع؛
- مدى ملائمة البدائل الأجوبة.

بعد أن تم استرجاع الاستبيان من الأساتذة المحكين تم تحليل استجاباتهم و ملاحظاتهم وآراءهم وعلى ضوء ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان بحيث أصبح في شكله النهائي (انظر الملحق رقم 2).

ب. ثبات الأداة:

من اجل استخراج معامل الثبات للأداة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من اجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان و يعتبر معامل ألفا كرونباخ مقبول إذا تجاوز (0,60)، ولقد تم حسابها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS فبلغت (0,775) و هذه القيمة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة و تفني بأغراض هذه الدراسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10) قيمة معامل كرونباخ ألفا لإستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	25

المصدر : من إعداد الطالبتين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات و الاتساق الداخلي لأبعاد (محاور) الاستبيان.

جدول رقم(3-11): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل	12	0,702
02	نظام التحفيز داخل المؤسسة	13	0,67

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ أكبر قيمة له كانت في البعد الأول و بلغت (0.702) و هي أكبر من قيمة البعد الثاني و التي بلغت (0.67) و هذا يعني أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي مناسب و من ممكن إجراء الدراسة.

2. الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لقد اعتمدنا في معالجة البيانات إحصائيا من خلال برنامج ج الإحصائي SPSS.16 ، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة بتحليل البيانات إحصائيا و هي على النحو التالي:
- ✓ التكرارات و النسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة؛
 - ✓ المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات الأفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان؛
 - ✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ثبات الأداة الدراسة و الاتساق الداخلي؛
 - ✓ اختبار Crosstabs (أو اختبار مربع كاي) لتحديد العلاقة بين خصائص عينة الدراسة و أبعاد (محاور) الاستبيان؛
 - ✓ معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد (محاور) الدراسة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

1. المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان:

أ) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول الإنتاجية:

الجدول رقم (3-12) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول الإنتاجية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	مستوى
تكرم المؤسسة عاملها بناء على مجيهاهم	2.0500	0.90441	4	متوسطة
تقوم المؤسسة بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار من اجل تحسين إنتاجية	2.2750	0.87669	10	متوسطة
تتأثر إنتاجي بمستوى نوع المواد الأولية	2.4000	0.77790	8	مرتفعة
تتأثر إنتاجية بمستوى التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة	2.5000	0.71611	5	مرتفعة
روح المنافسة بين العامل تؤثر في إنتاجيهم	2.7750	0.42290	1	مرتفعة
تتأثر إنتاجي بدرجة التوافق و التكيف مع فريق العمل	2.5250	0.64001	3	مرتفعة
اعتقد أن إنتاجي تتأثر بمستوى الرقابة المطبقة عليه	2.3000	0.75786	9	متوسطة
اعتقد أن الظروف الاجتماعية المحيطة بيت اثر على إنتاجي	2.4250	0.63599	7	مرتفعة
تهتم مؤسسة بقياس إنتاجي	2.5000	0.55470	6	مرتفعة
تعتمد المؤسسة على عدد ساعات العمل كطريقة لقياس	2.7750	0.42290	2	مرتفعة

الإنتاجية				
تعتبر تكلفة مواد الأولية مقياس للإنتاجية من طرف المؤسسة	3	0.71567	2.5250	مرتفعة
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند قياس الإنتاجية عدد الوحدات المنتجة	12	0.84124	1.9000	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

يظهر من جدول رقم (3-12) أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالإنتاجية بلغت (2,24) و الانحراف المعياري (8,25) وكانت الفقرة رقم (5) روح المنافسة بين العمال تأثر في إنتاجيتهم بأعلى مرتبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,77) و الانحراف المعياري (0,42) في حين الفقرة رقم (12) تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند قياس الإنتاجية عدد الوحدات المنتجة هي في المرتبة الأخيرة بين كل الفقرات هذا البعد حيث بلغ متوسط حسابي (1,90) وبلغ الانحراف معياري (0,84) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة .

(ب) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات محور التحفيز

الجدول رقم (3-13) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني التحفيز

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
تولي المؤسسة أهمية كبيرة للحوافز التي تقدمها للعمال	2.4750	0.71567	6	متوسطة
أرى أن تقديم الحوافز ضروري من طرف المؤسسة	2.0750	0.88831	12	متوسطة
تقوم المؤسسة بمكافأة الجهد المتميز	2.6250	0.49029	3	مرتفعة
تنتهج المؤسسة أسلوب اقتطاع المالي من الأجر لمعاقبة العمال	2.2750	0.78406	10	متوسطة
العمل في حالة الإهمال وعدم الالتزام العقوبات في تطبق المطلوب	2.6750	0.47434	2	مرتفعة
تركز المؤسسة بشكل كبير على التحفيز الفردي للعمال	2.1250	0.79057	11	متوسطة
تركز المؤسسة على التحفيز الجماعي للعمال	2.4500	0.63851	7	مرتفعة
تمنح المؤسسة الحوافز على أساس خبرة و مهارات لدى العمال	2.0500	0.84580	13	متوسطة

مرتفعة	8	0.63599	2.4250	تمنح المؤسسة الحوافز بشكل عادل
مرتفعة	1	0.50574	2.7250	الحوافز عامل مؤثر على أداء العاملين
مرتفعة	4	0.54538	2.6000	تأثر الحوافز المادية على أدائكم أكثر من الحوافز المعنوية
مرتفعة	5	0.67889	2.5250	يدفعني الراتب المقابل لمجهدي من تحسين أدائي
متوسطة	9	0.72986	2.3250	أرى أن ترقية الوظيفة تمنح استناد إلى معايير إدارية و واضحة

المصدر: من إعداد الطالبين استناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يظهر من جدول رقم (3-13) أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بال تحفيز بلغت (2,24) و الانحراف المعياري (0,55) و كانت الفقرة رقم (10) الحوافز عامل مؤثر على أداء العاملين بأعلى مرتبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,72) و الانحراف المعياري (0,50) في حين الفقرة رقم (8) تمنح المؤسسة الحوافز على أساس خبرة و مهارات لدى العمال و هي في المرتبة الأخيرة بين كل الفقرات هذا البعد حيث بلغ متوسط حسابي (2,05) و بلغ الانحراف معياري (0,84) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، و هذا يعني ان للحوافز تأثير كبير على العامل داخل الشركة لذلك فإن الشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير تعطي لها أهمية كبيرة.

3. اختبار الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الديمغرافية و الإنتاجية العامل" و سنقوم باختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

أ) اختبار الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل، لأجل اختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار مربع كاي لتحديد العلاقة بين الجنس و الإنتاجية، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-14) نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	
,532	15	13,916 ^a	Pearson Chi-Square

المصدر : من إعداد الطالبين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة (13,916) و درجة حرية (15) و مستوى الدلالة (0.532) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05) و هذا يؤدي بنا إلي رفض الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير الجنس، هذا يعني أن اختلاف في الجنس من ذكور إلي الإناث لا يؤثر على إنتاجيه و هذا بسبب أن طبيعة نشاط الشركة تتطلب ذلك حيث نجد أن معظم عمال في المؤسسة هم جنس ذكور و بالتالي لا يكون هناك اختلاف في إنتاجيتهم.

ب) اختبار الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل، لأجل اختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار مربع كاي لتحديد العلاقة بين السن و الإنتاجية، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(3-15) نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير السن

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة
0,898	30	20,664 ^a

المصدر : من إعداد الطالبين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة (20,664) و درجة حرية (30) و مستوى الدلالة (0.898) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05) و هذا يؤدي بنا لرفض الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير السن، وهذا يعني أن مهما اختلف سن العامل سواء كان 20 او أكثر من 35 فإن إنتاجيته لا تتأثر بسنه و هذا راجع إلى أن الهدف الرئيسي للعامل هو حصول الأجر .

ج) اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي و درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل، لأجل اختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار مربع كاي لتحديد العلاقة بين المؤهل العلمي و الإنتاجية، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(3-16) نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير المؤهل

العلمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة
0,354	45	47,956 ^a

المصدر: من إعداد الطالبين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة (47,956) و درجة حرية (45) و مستوى الدلالة (0.354) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05) و هذا يؤدي بنا إلي رفض الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير المؤهل العلمي، و

هذا يعني إن اختلاف في المؤهل العلمي للعامل سواء كان جامعي أو متوسط أو ابتدائي أو متحصل على شهادات أخرى فإن ذلك لا يؤثر على إنتاجيته بسبب أن نشاط الشركة هو البناء و بالتالي فإنه لا يتطلب مؤهل علمي بقدر ما يتطلب توفر خبرة لدي العامل.

ب) اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الدرجة الوظيفية للمجيب و درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل"، لأجل اختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار مربع كاي لتحديد العلاقة بين الدرجة الوظيفية للمجيب و الإنتاجية، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(3-17) نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير الدرجة الوظيفية للمجيب

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	
0,937	60	44,169	Pearson Chi-Square

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة (44,169) و درجة حرية (60) و مستوى الدلالة (0.937) لأن مستوى الدلالة اكبر من (0.05) و هذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير الدرجة الوظيفية للمجيب، و هذا يعني مهما اختلفت الدرجة الوظيفية للعامل فهذا لن يؤثر على إنتاجيته سواء كان إطار أو عامل و هذا راجع ألى أن المؤسسة طبيعة العمل في المؤسسة هناك عقود محدودة المدة و مفتوحة المدة لذا فان عامل لا يستقر في وظيفته و بالتالي فهو يركز على أجره و الإطار عندما تقوم المؤسسة بترقيته فإنه يهمل وظيفة و بالتالي فإنه لا يؤثر على إنتاجيته.

ج) اختبار الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد سنوات العمل و درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل"، لأجل اختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار مربع كاي لتحديد العلاقة بين عدد سنوات العمل و الإنتاجية، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(3-18) نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و متغير

عدد سنوات العمل

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	
,906	30	20,381 ^a	Pearson Chi-Square

المصدر: من إعداد الطالبتين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة (20,381) و درجة حرية (30) و مستوى الدلالة (0.906) لان مستوى الدلالة اكبر من (0.05) و هذا يؤدي بنا إلى رفض الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل ومتغير عدد سنوات عمل، و هذا يعني انه مهما تغير عدد سنوات العمل العامل داخل المؤسسة سواء كانت اقل من 5 سنوات أو أكثر من 10 سنوات فإن هذا لن يؤثر في إنتاجية العامل و هذا راجع إلى رغم أن نشاط الشركة يتطلب خبرة أكثر من أي شيء آخر لكن المؤسسة توظف العامل ذوي الفئة من 20 إلى 35 سنة و هذه الفئة لا تمتلك خبرة جيدة في المجال نشاط المؤسسة لان تركيزهم يكون على الأجر الممنوح له.

2. نتيجة اختبار الفرضية الثانية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية العامل و نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة"

لاختبار صحة هذه الفرضية، قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة و اتجاه العلاقة بين نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة و إنتاجية العامل، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-19) اختبار معامل الارتباط بيرسون بين إنتاجية العامل و الحوافز

		الإنتاجية	التحفيز
الإنتاجية	Pearson Correlation	1	,631**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
التحفيز	Pearson Correlation	,631**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

المصدر: من إعداد الطالبين استناد إلى مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون لفرضية الاهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا من خلال النتائج في الجدول أن هناك علاقة متوسطة أيجابية بين الاهتمام بالإنتاجية و التحفيز عند معامل الارتباط (0.631) لأنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و هذا يعني أننا سنقبل الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل و نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة، و هي علاقة طردية، و هذا يعني أن إنتاجية العامل داخل الشركة تتأثر بنظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة و هذا راجع إلى أن الشركة تركز بشكل كبير على نظام الحوافز المادية لأن تأثير على إنتاجية العامل لأن عمال المؤسسة يفضلونها على الحوافز المعنوية.

خلاصة الفصل:

يكتسي هذا الفصل أهميته في انه محاولة إلى إسقاط ما تم تناوله في الفصل النظري على الجانب التطبيقي وذلك من خلال دراسة حالة بشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ، و كذلك تم الاستعانة بالملاحظة و المقابلة الشخصية مع بعض العامل من اجل الوقوف على الواقع الفعلي للحوافز و الإنتاجية العامل داخل الشركة .

وقد توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ نتيجة اختبار مربع كاي تم رفض الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الديمغرافية و درجة الاهتمام بالإنتاجية العامل؛

✓ نتيجة اختبار معامل الارتباط بيرسون تم قبول الفرضية القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالإنتاجية و التحفيز نتيجة .

و في الأخير يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين إنتاجية العامل و ذلك من خلال تطبيق نظام حوافز فعال يساهم في تحسين إنتاجية العامل و يزيد من ولائه للمؤسسة.

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	صفحة
1-1	وضع المعتاد لعامل و انتقاله لوضع مفضل	04
2-1	عوامل الدافعية و الوقائية	12
3-1	فرضيات نظرية y و x	12
1-3	تطور عدد عمال شركة من سنة 2009-2011	53
2-3	تطور كمية الإنتاج في شركة سنة 2009-2011	54
3-3	تطور إنتاجية عامل من سنة 2009-2011	55
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب جنس	56
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب السن	57
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمجيب	57
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للمجيب	58
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	59
9-3	مقياس ليكارت الثلاثي	60
10-3	قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان	61
11-3	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	61
12-3	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات محور الأول الإنتاجية	62
13-3	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات محور الثاني التحفيز	63
14-3	نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة اهتمام بالمؤسسة بإنتاجية العامل و متغير الجنس	64
15-3	نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة اهتمام بالمؤسسة بإنتاجية العامل و متغير السن	65
16-3	نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة اهتمام بالمؤسسة بإنتاجية العامل و متغير المؤهل العلمي للمجيب	65
17-3	نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة اهتمام بالمؤسسة بإنتاجية العامل و متغير درجة الوظيفية للمجيب	66
18-3	نتائج اختبار مربع كاي لفرضية درجة اهتمام بالمؤسسة بإنتاجية العامل و متغير عدد سنوات العمل	66
19-3	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين إنتاجية عامل و حوافز	67

قائمة الأشكال البيانية

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	أنواع الحوافز	1-1
09	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	2-1
30	خطوات وضع إستراتيجية لتحسين إنتاجية	1-2
48	هيكل التنظيمي لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير	1-3
50	دائرة إدارة العامة	2-3
52	تقسيم مراكز التكوين	3-3
53	تطور عدد العمال بشركة البناء للجنوب الكبير من 2009-2011	4-3
55	تطور إنتاجية العامل بشركة من سنة 2009-2011	5-3
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6-3
57	توزيع عينة الدراسة حسب السن	7-3
58	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	8-3
58	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للمجيب	9-3
59	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	10-3

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان الملحق	رقم ملحق
77	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق 1
78	الاستبيان	الملحق 2
81	متوسطات و الانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان	الملحق 3
82	نتائج ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان	الملحق 4
83	نتائج ألفا كرونباخ لكل فقرة من فقرات الاستبيان	الملحق 5
84	مقرر منحة المردود الفردي	الملحق 6

تعد الموارد البشرية في أي مؤسسة هي الركيزة الأساسية لها، حيث يعد عامل مهم و له تأثير كبير على نشاط أي مؤسسة ، لذا تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية التحفيز و يرجع ذلك لما له من تأثير كبير على المورد البشري فقد ركزت دراستنا هذه على مدى تحقيق فعالية الأفراد في أدائهم لأعمالهم و التي تتوقف بدورها على

الملحق رقم (1) قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	درجة العلمية
مناصرية رشيد	أستاذ مساعد-أ-
بن زخروفة بو علام	أستاذ مساعد-أ-
خامر الطاهر	أستاذ مساعد-أ-
يوسف أسماء	أستاذ مساعد-ب-
ليمام سلمى	أستاذ مساعد-أ-



الملحق رقم (2) الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد البشرية

الاستبيان

BATI هذا الاستبيان موجه إلى عمال وموظفي مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير
SUD ورقلة وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة ليسانس في علوم التسيير تحت عنوان:

"اثر التحفيز علي رفع إنتاجية العاملين دراسة حالة مؤسسة " BATI SUD ورقلة

أرجو تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، ونحيطكم
علما أنّ كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسريّة التامة وأن نتائج هذا الاستبيان لن تُستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي.

▪ تعليمات:

☞ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة، أرجو الإجابة بتأني.

☞ ضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.

واعلموا أن نجاح الدراسة بتوفيق من الله و تعاونكم معنا .. جزاكم الله خيرا

غيلاني / قاجة

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ، أنثى
السن: من 20 الي 25 ، من 25 إلي 35 ، اكبر من 35
المؤهل العلمي للمجيب: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، أخرى
الدرجة الوظيفية للمجيب: إطار مسؤول ، إطار ، عامل ، عون تنفيذ ، أخرى
عدد سنوات العمل: اقل من 5 سنوات: ، من 5 إلي 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات
ثانيا فقرات الاستبيان

يرجى وضع العلامة x أمام العبارة التي تعكس رأيكم بدقة وشفافية حول الفقرات التالية:
1. الفقرات التالية متعلقة بدرجة اهتمام المؤسسة بإنتاجية العامل

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
01	تكرم المؤسسة عمالها بناء على مجهوداتهم .			
02	تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بهدف تحسين إنتاجيتهم .			
03	تتأثر إنتاجيتي بمدى وفرة المواد الأولية.			
04	تتأثر إنتاجية بمستوى التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة.			
05	أرى أن روح المنافسة بين العمال تؤثر في إنتاجيتهم .			
06	تتأثر إنتاجيتي بدرجة الانسجام مع فريق العمل .			
07	اعتقد إن إنتاجيتي تتأثر بمستوى الرقابة المطبق في المنظمة.			
08	اعتقد إن الظروف الاجتماعية المحيطة بي تؤثر في إنتاجيتي			
09	تولي المؤسسة اهتماما بالغاً لقياس إنتاجية عمالها.			
10	تعتمد المؤسسة عدد ساعات العمل كطريقة لقياس الإنتاجية .			
11	تستخدم المؤسسة تكلفة المواد الأولية كمقياس للإنتاجية.			
12	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند قياس الإنتاجية عدد الوحدات المنتجة			

رقم الفقرة	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
1	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للحوافز التي تقدمها للعمال .			
2	أرى أن تقديم الحوافز ضروري من طرف المؤسسة.			
3	تقوم المؤسسة بمكافأة الجهد المتميز .			
4	تنتهج المؤسسة أسلوب الاقتطاع المالي من الأجر لمعاقبة العمال .			
5	تطبق العقوبات في حالة الإهمال .			
6	تركز المؤسسة بشكل كبير على التحفيز الفردي للعمال .			
7	تركز المؤسسة بشكل كبير على التحفيز الجماعي للعمال .			
8	تمنح المؤسسة الحوافز على أساس خبرة و مهارات لدى العمال			
9	تمنح المؤسسة الحوافز بشكل عادل .			
10	الحوافز عامل مؤثر علي أداء العاملين .			
11	تؤثر الحوافز المادية على أدائكم أكثر من الحوافز المعنوية			
12	يدفعني الراتب المقابل لجهدى من تحسين ادائى .			
13	أرى إن الترقية الوظيفية تمنح استناد إلى معايير إدارية واضحة			

الملحق رقم (3) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل محور من الاستبيان

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2,0500	,90441	40
VAR00002	1,8750	,85297	40
VAR00003	2,6250	,66747	40
VAR00004	2,5000	,71611	40
VAR00005	2,6750	,61550	40
VAR00006	2,5250	,64001	40
VAR00007	2,3000	,75786	40
VAR00008	2,1250	,72280	40
VAR00009	2,0000	,75107	40
VAR00010	2,2750	,75064	40
VAR00011	2,5250	,71567	40
VAR00012	1,8000	,82275	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00013	2,7250	,50574	40
VAR00014	2,0750	,88831	40
VAR00015	2,0250	,80024	40
VAR00016	2,1750	,84391	40
VAR00017	2,6750	,47434	40
VAR00018	1,8000	,75786	40
VAR00019	2,2000	,75786	40
VAR00020	2,0500	,84580	40
VAR00021	2,1000	,70892	40
VAR00022	2,4750	,75064	40
VAR00023	2,3750	,74032	40
VAR00024	2,3750	,83781	40
VAR00025	2,3250	,72986	40

ملحق رقم (4) نتائج ألفا كرونباخ لكل بعد و الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,702	,700	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,676	,675	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,775	,769	25

الملحق رقم (5) نتائج ألفا كرونباخ لكل فقرة من فقرات الاستبيان

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00013	53,9250	51,456	,439	,764
VAR00014	54,5750	46,199	,655	,744
VAR00015	54,6250	51,010	,284	,769
VAR00016	54,4750	52,922	,103	,781
VAR00017	53,9750	54,384	,042	,778
VAR00018	54,8500	50,182	,386	,763
VAR00019	54,4500	49,382	,464	,759
VAR00020	54,6000	50,862	,275	,770
VAR00021	54,5500	50,356	,402	,763
VAR00022	54,1750	52,558	,163	,776
VAR00023	54,2750	50,153	,400	,763
VAR00024	54,2750	52,615	,130	,779
VAR00025	54,3250	52,994	,129	,777
VAR00001	54,6000	46,195	,642	,745
VAR00002	54,7750	47,358	,580	,750
VAR00003	54,0250	50,333	,435	,762
VAR00004	54,1500	52,849	,148	,776
VAR00005	53,9750	52,538	,222	,772
VAR00006	54,1250	53,446	,112	,777
VAR00007	54,3500	49,721	,431	,761
VAR00008	54,5250	50,666	,361	,765
VAR00009	54,6500	54,951	-,055	,788
VAR00010	54,3750	54,702	-,033	,786
VAR00011	54,1250	50,471	,385	,764
VAR00012	54,8500	48,438	,505	,756

ورقلة في : 2012 / 04 / 18

المديرية العامة

المرجع : / 2012

مقرر

الموضوع : منحة المردود الفردي

- بناء على القانون 11/ 90 المؤرخ في 21 / 04 / 1990 المتعلق بعلاقة العمل
- بناء على القانون الأساسي رقم 189 المؤرخ في 29 / 05 / 2011 شركة البناء للجنوب
والجنوب الكبير بورقلة شركة عمومية اقتصادية - شركة ذات أسهم
- بناء على محضر الجمعية العامة غير العادية المنعقدة في 19 / 12 / 2004 المتعلقة
بتعيين السيد اقمنفاد ارزقي كرئيس مدير عام لشركة البناء للجنوب
و الجنوب الكبير.

يقرر

المادة الأولى : تمنح للسيد(ة) :
المهنة : سائق خرسانة مركزية
المصلحة : دائرة الإمداد
العمل المنجز : تنظيف شاحنة خلطة الإسمنت
المادة الثانية : يقدر المبلغ ب : 20.000.00 دج خالي من الاشتراكات
المادة الثالثة : يكلف السيد رئيس دائرة الإدارة العامة بتطبيق هذا المقرر
الذي يسري مفعوله ابتداء من : 2012 / 04 / 18

رئيس المدير العام

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1) احمد محمد المصري ،الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية (التكلفة ،الوقت ،الأداء)، بدون طبعة ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية،مصر ،2004 .
- 2) أحمد ماهر" السلوك التنظيمي " كلية التجارة-الإسكندرية- 2000.
- 3) احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، (بدون طبعة) ، دار الجامعة ،2004.
- 4) خالد عبد لرحيم مطر إلهيتي ،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2005 .
- 5) سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" طبعة الثانية ، جامعة كليفونيا لوس انجلوس ،دار وائل لنشر وتوزيع ،2007.
- 6) سونيا محمد البكري ،إدارة الإنتاج و العمليات ،دون طبعة ،دار الجامعة للطبع النشر و التوزيع ،مصر ،1999.
- 7) طاهر محمود الكلالده ،تنمية إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ،2008.
- 8) عبد الرحمان توفيق ،تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم ، منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، الطبعة الأولى ،2008.
- 9) علي سلمى ، إدارة الإنتاجية ،دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1962.
- 10) غسان قاسم ،داود ألامى ،أميرة شكر ولي ألبياي ،إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية ، الطبعة الملونة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2008.
- 11) فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ، مكتبة دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
- 12) فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الشعب ، عمان ، 1982 .
- 13) محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،طبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع عمان ،الأردن ، 2003.
- 14) محمد مرعي مرعي ،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيلها في القطاع الحكومية العربي ،دون طبعة، منشورة المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر ،2003.
- 15) مدحت محمد أبو النصر ،الإدارة بالخوافر "أساليب التحفيز الوظيفي" ،الطبعة الأولى ،الجمهورية العربية للتدريب و النشر ، مصر. 2012.
- 16) ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2004.
- 17) نداء محمد أصوص ، اقتصاد الإداري ، طبعة الأولى دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012.

- 18) هاشم حمدي رضا ،إدارة الإنتاج و العمليات ،الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2011.
- 19) وجيد عبد الرسول علي ،الإنتاجية ،مفهومها ،قياسها العوامل المؤثرة فيها ، الطبعة الأولى ،دار الطليعة للنشر و التوزيع ،لبنان بيروت ،1973.
- المذكرات و البحوث العلمية:*
- 20) . أمينة سعيديان ،فاطمة خلافي ،إنتاجية العمل كمؤشر لتقييم الأداء العاملين "غير منشورة" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقاق ، الجزائر ،2011/2012.
- 21) حنيني كريمة عرايبي هندا ، نظام الأجور ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس ، غير منشورة ، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة ،الجزائر ،2005 .
- 22) رحمة بوعلي فريد عمومن ،مدي فعالية نظام الحوافز وأثره علي الإنتاجية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي شهادة الليسانس في إدارة الأعمال "غير منشورة" جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2008 .
- 23) سليمة بوخنان ،التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ،مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،غير منشورة ،جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ،الجزائر ،2008/2007.
- 24) عبد العزيز شنيق ،الحوافز و الفعالية التنظيمية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ،جامعة 20 اوت 55سكيكدة ، الجزائر ،2008.
- 25) عباس سمية ،قناوة فتيحة ، اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة لسانس في علوم التسيير، غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ، 2011 .
- 26) عبد الرحمان بن عنتر،دراسة اثر "إدارة الإنتاج علي إنتاجية المؤسسات الصناعية"، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة ماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة ،جامعة الجزائر ،الجزائر ، 1995.
- 27) عبد الرحمان بن عنتر ،نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ،أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية ،"غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004.
- 28) علي موسى حنان ،الصحة و السلامة المهنية وأثرها علي الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية ، "غير منشورة "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، جامعة المنتوري قسنطينة ،الجزائر ،2006-2007.
- 29) فاطمة الزهراء غربي ،إنتاجية العمل ،دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة ،مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية "غير منشورة" جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر ،2008/2007.
- 30) فساح وسام علاوي ،سهيلة لعموري ميلود ، الحوافز وتأثيرها علي أداء العاملين في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال،غير منشورة ،مركز الجامعي بالمدينة ، الجزائر ، 2006 .
- 31) فاطمة باشوش سعاد مبدون ،الحوافز وتأثيرها علي الأداء الوظيفي وتنظيمي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، إدارة أعمال ، "غير منشورة ،جامعة يحي فارس بالمدينة ،الجزائر ،2009

32) كمال طاوي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ، أعددنا مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2002/2003.

33) ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة علي الإنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، كمتطلب تكلمي لنيل درجة ماجستير إدارة إعمال ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005.

المقالات:

34) بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، المجلة الاقتصادية لشمال إفريقيا ، جامعة الشلف الجزائر، العدد السابع، دون تاريخ، ص 279

35) داوي شيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، 2008.

36) عبد الفتاح بوخمحم - مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة متنوري قسنطينة - عدد 15 جوان 2001.

37) عبد الكريم حسن ، دراسة إحصائية لإنتاجية العمال شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة من 1996-2006، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد الأول، 2001.

38) محمد إبراهيم مقداد، ماجد هنية ، العوامل المؤثرة في الإنتاجية العاملين ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول ، الاستثمار وتمويل في فلسطين بين أفاق التنمية والتحديات المعاصرة ، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، في الفترة من (8-9) 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

39) Khelassi nréda, management Ressources Humaines, editons houma, alger.