

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

وزيادة الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة ميدانية بوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات-

تحت اشراف الأستاذ:

بلعياشي بومدين

مقدم من طرف الطلبة:

زيار جمال

يوب أميمة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر "ا"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021 / 2022



شكر وتقدير



أرى لزاما على تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل لأصحابه، استجابة
لما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر
فالشكر أولا للخالق والهادي على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه
بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذه
المذكرة الأستاذ بلعياشي بومدين، فقد كان حريص على قراءة كل ما أكتب ثم
يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله مني وافر الثناء وخالص
الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني
بمرجع، أسأل ربي أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.



إلى من علمني النجاح و الصبر.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه ... إلى من كان دعاؤها
سرنجاعي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف بلعياشي بومدين ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه
ربي و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات:

	إهداء
	شكر
	فهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
1	مقدمة
4	الفصل الأول: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية التحفيز
6	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته
8	المطلب الثاني: طرق التحفيز وأنواعه
13	المطلب الثالث: نظريات أسس منح الحوافز
24	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
25	المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء
26	المطلب الثالث: مراحل قياس الأداء وعوامل المؤثرة فيه
29	المبحث الثالث: التحفيز كألية لتحسين أداء العاملين
29	المطلب الأول: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين
30	المطلب الثاني: دور التحفيز في أداء العاملين
32	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية في تحسين أداء العاملين
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: دور التحفيز في زيادة الإنتاجية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية
36	المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الإنتاجية
37	المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية
40	المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية وأهميتها
44	المبحث الثاني: خطوات وطرق ومشاكل قياس الإنتاجية في المؤسسة
44	المطلب الأول: الخطوات المتبعة لقياس الإنتاجية
45	المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية

48	المطلب الثالث: مشاكل قياس الإنتاجية
50	المبحث الثالث: دور التحفيز في زيادة الإنتاجية
50	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الإنتاجية
55	المطلب الثاني: الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في تحسين الإنتاجية
60	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالإنتاجية
62	خلاصة الفصل
63	الفصل التطبيقي: دراسة حالة ميدانية في مؤسسة مذابح الغرب للدواجن بوقيرات
64	تمهيد
65	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الأول: نظرة عامة حول وحدة الذبح والتحويل -بوقيرات-
67	المطلب الثاني: التقديم العام لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات
71	المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات
71	المطلب الأول: الدراسة استطلاعية
74	المطلب الثاني: الدراسة الأساسية ومقارنة نسبة الإنتاج
78	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
80	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
73	يوضح نتائج المقابلات	الجدول (1-3)
74	يوضح نوع وكمية الإنتاج خلال سنتين 2020-2019	الجدول (2-3)
76	يوضح الكمية المنتجة سنويا من كل نوع خلال سنتين 2020-2019	الجدول (3-3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	مراحل قياس الأداء	الشكل (1-1)
29	العلاقة بين الحوافز والأداء	الشكل (2-1)
31	أثر التحفيز على الرضا الوظيفي	الشكل (3-1)
65	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتغذية والانعام	الشكل (4-3)
66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل (5-3)
68	الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات	الشكل (6-3)
73	نسب التحفيز المعنوي والمادي في وحدة الذبح -بوقيرات	الشكل (7-3)
75	نسبة الإنتاج في مصلحة الإنتاج وذبح 2019-2020	الشكل (8-3)
77	كمية الإنتاج في مصلحة الإنتاج المحول	الشكل (9-3)

❖ مقَدِّمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والأكثر تأثيراً على الإنتاجية، والتي يقع على عاتقها المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة، باعتبارها المورد الأكثر أهمية في المؤسسة.

-إن الرغبة في تطوير القوى العاملة التي تعتبر الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة يعتمد بشكل أساسي وكبير على عنصر التحفيز. فالتحفيز يعتبر من الضروريات في أي مؤسسة ترغب في النمو وزيادة إنتاجيتها وتطمح في الازدهار، لأن التحفيز يمس العمال باعتبارهم الأعمدة الأساسية لأي مؤسسة، وإرضائهم مهنيًا واجتماعيًا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج وتحسين النوعية وبالتالي النمو والرقى، فمن بين أهم مسؤوليات المدراء توجيه وإثارة الأفراد لأداء المهمات، فالأداء الأعلى للموظفين هو أهم فارق بين المنظمة الفاشلة والفاعلة.

وفي دراستنا هذه ركزنا على نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية على اعتباره من أهم الأنظمة وأكثرها انتشاراً وتوسعاً، ومدى تأثير هذا النظام على الرضى في العمل والإنتاجية من خلال المخرجات المتحصل عليها ورأس المال على اعتبار أن الإنتاجية تعتبر أحد المؤشرات الاقتصادية التي يجب إعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

*كيف يؤثر التحفيز في المؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن تقسيم التساؤل إلى أسئلة فرعية هي:

-هل يرتبط أداء الأفراد العاملين بالتحفيز؟

-هل ترتبط زيادة أو تحسين الإنتاجية بالتحفيز؟

-هل يساهم نظام الحوافز بوحدة الذبح والتحويل (بوقيرات) على تحسين أداء العاملين؟

الفرضيات:

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1-هناك علاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين

2-هناك علاقة بين التحفيز وزيادة إنتاجية مؤسسة اقتصادية

3-نعم يساهم نظام الحوافز بوحدة الذبح والتحويل (بوقيرات) على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

دافع اختيار الموضوع:

-علاقة الموضوع بمجال التخصص

-معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها

-محاولة معرفة ما إذا كان هناك نقاط مشتركة بين التحفيز والإنتاجية.

-إظهار أثر الحوافز على أداء العاملين وعلى الإنتاجية في المؤسسة

أهداف البحث :

-معرفة آثار التحفيز على أداء العاملين

-اكتشاف الدور الفعال لنظام الحوافز في التأثير على الإنتاجية.

-تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفه عامة وفي المؤسسة عينة الدراسة بصفه خاصة .

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في العديد من الجوانب من بينها:

- الاهتمام بدراسة الحوافز والتعرف على أساليبه الفعالة التي قد تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية .
- الاهتمام بتحسين أداء العاملين وتعظيم الإنتاجية داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال نظام الحوافز

منهج البحث:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب هذا البحث والموضوع والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا بهدف وصف جميع ومختلف أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة من البحث بالإضافة إلى المنهج الإحصائي من اجل إعطاء السمة الموضوعية للبحث .

أدوات البحث:

تنقسم أدوات ومعطيات جمع البيانات إلى قسمين هما:

- 1-لأدوات والوسائل النظرية المستعملة: والمتمثلة في الكتب، المجلات، المقالات، الملتقيات، المذكرات .
- 2-الوسائل العملية المستعملة تتمثل في: الوثائق الرسمية، الآراء الشخصية، الملاحظة المباشرة، المقابلة (الدراسة الميدانية).

صعوبات البحث :

- قد واجهتنا الكثير من الصعوبات والمشاكل وأردنا الإشارة إليها لتفاديها مستقبلا ونذكر منها:
- قلة الوقت المخصص للبحث
- قلة المعلومات المتعلقة بموضوع البحث لدى المؤسسة .

حدود الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بوحدة الذبح والتحويل (بوقيرات)
المجال الزمني: وتمثل الفترة الزمنية التي انجزت فيها الدراسة الميدانية والتي امتدت ل 15 يوما من 2022/04/13 إلى 28/04/2022.

تقسيمات البحث:

ولغرض الإجابة على الإشكاليات المطروحة بطريقة منهجية، قمنا بتقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي .

-يتناول *الفصل الأول* دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية التحفيز وذلك بالتطرق إلى تعريف التحفيز وأهميته بالإضافة إلى طرق التحفيز والنظريات والاسس لمنح الحوافز
المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين وذلك من خلال مفهوم الأداء وأهميته، عناصر ومكونات الأداء بالإضافة إلى مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه .
المبحث الثالث: التحفيز كآلية في تحسين أداء العاملين، من خلال إبراز العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين وكذا دور التحفيز في أداء العاملين بالإضافة إلى السياسات التحفيزية في تحسين أداء العاملين.

اما الفصل الثاني فتناولنا دور التحفيز في زيادة الإنتاجية وذلك من خلال:
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية وذلك بالتطرق إلى نظرة تاريخية حول الإنتاجية، مفهومها، وعناصرها وأهميتها
المبحث الثاني: خطوات وطرق ومشاكل قياس الإنتاجية وذلك من خلال الخطوات المتبعة لقياس الإنتاجية، طرق قياس الإنتاجية، مشاكل قياس الإنتاجية.
المبحث الثالث: دور التحفيز في زيادة الإنتاجية وذلك من خلال العوامل المؤثرة في الإنتاجية والأساليب والاستراتيجيات المتبعة في تحسين الإنتاجية وكذا علاقة التحفيز بالإنتاجية .
أما الفصل الثالث التطبيقي فقمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة «وحدة الذبح والتحويل- بوقيرات» حيث قمنا بجمع معلومات عن طبيعة نظام الحوافز بالمؤسسة وإنتاجيتها خلال سنوات معينة وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين المبحث الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني تضمن الدراسة الاستطلاعية في وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات.

الفصل الأول:

دور التحفيز في تحسين

أداء العاملين

❖ تمهيد:

يعتبر موضوع تحفيز العاملين من تحسين أداءهم داخل المؤسسة الاقتصادية من المواضيع التي شغلت إدارة الموارد البشرية لان نجاح المنظومة يعتمد أساسا على العنصر البشري المؤدي لوظيفته بشكل متكامل، وللوصول لهذا الأداء يتم تحفيز العامل من اجل الوصول لأفضل أداء له

سيتم تقسيم هذا الفصل الى مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز واهميته

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: التحفيز كآلية في تحسين أداء العاملين

❖ المبحث الأول: ماهية التحفيز

اختلفت التعاريف والمفاهيم للوصول للمعنى الأمثل للتحفيز والوصول تعريف محدد للتحفيز وأهميته وطرقه واغلب انواعه وهذا نظرا لاختلاف الدراسات والباحثين واختلاف نظريات واسس التحفيز والحوافز.

1. المطلب الأول:

تعريف التحفيز وأهميته:

تعريف التحفيز:

تختلف التعاريف والمفاهيم الخاصة بالتحفيز الا انها تندرج تحت مظلة المفهوم العام له، نذكر منها:

"مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوى الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"¹

وكما يعرف أيضا "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط وسلوك معين يهدف منه الى تحقيق اهداف معينة"²

وعرف أيضا وفق علاقة رياضية على الشكل التالي:

(التحفيز = قوة الرغبة في العمل × مدى التوقع بنجاح العمل)³

والتحفيز «هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز وهذا التعريف يؤكد ان التحفيز من اختصاص المدير غرضه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة "

والتحفيز أيضا عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الأنشطة التي تقوم بها وبما أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها

¹ عبد الرازق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 3.

² ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017، ص 270.255.

³ فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الطافر، بيروت-لبنان، دار الكتاب العربي، 2009، ص 18.

ويدرك ما يدرك من طبيعتها وخصائصها، بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله، فهي عملية لا نلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقييم.¹

وقد عرف كذلك: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف."²

أهمية التحفيز:

تكمن الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامه بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية التحفيز من خلال الكثير من الفوائد التي يحققها وفيما يلي نذكر منها:³

1. أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة : وتكمن أهميتها فيما يلي :

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

2. أهمية التحفيز بالنسبة للفرد : تكمن أهمية التحفيز بالنسبة للفرد فيما يلي :⁴

- اشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2008، ص 11.

² ابراهيم بلقايد، مرجع سابق ص 255، 270.

³ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020، ص 11-12.

⁴ لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008، ص 99.

3. أهمية التحفيز بالنسبة للجماعات : وتتمثل فيما يلي¹:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة.

II. المطلب الثاني:

طرق التحفيز وانواعه:

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الافراد للاستمرار والعتاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة، يمكن حصرها فيما يلي:²

- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجهاتهم ومعا ونتاجهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.
- التركيز على العمل بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.
- تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم: يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

¹ أنور سيكو، أثار انظمة الحوافز على) استقطاب، تعيين، صيانة (المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2019-2020، ص 6.

² بسعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص22.

- التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.
- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الفرد: يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخيرا إن التشجيع واثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والافراد وحثهم بشكل دائم أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:¹

أ- الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديدي التأثير بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج

ت- توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

ث- التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.

أنواع التحفيز:

• التحفيز المادي:

وهو ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.²

¹ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011، ص 17-20.

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 14.

1. حافز الأجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:¹

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينتقل تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- الزيادات العامة في الأجر: هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ت- الزيادات في الأجر مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع نفسه، ص 15.

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

ث- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور 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، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.¹
3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
4. المشاركة في الربح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها.
5. الترقية: حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين ودفعتهم لإعطاء أكثر.
6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
7. الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توفقه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالات.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 23-24.

• التحفيز المعنوي:

وهو ذلك التحفيز الذي يشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة التحفيز المعنوي في مجال العمل بل ونجاحه في بعض الأحيان على التحفيز المادي حيث أن هذا الأخير لا يكفي بمفرده لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فإن التحفيز المعنوي يعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله. ومن دلائل هذا التحفيز:

أ. الامن في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الأطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل واطاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجز على الإبداع.

ب. فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد على ملائمة تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

ت. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرة في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

ج. المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق تحفيزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

خ. إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسؤولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

III. المطلب الثالث:

نظريات وأسس منح الحوافز:

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هذه المراحل إضافة إلى أسس منحها.

أولاً: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها:¹

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دارالراية، 2019، ص 13

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.
- ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتهي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية: ¹
- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.
- الإنسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان ارضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية.

2. نظرية yx لدوجلاس ماك جريجور:

- يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي: ²
- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
 - هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التيهي في تناقض مع أهدافهم.
 - الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

¹ نفس المرجع، ص 33.

² براء رجب تركي مرجع سابق، ص 34.

- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية x والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته. ويمكن تلخيص نقاط النظرية x في النقاط التالية:¹
- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعمل ونظراً لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.
- أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.
- مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (x) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين أن النظرية (y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعالمتهم كبالغين وقد ركز "دوجلاس ماك روجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 48-49.

لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماك روجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز x, y حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو ردينا أو متشددا أو متساهلا وانما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

3. نظرية العلاقات الإنسانية لتونا مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مست واهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعدها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محالات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء ماسلو وليكارت.¹ كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل.²

4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:³

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 1.35

² بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 /جوان.

جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 26

³ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 38.

والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أ وألوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الامن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا ان نرسمها على شكل هرم أولويات.

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

5. الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها) الطعام، الهواء، الماء، المسكن (وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات.

6. الحاجة إلى الامن: بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الاخطار، التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة)

7. الحاجات الاجتماعية: تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

8. الحاجات إلى التقدير: وهي حاجة الفرد لتنمية احت ارم الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

9. الحاجة إلى الإنجاز: وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحرك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدرته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

5. نظرية العاملين هرزبورغ: قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وانتاجيته أ وجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض الا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى

فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة واساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

6. نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية الحديثة نسبيًا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتنا ول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي:²

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى " ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:³

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهودهم وقد ارتبهم، ولذلك حتى

¹ محمد الحسين التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 42.

² براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 41.

³ نفس المرجع، ص 42-43.

تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هرزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ما سلو.

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

ج- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه فالمعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو مالا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعتهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

7. نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً¹

وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو ال أرتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازناً، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غي رهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.²

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 44.

² بيسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012، ص 171

8. نظرية التوقع أو التفضيل ليفيكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:¹

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية فروم الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه.²

9. نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكيتر :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " سكيتر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خب ارت الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص45

² عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007-1427، ص 28.

التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خب ارت غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي اليها.¹

10. نظرية z وويليام أوشي :

قام " ويليام أوشي " بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء ي ارعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحا ولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.

ثانيا: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

- أ- الاداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.
- ب-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أ وقد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان.
- ت-القدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.

¹ براء رجب تري، مرجع سابق، ص 45.

ث-المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوّض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا واجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.¹

¹ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 37-38.

❖ المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

ان العنصر البشري من اهم العناصر التي تتحكم في سيرورة أي منظمة كانت او مؤسسة لهذا تعتمد اغلب هذه المؤسسات على تحسين متطلبات وظروف العمل المحيطة مع مراعاة اغلب المعوقات التي تتسبب في التأثير على ادائه ومحاولة وضعه في أحسن الظروف لجعل ادائه داخل المنظومة أكثر استقرارا وابداعا

1. المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

يشير الأداء إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين²

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

أهميته:

- * الحصول على المعلومات اللازمة للسياسات الإدارية كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- * هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب الاحترام من الآخرين.
- * أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء واستفاد من أداء الجيدين، وأن تنهي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- * كذلك التقييم الجيد والدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز.

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 25.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، 2004، ص 143.

* يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.

* كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

II. المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء

تتحقق أهمية الأداء الجيد بتكامل عناصره ومكوناته ويمكننا اختصار هذه العناصر ومكونات من خلال ما يلي:

* الدافع: وذلك من خلال التشجيع والالهام المستمر للعاملين وتحفيزهم من اجل الابداع في الأداء المستمر

* التنسيق والرقابة: وهذا بقياس أدائهم وتقييمه من حيث سرعة أداء الاعمال والمخاطر

* الابتكار: من خلال توليد أفكار جديدة ومبتكرة مع كل مرحلة بحيث تكون المنظمة قادرة على التكيف

* القيادة: على القادة ان يكونوا قدوة لغيرهم فيتم التأكد من ان القادة يهتمون بتصرفات الاخرين لأداء أفضل.

* الاتجاه: على الجهة المنظمة ان تكون واضحة المعالم مع معرفة كيفية الوصول اليها وترتيب الأشخاص.

* التوجه الخارجي: الانخراط في تفاعلات الثنائية الاتجاه مستمرة مع العملاء او الموردون او الشركاء الاخرين.

* بيئة العمل والقيم: يتم تشكيل تفاعلات الموظفين وتعزيز الفهم المشترك للقيم بينهم.

* القدرات: خلق ميزة تنافسية ودعم الاستراتيجية من خلال ضمان المهارات الداخلية والمواهب.

* المساءلة: من خلال تصميم الهياكل والقطاعات وعلاقات الإبلاغ وتقييم الأداء الفردي لضمان المساءلة والمسؤولية عن نتائج الاعمال.

III. المطلب الثالث: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

مراحل قياس الأداء:

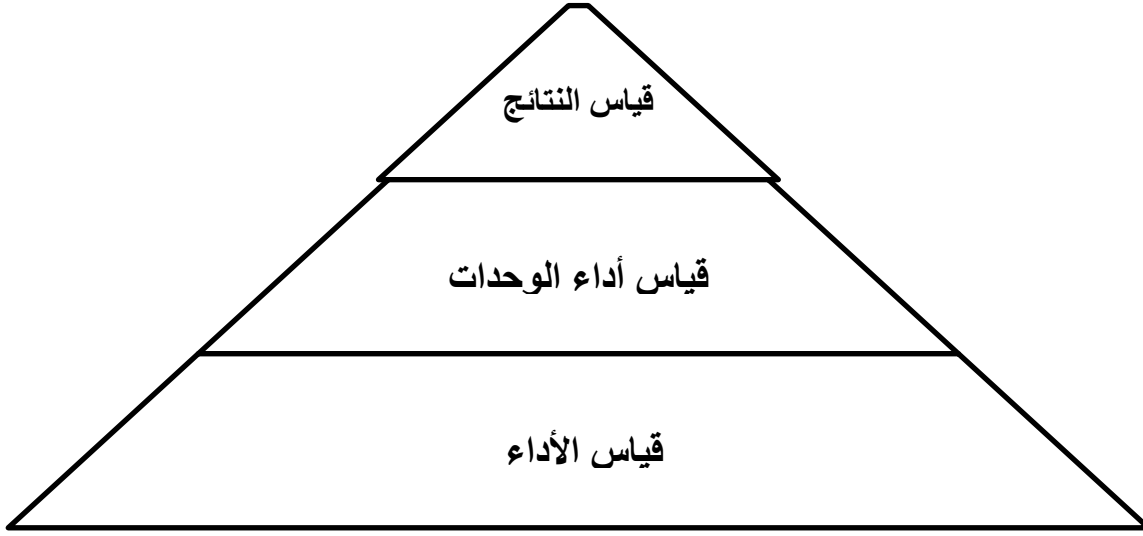
يصف مكتب إدارة الافراد بالولايات المتحدة م ارجل قياس لأداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية:¹

● قياس أداء العاملين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.

¹ سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68.

- قياس أداء الإدارة والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
- قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ويمكن تلخيص مراحل القياس في الشكل التالي:

الشكل (1): مراحل قياس الاداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68.

العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الافراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل.

إذ يقول باجوت: «تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

• العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهارتها ومعارفها وقد ارتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية

وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: الأداء = القدرة x البيئة
x الدافعية

● الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

● التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.
إن درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

● العمل: بيئة

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الإنتظام في العمل والإسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

● **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما ازادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

● العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثير كبير على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

أهداف استراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والترقيات.

أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف امكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهارته وزيادة إنتاجيته.

- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:
مثلا: جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون...إلخ.
- تحديد عدة المعدلات وترشيد إستخدامها: يجب أن لاتكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
- بيان منهجية التطبيق: من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي.

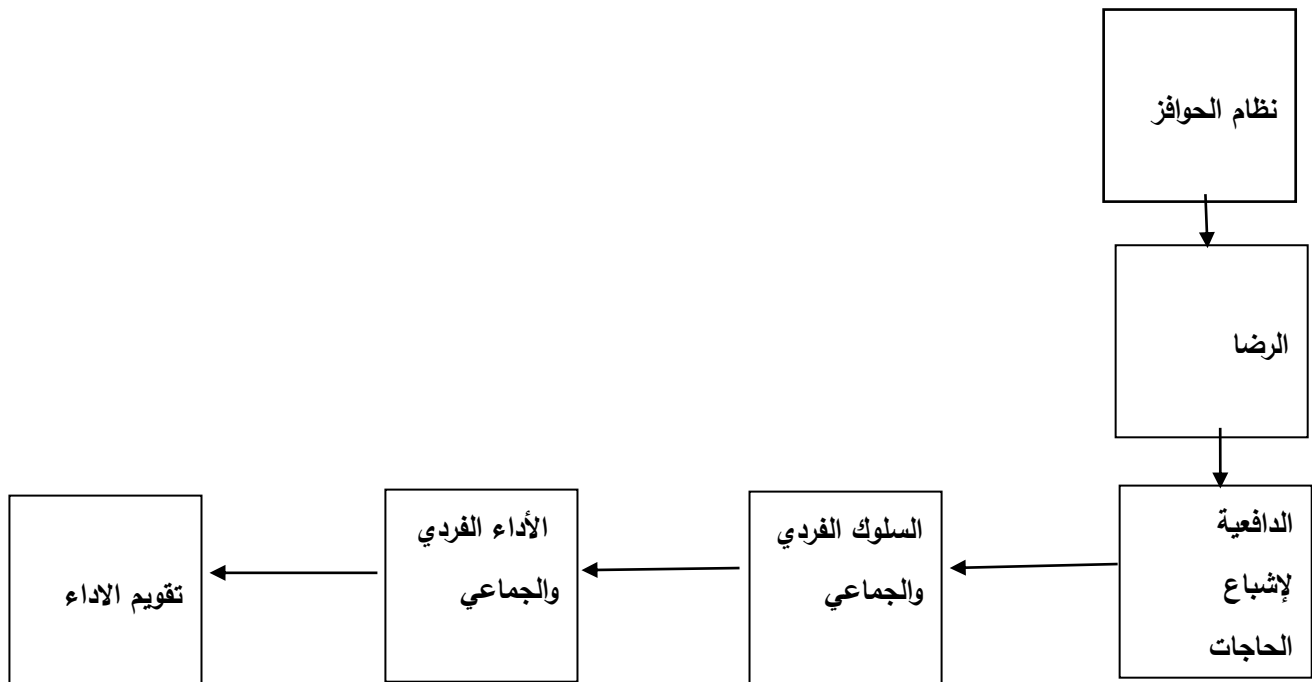
❖ المبحث الثالث : التحفيز كألية في تحسين أداء العاملين

لعل من أبرز الاليات التي تثير الرغبة الداخلية للأفراد من اجل تقديم قيمة مثالية لأدائهم وابداعهم هي الية التحفيز وهذه الأخيرة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء الفردي والجماعي داخل المنظومة ويكون أثرها واضحا وجليا في النتائج والدراسات المحصل عليهما.

ا. المطلب الأول: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين

إذا أردنا معرفة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين فان اغلب الدراسات اكدت ان العامل المحفز يكون أكثر انفتاحا للعمل ومتجدد الطاقة الإبداعية والابتكار وتأدية المهام في ظروف زمنية قليلة وهذا ما تلجأ له المنظومة لسد رغباتها عبر زيادة الاشباع لحاجات العامل ووضعه في ظروف تزيد من رغبته للعمل؛ والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:¹

الشكل (2): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006/2005.

¹ نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص56.

II. المطلب الثاني: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي¹:

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة².
2. حقن الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.
3. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته³.
- فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً ومعنوياً ومن ثمة القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي⁴:

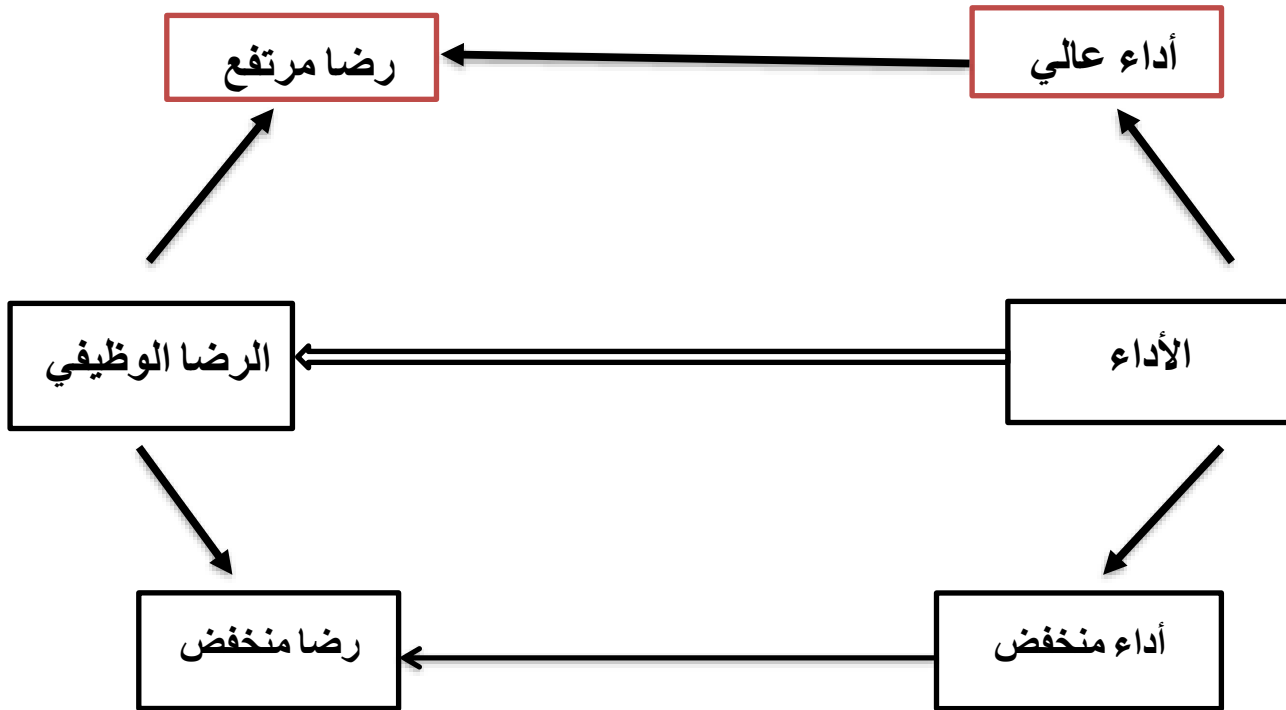
¹ قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018، ص 47.

² جواوي حمزة، مرجع سابق، ص 49.

³ قلال نسيم، مرجع سابق، ص 48.

⁴ عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص-ص 133-134.

الشكل: (3) أثر التحفيز على الرضا الوظيفي



المصدر: عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص 133.

III. المطلب الثالث: السياسات التحفيزية في تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزة للعمل أكثر وتحسين أداؤهم ويكون كالتالي:¹

1- الإجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

2- الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين

¹ عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2017، ص 34.

مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء.

3- التدريب: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

4- تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها:¹

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم والتقليل من التكاليف وسرعة الانجاز
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.

¹ سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015، ص 33..

❖ خلاصة الفصل:

يتخذ التحفيز الحيز الأكبر والأهم في تحسين الأداء العاملين داخل المنظومة وبالتالي من واجب منظمة تخصيص سلم التحفيزات والجوافز من اجل الدفع بالعاملين للوصول الى اقصى درجات الأداء والإنتاجية من جهة ومحاولة كسب الرضا الوظيفي للعامل واشباع حاجياته المتجددة واستقراره وخلق الانسجام ويجب الالتزام بالشفافية والموضوعية في منح الجوافز، وهذا لمواكبة التطورات المتسارعة والوصول للأهداف المسطرة سابقا.

ولعل جوهر أهمية التحفيز يكمن في محاولة الاستثمار الأمثل لطاقة العنصر البشري لأنه من اهم العناصر داخل المنظومة وهذه المثالية في الاستثمار تحقق جميع الغايات والأهداف بشكل سريع وطرق مبتكرة ومتجددة.

الفصل الثاني:

دور التحفيز في زيادة

الإنتاجية

❖ تمهيد:

تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي توجه الباحثين إلى الاهتمام بها، حيث تعتبر الإنتاجية في أي مؤسسة اقتصادية كبيرة العصب الرئيسي والوحدة الأساسية التي تبنى عليها، ومعيارا لقياس كفاءة أو أداء المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعني استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها.

ومن أجل تعظيم الربح وزيادة وتحسين الإنتاجية وجب وضع نظام حوافز فعّال لخلق الرغبة والدافعية للعمل لدى العاملين.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية

المبحث الثاني: خطوات، طرق ومشاكل قياس الإنتاجية في المؤسسة

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالإنتاجية.

❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية

_ اختلفت آراء الباحثين والعلماء في وضع مفهوم محدد للإنتاجية والوصول إلى مفهوم متقارب لها، وتبيان أهميتها (سواء على الصعيد الداخلي المؤسسة أو على الصعيد الخارجي)، والعناصر المكونة لها.

1. المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الإنتاجية

1_ التطور التاريخي للإنتاجية:

حظا مفهوم الإنتاجية وأهميتها باهتمام كبير من الباحثين والاختصاصيين وقد كتب حوله كثير من الأبحاث العلمية التي أرادت أن تعطي تحديدا واضحا ودقيقا لهذا المفهوم، وغير أنه بقي لحد الآن يكتنفه الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة وقد شهد القرن الحالي منذ بدايته محاولات عديدة لتحديده، حيث بدأ الاتحاد السوفياتي اهتمامه بإنتاجية العمل وسبل زيادتها وطرق قياسها منذ أول خطة خمسية للسنوات

(1928 -1932 م)، وقد اتسم مفهوم الإنتاجية ببعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينيات حيث قام الاقتصادي الهنغاري L.Rosstas بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية وقد شكلت هذه الدراسة نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد الحرب العالمية الثانية استأثر مفهوم الإنتاجية باهتمام عدد كبير من الباحثين والاختصاصيين وقامت العديد من المحاولات الهادفة لإيضاح ذلك المفهوم إلا أنه بقي غامضا ومثيرا للجدل والنقاش حتى أخذ معناها يكتسب بعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينات ومن الجدير بالذكر بأن كثرة الدراسات والبحوث التي قدمت في هذا المجال إن ساهمت إلى حد كبير في تطوير مفهوم الإنتاجية، إلا أنها في الوقت ذاته زادت في تعقيدته وأضحت للإنتاجية مفاهيم متعددة ومعان مختلفة .

وقد عبر الأستاذ W.E.G.Salter عن هذه الحالة بقوله: " إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فالبعض هي مقاييس لكفاءة العامل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن" وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع بأنها تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد والوصول إلى النتائج المستهدفة.

وقد عرف (1973 and Silver Garrett) الإنتاجية بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، كما أنها تعرف أيضا بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها، سواء القوى البشرية أو المكائن أو المعدات أو المادة الأولية.

وفي عام 1950 قدمت منظمة "The Organisation for European Economic Co-operation (OEEC)"

"تعريف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج...¹

وتم في خلال الخمسينات إنشاء الكثير من مراكز الإنتاج في أوروبا وأمريكا وفي مصر أنشئت مصلحة الكفاءة الإنتاجية.

II. المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية:

تعريف الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات²

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{مجموع المخرجات} \div \text{مجموع المدخلات}$$

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{المخرجات} \div \text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}$$

في عام 1955 عرفها Davis بأنها التغير في الناتج نتيجة تغير الموارد، وفي عام 1962 ذكر Fabricant أن الإنتاجية هي دائما النسبة بين المخرجات (الناتج) إلى المدخلات (المستخدمات)

وفي عام فرق Kendrick and Creawer بين الإنتاجية الجزئية، وإنتاجية العمل ورأس المال والإنتاجية الكلية.

¹ سونية محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل النظم"، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 283

² محمد أحمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص 99

_وابتداء من 1973 حتى الآن أخذت أبحاث الإنتاجية تركز على الإنتاجية الكلية ظهرت الإنتاجية أولا كمفهوم في مجال الاقتصاد، وإدارة الأعمال، ثم ما لبثت أن أصبحت مطلباً رئيسياً في مختلف الأنشطة الإدارية، بل لتصبح (المسؤولية الحاسمة)¹

-كما يؤكد خبراء منظمة العمل الدولية (ILO)* ما ورد سابقاً فينظرون إلى الإنتاجية على أنها حصيلة التعامل والتكامل بين أربعة عناصر رئيسية هي: الأرض، رأس المال، العمل، والتنظيم.

_فقد عرفها ANDREA VINCENT كما يلي: "الإنتاجية وهي كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه ويقول كذلك: أن الإنتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الإنتاج الذي يعبر عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من عناصر الإنتاج كما يلي:

إنتاجية العمل = الناتج (المخرجات)

"أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة جناح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإنتاجية عبارة عن تلك العلاقة الموجودة بين مدخلات ومخرجات المنظمة، من أجل تحقيق الأرباح.

أنواع الإنتاجية:

هناك عدة أنواع من الإنتاجية ولكل منها دور مهم وتمثل في:

1_ الإنتاجية الإجمالية (الكلية):

وهي معيار يمثل ربط قيمة الناتج الإجمالي مقسوماً على العوامل الإنتاجية (المدخلات).

¹ قصير عبد الحفيظ. عبد القادر علوان، بالعيد باديس، "آليات الجوافز وأثرها على إنتاجية العامل في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017-2018، ص 17

² أحمد رشاد موسى، «اقتصاديات المشروع الصناعي» القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص 104..

2_ الإنتاجية الجزئية: ويقصد العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي:

الإنتاجية الجزئية = الإنتاج (المخرجات) \ عنصر من عناصر الإنتاج¹

3_ الإنتاجية الصافية: وهي تمثل القيمة المضافة مقسومة على عامل إنتاجي واحد أو أكثر²

4_ الإنتاجية القياسية: وهي تمثل العلاقة بين المنتج (المخرجات) والمستخدم (المدخلات)، كلاهما محسوباً بطريقة قياسية أو نمطية على أساس الدراسة النموذجية لتحديد المعيار الأنسب أو المستهدف، الذي يقارن عادة بالإنتاجية الفعلية.

5_ الإنتاجية المالية أو الربحية: ويمثل هذا المعيار المعرفة المتحققة بين المستخدمين والمردود كما في حالة حساب نسب الأرباح.

6_ الإنتاجية الاقتصادية: ويمثل هذا المعيار ربط الناتج بالمستخدم على أساس القيمة بالأسعار الثابتة.

7_ الإنتاجية الفنية: وتمثل عادة معيار كفاءة الأداء في العلاقة بين إنتاج وحدة واحدة وما يدخل فيها من كمية المستخدم (المدخلات)³

8_ الإنتاجية المتوسطة: وهي تمثل متوسط مساهمة وحدة من وحدات أي عامل من عوامل الإنتاج في الإنتاج الكلي لسلعة ما، ويحصل عليها بقسمة الناتج الكلي على عدد الوحدات المستخدمة من أي عامل من عوامل الإنتاج.

9_ الإنتاجية الحدية: وهي الزيادة في الإنتاج الكلي الناجمة عن زيادة وحدات عامل من عوامل الإنتاج بوحدة واحدة.

نستنتج أن كل إنتاجية لها ميزتها الخاصة ودورها في الإنتاجية، وكل نوع يختلف عن الآخر، ولكن كل نوع من الإنتاجية تكون مكملة للآخرى.

¹ وجيه عبد الرسول العلي، «إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها»، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982، ص 20

² خضير كاظم حمود وهایل يعقوب فاخوري، "إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة 1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 49

³ خضير كاظم حمود وهایل يعقوب فاخوري، المرجع نفسه، ص 44-45

III. المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية وأهميتها

1_عناصر الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية وسيلة فعالة في الاقتصاد؛ فهي لا تتكون من عدم بل تتكون من مجموعة من العناصر والمكونات تتمثل فيما يلي:

1_1_المدخلات: وهي مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية بهذه الأخيرة تبويب المدخلات الى نوعين رئيسيين:

المواد: تعتبر من أهم المقومات الإنتاجية نظرا لضرورتها للعمليات الإنتاجية ويمكن تقسيمها الى مجموعة من الاقسام وهي:

* مواد اولية: وهي التي تستخدم في المنتج أثناء تصنيعه مثل: الكيماويات؛ الأقمشة؛ الجلود؛ القضبان الصلب.

*المواد نصف مصنوعة: وهي المواد التي تضاف إلى الإنتاج عند تغييره سواء بالشكل او بالحجم او الطبيعة او الخواص الكيماوية وهي تضيف شيئا جديدا إلى ما كانت عليه المواد الأولية الاصلية

*المواد النهائية: وهي المواد تامة الصنع او الجاهزة والمعدة لشحنها الى

*التجهيزات والمعدات: وهي الأجهزة او الآلات او أي تسهيلات إنتاجية اخرى؛ والتي قد تستخدم في الصيانة او الإصلاح والتي لا تعتبر بالمعنى الدقيق من المواد ولكنها تخضع لنفس نظم الرقابة التي تخضع لها¹

الآلات: وهي تعني الأجهزة التي تعمل بالقوى الأدمية او بالبطاقة البخارية او الكهربائية او الذرية؛ والتي تستخدم في تحويل المواد الأولية إلى بضائع لها صفات جديدة او التي تستخدم لخلق منافع اخرى في شكل خدمات وتنقسم الى قسمين رئيسيين هما:

1- الآلات العامة: وهي المعدات والالية والميكانيكية والتي يمكن أن تستخدم في اغراض متعددة وهو ينطوي على العدد الآلات النمطية والتي تتصف بالمرونة في استخدامها ومن خصائص هذا النوع:

-يمكن استخدامها لأغراض مختلفة -تحتاج الى مثل هذه الآلات الى مهارات عالية لتشغيلها

¹ علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، دون سنة، ص 301

-لا تحتاج الى استثمارات كبيرة تؤدي بسهولة الى تعديل الطرق الصناعية

2- الآلات الخاصة: وتشير الى الآلات ذات التركيبات المعقدة والتي تعني لاستخدام المقيد وعدم المرونة في التشغيل ويطلق على هذا النوع عادة الآلات ذات الغرض الواحد ومن خصائصها:

_تحتاج الى استثمارات كبيرة

_ لا تحتاج لعمال مهرة وانما لفترات للتدريب والتعليم والاعداد

_ يتطلب الامر تشغيلها باستمرار

_ يتعرض هذا النوع من الآلات لتغيير مستمر وتطورات تكنولوجية¹

2_1_المخرجات:

وتشمل جميع انواع المنتجات التي تولدها العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بكلمة أكثر شمولية وأدق في المعنى ألا وهي كلمة الرضا ان اي مؤسسة تهدف من وراء ممارستها العملية الانتاجية الى تحقيق درجة ما من الرضا لأصحاب المؤسسة من جهة والباقي أفراد المجتمع من جهة أخرى²

2_ أهمية الإنتاجية:

أعلى الصعيد الداخلي للمنشأة:

*تعتبر الإنتاجية عنصرا هاما من أجل نجاح المنشأة وقدراتها على الاستمرارية.

*تعتبر عنصرا هاما في تحقيق الأرباح.

*تلعب دورا كبيرا في توسيع نطاق السوق بتقديم مزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات أفراد المجتمع.

*تعتبر كذلك عنصرا هاما في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن تم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

*تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام عناصر إنتاج دون زيادة.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص233

² أحمد طرطار، "التشجيع الاقتصادي للطاقات الإنتاجية"، بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 1989، ص 21

ب-على الصعيد الخارجي:¹

*تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحضه به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ولذي فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني تعتبر هدفا تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية المتقدم والنامي على حد سواء، اشتراكية أو رأس مالية.

*وتعتبر الإنتاجية عصب الحياة للبلدان المتخلفة وتزداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتميز اقتصادها بندرة العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية. الأمر الذي دفعها إلى تحسين الاستغلال المتاح لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا.

*إن تحسين الإنتاجية وارتفاعها من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات ومن تم تحسين متوسط الدخل الفردي والذي يمكن للمؤسسات المشاريع بزيادة الاتفاق على تطوير الاستثمارات وخلق التراكمات الرأس مالية وإعادة استثمارها في المشاريع المنتجة.

*كما أن ارتفاع الدخل الفردية يساهم بشكل جاد في زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمار في العمليات الإنتاجية الجديدة أو التوسيعية.

*كما أنها تساهم في حصول القوى العاملة على نصيب عادي في الدخل لإشباع حاجاته ماديًا وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية في أفراد المجتمع، أما على مستوى الدولة فإن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى:

1_تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد بذاته شرط أساسي لتدعيم الاستقلال السياسي للبلد.

2_توفير العملات الأجنبية من خلال عدم التبذير والاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتكميلية التي تتكبد الدولة من جرائها أموال طائلة في الحصول عليها لا سيما إذا كانت مستوردة.

3_زيادة الدخل القومي والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.

وتحقق الإنتاجية وتطورها لأصحاب المشروعات الاقتصادية بزيادة المبيعات الناتجة عن زيادة الطلب نتيجة تحسين القدرة الشرائية للمواطنين وتخفيض التكاليف... الخ

ومن هنا تتضح أهمية الإنتاجية على صعيد الفرد والمجتمع وبغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي السائد في مختلف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، فإن الدولة وأصحاب المشاريع الإنتاجية يسعون بشكل حثيث لتحسين الإنتاجية وتطويرها.

¹ علي السلي، إدارة الإنتاجية، القاهرة، دار غرب، 2001، ص5

❖ المبحث الثاني: خطوات، طرق ومشاكل قياس الإنتاجية في المؤسسة

لقد تعددت الطرق المتبعة لقياس الإنتاجية وعلى الرغم من تعددها فإنه على الباحث أن يتبع خطوات محددة مهما كانت الطريقة التي اتبعها في القياس، كما أنه قد يواجه مجموعة من المشاكل والصعوبات في قياس الإنتاجية لا بد له من تجاوزها وإيجاد حل لها.

1. المطلب الأول: الخطوات المتبعة في قياس الإنتاجية

على الباحث اتباع الخطوات الآتية في عملية القياس:¹

1_تحديد الغرض من القياس:

وذلك بأن يحدد الباحث هدفه من عملية القياس، هل يهدف من وراء ذلك إلى معرفة مستوى إنتاجية العمل، أم تطورها؟ وهل هي مقارنة زمنية أو مكانية؟ وهل المقارنة المكانية محلية أم دولية؟ ذلك أنه باختلاف الهدف تختلف نوعية البيانات التي يسعى الباحث للحصول عليها، ومن ثم يحدد الباحث طريقة القياس الملائمة لهده.

2_تحديد نطاق الدراسة:

يتعين على الباحث تحديد المستوى الاقتصادي الذي ستم في نطاقه عملية القياس، هل هو على مستوى المنظمة بمفردها؟ حيث يترتب على تحديد نطاق الدراسة، اختلاف البيانات المطلوبة من ناحية، واختلاف طريقة القياس من ناحية أخرى، كما قد يضطر الباحث أحيانا إلى اختيار عينة ممثلة للقطاع الصناعي بدلا من قياس إنتاجية العمل للقطاع كله.

3_تحديد الفترة الزمنية محل البحث:

ويتوقف تحديد الفترة الزمنية على الهدف من القياس، وعلى البيانات المتاحة، فإذا كنا بصدد معرفة مستوى إنتاجية العمل في منشأة ما، فغالبا ما تتحدد الفترة الزمنية محل البحث بسنة واحدة أو في لحظة

¹ فاطمة الزهراء غربي، "إنتاجية العمل"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، 2007-2008، ص71، 72.

زمنية معينة، أما إذا كنا بصدد معرفة تطور إنتاجية العمل، فإن ذلك يتطلب منا تحديد الفترة الزمنية التي يراد معرفة تطور الإنتاجية خلالها، وعادة ما يؤخذ في الاعتبار اختيار فترة زمنية عادية لم تتعرض خلالها الوحدة الاقتصادية المدروسة لتغيرات طارئة أو موسمية، وخاصة عند تحديد سنة الأساس.

4_ تحديد البيانات المطلوبة:

يمكن القول بأنه غالباً ما تتحكم البيانات في اختيار طريقة قياس دون غيرها وقد يضطر الباحث أحياناً إلى تغيير طريقة القياس على ضوء ما حصل عليه فعلاً من بيانات، مع المحافظة على ألا يخرج الباحث بذلك عن هدف البحث.

ويتطلب قياس إنتاجية العمل جمع بيانات كثيرة، بحيث تغطي مختلف الجوانب الكمية التي تشكل أدوات القياس، وتكون كافية للحصول على نتائج دقيقة ويتطلب ذلك من الباحث الحصول على معلومات وبيانات تفصيلية عن المتغيرات الاقتصادية التي تفيد الدراسة (كمية السلع المنتجة وقيمتها، عدد العمال، أjour العمال، عدد ساعات العمل الفعلية، تحديد العمل المباشر وغير المباشر... إلخ)

وتستلزم الدقة في النتائج أن يقوم الباحث بمقارنة البيانات للتأكد من صحتها، ذلك لأن الثقة في نتائج الدراسة تعتمد على حد كبير على دقة وصحة البيانات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة، وغالباً ما تكون هذه الأخيرة غير متفقة مع متطلبات البحث من حيث الشكل الذي تقدم به الباحث، لذلك فعلى الباحث أن يكون حذراً عند إعادة ترتيب البيانات خوفاً من أن تفقد صحتها، والوقوع في بعض التناقضات.

ويلاحظ أن الخطوات السابقة ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، كما يكمل كل منها الآخر.

II. المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية

*الطرق العامة لقياس الإنتاجية:

قياس الإنتاجية هو فرع هام من الدراسات يتضمن خليطاً من علوم الاقتصاد والإحصاء والرياضيات والإدارة، ومن ثم فهو حقل خصب مستمر للدراسة والبحث، ويعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج واكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها، ومن ثم تحسين الإدارة والتخطيط وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل ومتوسط الأجر والأسعار.¹

¹ سعيد بن علي حسن، تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون -1428هـ، تحت شعار "الدفاع المدني والمستقبل- رؤية استراتيجية"، ص 205-208

1_ طريقة القيم العينية (الطريقة الطبيعية):

يعبر عن مستوى الكفاءة الإنتاجية باستعمال الوحدات العينية مثل المتر أو الطن المنتج في وقت العمل، ويستخرج ذلك بقسمة الوحدات الطبيعية المنتجة في وقت معين على عدد وحدات العمل التي استخدمت في الإنتاج.

$$\text{أي أن: أ} = \text{ك} / \text{ع}$$

حيث: أ = إنتاجية العمل، ك = كمية الإنتاج المنتجة،

ع = وحدات العمل المبذولة (رجل/ساعة، رجل/يوم، رجل /شهر، رجل/سنة).

ولكن يلاحظ هنا أن الأرقام التي نحصل عليها تمثل أرقامًا مطلقة لا مغزى لها طالما لم تقارن مع فترات زمنية سابقة أو مع مثيلاتها من المنشآت المشابهة، ومن ثم لا نستطيع أن نعرف تطور الكفاءة الإنتاجية أي أننا يجب أن نقارن مستوى الإنتاجية في السنة المقيسة مع مستواها في سنة الأساس.

$$\text{أ} = (\text{ك} / \text{م} / \text{ع م}) / (\text{ك} / \text{0ع/0})$$

حيث: ك م = عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة في السنة المقايسة

ع م = الزمن الفعلي اللازم للإنتاج في السنة المقايسة

ك 0 = عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة في سنة الأساس

ع 0 = الزمن الفعلي اللازم للإنتاج في سنة الأساس.

_ ومن مميزات الطريقة الطبيعية البساطة والدقة في احتساب الإنتاجية وتخطيطها وتطورها. ومن عيوب هذه الطريقة أنه في حالة اختلاف السلع المنتجة اختلافًا كبيرًا فإنه لا يمكن استخدام هذه الطريقة لقياس الكفاءة الإنتاجية إذ لا يمكن الجمع أو المقارنة بين المنتجات المتعددة التي يعبر عنها بوحدات قياس عينية مختلفة.

2_ طريقة القيم النقدية:

تستخدم هذه الطريقة للتغلب على المشكلات المرتبطة بالطريقة السابقة، حيث يتم قياس إنتاجية عدة منتجات يتم الجمع بينها بواسطة وحدة النقود. وبذلك يتم تحويل الكميات المنتجة من كل نوع من السلع والخدمات إلى قيم نقدية. وبهذه الطريقة يمكن قياس كل من الإنتاجية الكلية والجزئية والحدية باستخدام الأسعار الجارية أو الأسعار الثابتة أو الرقم القياسي للأسعار.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الصيغة تستخدم قيم المخرجات والمدخلات بدلا من كمياتها. أي أنه يوضع في البسط مجموع حاصل ضرب كمية كل مخرج في سعر الوحدة منه كما يوضع في المقام مجموع حاصل ضرب كمية كل مدخل في سعر وحدته. وبذلك يمكن اعتبار هذا المعيار مقياساً نقدياً أو إيرادياً في حين يعتبر المعيار السابق مقياساً كمياً وعينياً وبهذا يكون:

$$\text{مقياس الكفاءة الإنتاجية} = \text{قيمة الإنتاج} / \text{قيمة الموارد الإنتاجية}$$

وتساهم هذه الطريقة في حل ما يثيره تعدد السلع المنتجة وتعدد مستويات ومراحل الإنتاج من مشاكل عند محاولة الجمع بينها، فإن استخدام المنتج النقدي يجعل من الممكن شمول أرقام الإنتاج على جميع السلع مهما تنوعت، كذلك شمول هذه الأرقام على إنتاج جميع أوجه الأنشطة الاقتصادية على مختلف المستويات والمراحل على مستوى الصناعة والاقتصاد الوطني ككل. وتحسب الإنتاجية كما يلي:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{مجموع كمية الإنتاج من كل نوع} \times \text{السعر الثابت للوحدة} \div \text{عدد عمال الإنتاج.}$$

ويكون معدل تطور الإنتاجية كما يلي:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{مجموع كمية الإنتاج من كل نوع للسنة المقيسة} \times \text{السعر الثابت للوحدة للسنة المقيسة} \div \text{عدد عمال الإنتاج للسنة المقيسة} / \text{مجموع كمية الإنتاج من كل نوع للسنة الأساس} \times \text{السعر الثابت للوحدة للسنة الأساس} \div \text{عدد عمال الإنتاج للسنة الأساس}$$

ومن مزايا هذه الطريقة إمكان قياس المنتجات والنشاطات الصناعية التي يتعذر قياسها في حالة استخدام المقاييس الطبيعية، إمكانية استخدامها لقياس تغيير حجم وهيكل الإنتاج على المستوى القومي. ومن عيوب هذه الطريقة عدم إمكانية إظهار التغيير الحقيقي في الإنتاجية لوجود عوامل جانبية هامة تؤثر على ذلك مثل تغيير هيكل وتشكيلة الإنتاج واللجوء إلى إنتاج السلع مرتفعة القيمة أو شراء سلع وسيطة أو نصف مصنعة من الغير، أو وقوع تضخم يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وبالتالي تغيير القيمة النقدية للمنتج الأمر الذي يؤدي على إظهار تطور ظاهري للإنتاجية دون وجود مقابل حقيقي لهذا التطور.

4_ طريقة القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة بأنها مؤشر يقيس ما أضافته العملية الإنتاجية على المواد الأولية والسلع الوسيطة بما يجعل لها قيمة أكبر. ويتم ذلك باستخدام الجهود المادية والبشرية داخل الوحدة الإنتاجية، كما تعرف بأنها القيمة الكلية للإنتاج مطروحاً منها قيمة مستلزمات الإنتاج فيما عدا الأجور المدفوعة للعاملين وبذلك تبين القيمة التي أضافها عنصر العمل للإنتاج. أي أن القيمة المضافة هي قيمة ما أضافته عوامل الإنتاج إلى ما استخدم من مستلزمات الإنتاج من مواد أولية وخامات وإهتلاكات الأصول الثابتة ووقود وكهرباء وبمعنى آخر تمثل القيمة الكلية للإنتاج مطروحاً منها قيمة مستلزمات الإنتاج. وبمعنى آخر فإن القيمة المضافة تمثل في واقع الأمر المساهمة الفعلية للمنشأة أو الصناعة فوق ما تستهلكه من سلع وسيطة ومستلزمات إنتاج، وقد تكون القيمة المضافة صافية إذا طرح منها قيمة الإهلاك أو إجمالية إذا تضمنته. ومن مزايا هذه الطريقة أنها توضح التطور الحقيقي للعمل في الوحدة الإنتاجية، ومن ثم يمكن اتخاذ هذه الطريقة كمؤشر للتخطيط وتطوير الأجور والحوافز.

III. -المطلب الثالث : مشاكل قياس الإنتاجية

إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها:¹

_وجود عدة طرق في حسابها، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.

_لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، «نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية»، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص72-78

_ لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل.

_ يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الإنتاج في الطريقة الطبيعية، فمثال لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الإنتاجية الكلية..

_ لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي، والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج.

_ عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:

-لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.

_ مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.

إن حساب الإنتاجية بطريقة الأسعار الثابتة لا تخلو من عيوب من بينها ما يلي:

_ اختلاف أسعار المنتجات من فترة زمنية إلى أخرى، ضف إلى ذلك مشكلة اختيار أسعار المنتجات فهناك عدة أسعار مثل: أسعار البيع بالجملة، أو التجزئة، وأسعار التكلفة.

_ لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الإنتاج، فقد تتحسن جودة المنتج في حين أن الأسعار تبقى ثابتة¹

_ مشكلة سعر الصرف، حيث أن تغير سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغيير في قيمة الناتج وبالتالي تغيير في قيمة الإنتاجية.

_ مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي نعتد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل تختلف من عامل إلى آخر.

¹ فريد راغب النجار، «إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا»، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة، 1997، ص 128

❖ المبحث الثالث: دور التحفيز في زيادة الإنتاجية

بما أن الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية تعظيم الربح وزيادة تحسين الإنتاجية وجب عليها وضع نظام للتحفيز واتباع مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات للتحسين من إنتاجيتها. كما أن هناك عوامل متعددة ومتنوعة تؤثر على الإنتاجية وبالتالي فهي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية ككل (إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة).

1. المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

يرى الدكتور "محمد محروس إسماعيل" في كتابه (اقتصاديات الصناعة والتصنيع) أنه يوجد عدد من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية، ومن أهمها:¹

1-1 الإدارة:

تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية. فقد تتوافر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك يحقق المصنع خسائر والإنتاجية متدهورة والروح المعنوية للعاملين هابطة. ويرجع السبب في ذلك إلى الإدارة السيئة للمصنع.

2- **التقدم التكنولوجي:** تميل إنتاجية العمل إلى الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي لا يعرف حدودا وأصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة وسريعة. ومن ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العلمية والتكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات للإنتاجية.

3- **كثافة رأس المال:** إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة. وأن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال. وذلك لأن هذا التطور يأتي من داخل البلاد الصناعية المتقدمة. هذه البلاد تتميز بندرة اليد 0 مع وفرة رؤوس الأموال، ومن ثم جاء التطور التكنولوجي يعكس ذلك.

4- **نوعية اليد العاملة:** من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل غير الماهر. ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها، ومن ثم لا نندهش لوجود هذه المستويات العالية من الإنتاجية، ويلاحظ ذلك بشكل واضح في اليابان وشمال أمريكا وغرب أوروبا. أما في البلاد النامية فترتفع نسبة اليد العاملة غير الماهرة ومن ثم فإن ذلك يعتبر أحد الأسباب الهامة لانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

¹ محمد محروس إسماعيل، «اقتصاديات الصناعة والتصنيع»، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 194.

5-المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية:

إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي ومن ثم في مستوى الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة. فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه يعمل في إطار اقتصادي وسياسي واجتماعي معين. فإذا كان هذا الإطار صالحاً أو جيداً تم تحقيق التقدم المنشود، أما لو كان هذا الإطار متخلفاً انعكس ذلك سلباً على كل شيء. ومن ثم الارتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات والأنظمة القائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.¹

أما القصور "علي السلي" ف" قد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي:²

العوامل الداخلية للمنشأة:

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد ب اهتمام خاص بالعوامل البشرية نظراً لتأثيرها الطاقى على إنتاجية المنشأة.

العوامل المادية:

أ_أنواع المنتجات

-تقييم المنتجات

-مستوى جودة المنتجات

-مواصفات الأداء للمنتجات

-مدى تميز المنتجات بصفة خاصة

-أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات

ب_ المعدات والتجهيزات الآلية:

¹ محمد محروس إسماعيل، مرجع سابق، ص 195-196

² علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

-حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، ولظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى

-حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة

-تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة

-تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات

ج_التكنولوجيا: يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المشارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى.

• العوامل الإنسانية:

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون مهنيون، إداريون، خبراء). وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر والمتمثل في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير الإنتاج، ومن جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق وأساليب العمل وأنماط القيادات الإدارية وأساليب الإدارة. إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة كونها جميعاً نابعة من العمل الإنساني وفي الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية.

أفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

-عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج

-التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل

-التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل

-المهارة، التعليم، التخصص، الخبرة، النوع

-حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل)

-الحالة المعنوية للأفراد

(ب) التنظيم ونظم العمل: وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، وثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعاً أو انخفاضاً) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات
- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي
- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية مثلاً)
- سلامة نظم العمل وتدفقها أو بطء الإجراءات وتعقدتها

(ج) طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل
- طرق الأداء اليدوية
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل
- معدلات الأداء
- تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي:
- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة
- ندرة رأس المال
- التخلّف النسبي للتكنولوجيا
- في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلاً هاماً لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين الناتج من وحدة العمل.

العوامل الخارجية في المنشأة:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها، وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين:¹

1. الأسلوب الأول: إنها توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرّكة رخيصة ونظيفة.

2. الأسلوب الثاني: أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائدا، ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية:

-النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية

-النظم والأوضاع القانونية في البلاد

-النظم والأوضاع السياسية في البلاد

-الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد

-الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان

-مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين

-التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) وفرض المنافسة في الأسواق

-مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة

كل تلك العوامل وغيرها إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها ومن ثم تقلل الناتج منها نسبيا أي تنخفض الإنتاجية، وإما تنتج للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة وبالتالي يزداد الناتج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية.

¹ طابا كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية،

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص 86-87

II. المطلب الثاني: الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في تحسين الإنتاجية

1/ الأساليب المبنية على التكنولوجيا:¹

Technology Based Techniques

✓ استخدام الحاسب الآلي في التصميم

✓ استخدام الحاسب الآلي في التصنيع (التصنيع بمساعدة الحاسب).

✓ الإنسان الآلي. ✓ التكنولوجيا الطاقة.

✓ المجموعات التكنولوجية.

✓ الرسوم البيانية بالحاسب الآلي.

✓ المحاكات. ✓ إدارة الصيانة.

✓ إعادة بناء الآلات. ✓ المحافظة على الطاقة

2/ الأساليب المبنية على العاملين:

Employee Based Technique

✓ الحوافز المالية (الفرد) ✓ الحوافز المالية (المجموعة)

✓ الفوائد. ✓ الترقية.

✓ الإثراء الوظيفي. ✓ التدوير الوظيفي.

✓ مشاركة العاملين. ✓ تدعيم المهارات

✓ الإدارة بالأهداف. ✓ الإتصال.

✓ تحسين ظروف العمل. ✓ التدريب.

¹ بولنوار أسماء، "دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة شركة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي Z/GL2"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2017/2016، ص34-36

✓ التحكيم

✓ الإشراف.

✓ الاعتراف.

✓ العقوبة

3/ الأساليب المبنية على المهمة (العمل):

Task Based Techniques

✓ القيم الهندسية.

✓ قياس العمل.

✓ تقييم العمل.

✓ تقييم الوظيفة.

✓ هندسة العوامل الإنسانية.

✓ جدولة الإنتاج.

✓ استخدام الحاسب الآلي في معالجة البيانات.

4/ الأساليب المبنية على المواد:

Material Based Techniques

✓ رقابة المخزون

✓ تخطيط مستلزمات المواد

✓ إدارة المواد

✓ رقابة الجودة

✓ تحسين نظم مناولة المواد

✓ إعادة استخدام أو إعادة دور المواد

الإستراتيجيات المتبعة في تحسين الإنتاجية:

إن الاستراتيجيات السليمة والفعالة لتحسين الإنتاجية لا بد أن تبنى على إدراك وتقدير لأهمية العناصر التالية:

_ الطاقات والمواد المتاحة المنشأة Resources.

_ الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة Technologies.

_ المنافسة والأوضاع السوقية السائدة Competition.

_ الطلب الفعال على منتجات المنشأة Demand.

- نماذج من استراتيجيات تحسين الإنتاجية:¹

هناك نموذجين لاستراتيجيات تحسين الإنتاجية.

_ نموذج منظمة العمل الدولية (PIP/OD)

- نموذج اتحاد التعليم الإنجليزي (ALA)

*النموذج الأول/نموذج منظمة العمل الدولية: يقوم النموذج على فكرة الحلقات التتابعية

التي تتكون كل منها من خمسة مراحل:

1-التشخيص الأول: يتم تقييم ظروف المنشأة وتحديد نسب المداخل، الأداء والإنتاجية (الإدارة والاستشاريون).

2-في المرحلة الثانية: التهيؤ والتعرف على النموذج: يتم التعرف على الإدارة العليا بأسلوب التغيير التنظيمي وتحسين الأداء وتوضيح المهام وكسب اقتناع المسؤولين في المنشأة.

3-في المرحلة الثالثة: تشخيص النظامي ووضع خطة العمل: يشارك فيها المدير والمسؤولين عن قطاعات العمل المختلفة على هيئة مختبرات ليومين أو ثلاثة من أجل المشاركة في توضيح المشكلات والأهداف وسبل العلاج وتحسين الإنتاجية وقد تمتد هذه المرحلة إلى فترات تصل إلى شهور بحسب حجم المنشأة وتعقد مشاكلهم.

4-في المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة: يتم تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية حسب ما اتفق عليه في المرحلة السابقة وفي بعض الأحيان قد يبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة كنوع من الاختيار،

¹ علي السلي، مرجع سابق، ص 22

وعملية التنفيذ معناها ترجمة أهداف تحسين الإنتاجية إلى نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها وتحديد المسؤولية عن التنفيذ وتوفير متطلباته.

5_ في المرحلة الخامسة: المتابعة والمراجعة: يتم متابعة نتائج التنفيذ وتقييمها في ضوء المستهدف بالخطوة وتتخذ قرارات تصويب وتعديل لخطوة لمحاولة الوصول إلى مستويات الإنتاجية المرغوبة.

*ومن أهم النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الإنتاجية:

-تكوين وتقوية روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين

-تقوية الثقة بين العاملين والإدارة

-تدعيم درجة الولاء والانتماء للمنشأة بين العاملين

-زيادة درجة الالتزام بالأهداف واتحادها أساس للعمل على كفاءة المستويات

-اكتساب العادة الإيجابية لتقييم ومتابعة أداء المنشأة باعتباره واجب ضروري وليس عملاً استثنائياً.

-تأكيد روح التميز الجيد، وتأصيل الاتجاه نحو تحسين الأداء في كل الأوقات وليس فقط أثناء الأزمات.

النموذج الثاني / نموذج ALA في تحسين الإنتاجية:¹

يركز هذا النموذج على إحداث الإنتاجية من خلال أربع مراحل:

1-تشخيص الوضع الحالي للإنتاجية في المنشأة بالمقارنة بالمنشأة الأخرى:

قياس الإنتاجية
مقارنات مع منشآت أخرى

2-تحديد أهم المشكلات المسببة لانخفاض الإنتاجية:

تحليل الإنتاجية
Productivity Analysis

3-تحديد أهم اتجاهات المستويات والتحسين والمطلوب في الإنتاجية:

□ وضع برنامج تحسين الإنتاجية.
Action Plan

4-تنفيذ برنامج لتحسين الإنتاجية.

Learning _ إحداث التغيير والتعليم.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص100

III. المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالإنتاجية

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ومنذ بدايات الفكر الإداري، وبرهنت الكثير من الدراسات بأن المنظمة التي تستهدف لزيادة إنتاجية أفرادها العاملين عليها ان الاهتمام بمسألة الحوافز. كما تشير دراسات اخرى إلى أن الحوافز الفردية تتحقق اغراضها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي بينما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المنظمات التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل.

بناء على ذلك تتفق الدراسات بأن عملية التحفيز يمكن أن تؤدي إلى تحسين في الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية والبيئة الأخرى، هذا يعين بأن على المنظمة التي تستهدف في تحسين الإنتاجية أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية التالي:¹

1_ تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي أن يتم تحليل الجزئيات العمل المنجزة، ومن الطبيعي جدا القول بان ليس مكونات العمل يمكن ان تقود إلى تحسين في كفاءة الأداء خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المنظمة أن تدقق نتائج تحليل العمل أو للتأكد من دقة التحليل وارتباطه بكفاءة الأداء.

2_ تصميم أو إعادة تصميم العمل وبما يجعل العمل المؤدي منسجما مع خصائص الأفراد العاملين ومعارفهم وقدراتهم. هذا يعين بأن على المنظمة ممثلة بإدارة مواردها البشرية ان تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة والرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

3- التركيز على التغذية العكسية عند اجراء عملية تقويم الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفز رئيسي في غالب الأحيان.

فالعوامل اعلاه يمكن ان تؤثر مجتمعه او منفردة في تحسين الإنتاجية، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق أهدافها في المجال الإنتاجي عندما تفتقر إلى مقوماتها الذاتية (مضمون عملية التحفيز)، ومقوماتها الموضوعية (الهدف من عملية التحفيز)،

وتشير إحدى دراسات مجلة Review Harvard Business لعام 1993 وللكتاب الفني كوهن بأن فشل أنظمة الحوافز لا يعزى إلى الأنظمة ذاتها وإنما إلى النظريات والأسس التي تقوم عليها هذه المنظمة ويشير الكاتب إلى

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة (2)، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 267-269.

صعوبة التصديق بأن الحوافز يمكن أن تطور سلوكيات دائمة لدى الفرد العامل وإنما يمكن أن تحقق الحوافز استجابة مؤقتة أو انطباعات سلوكية ظاهرة لفترة محددة من الزمن ثم تزول هذه الانطباعات عندما يراجع الفرد العامل نفسه، ويجد أن سلوكه القديم هو الأفضل وأنه شيء تعود عليه.

وعن علاقة الحوافز بالإنتاجية، يشير الكاتب ومن خلال مراجعته لنتائج أربعة وعشرون دراسة أجريت خلال ثلاثة عقود ماضية بأن المراجعة أظهرت بشكل حاسم ان أداء الناس الذين يتوقعون الحصول على مكافئات مقابل إنجازهم مهمة معينة، او إنهاء المهمة بنجاح لا يختلف عن أداء من لا يتوقعون مكافئات على الإطلاق، وتظهر المراجعة الخاصة بالدراسات أيضا بأنه كلما كان العمل المطلوب إنجازه بالعمق التألمي والإدراك والتفكري غير المحدود، كان الأداء أسوأ إذا كان من يؤدي العمل يحمل الشعور بأن ادائه سيكون مقابل مكافئة.

وتؤكد دراسات كثيرة أخرى بعدم وجود علاقة ما بين الحوافز والإنتاجية الحوافز المالية، إذ وجدت إحدى الدراسات بأن الحوافز يمكن أن تنعكس بنتائج سلبية على الإنتاجية عندما تهمل الأسباب وتفوض الاهتمام وتصنع العلاقات وتحقق شعور بعدم المساواة بين الأفراد العاملين، اعتمادا فإن توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري يمكن أن يسهم ليس في تحجيم نتائجها السلبية وإنما في إظهار نتائجها الإيجابية أيضا.

❖ خلاصة الفصل:

يمكن القول ان موضوع الإنتاجية مهم جدا كونه أدى بالعلماء الى الاهتمام به ومحاولة تطويره فالعملية الإنتاجية جزء لا يتجزأ من الاقتصاد، فالإنتاجية تعتبر مقياس للتقدم اقتصادي والصناعي.

كما أن نظام الحوافز من أهم الأنظمة في المؤسسة الاقتصادية وذلك لشدة تأثيره على الرضا في العمل والإنتاجية من خلال المخرجات المتحصل عليها ورأس المال على اعتبار ان الإنتاجية تعتبر أحد المؤشرات الاقتصادية التي يجب اعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام والعطاء.

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة ميدانية

في مؤسسة مذابح

الغرب

للدواجن فرع بوقيرات

❖ تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين على اغلب واهم المفاهيم والتعريفات المرتبطة أساسا بموضوع البحث سيتم التطرق في هذا الفصل الى دراسة حالية ميدانية داخل مؤسسة الذبح والتوزيع بوقيرات قصد التعرف على العلاقة التي تربط كل من التحفيز والإنتاجية وتحسين أداء العاملين وهذا انطلاقا مما تحصلنا عليه من معلومات مقدمة من المؤسسة والعاملين وبهذا تم تقسيم الفصل التطبيقي الى مباحث رئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية في وحدة الذبح والتحويل بوقيرات.

❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1. المطلب الأول: نظرة عامة حول وحدة الذبح والتحويل -بوقيرات

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التقديم العام لوحدة الذبح والتحويل ببوقيرات حيث سنتطرق إلى تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي. ولكن قبل ذلك سنعرض معلومات عن المؤسسة الأم ORAVIO.

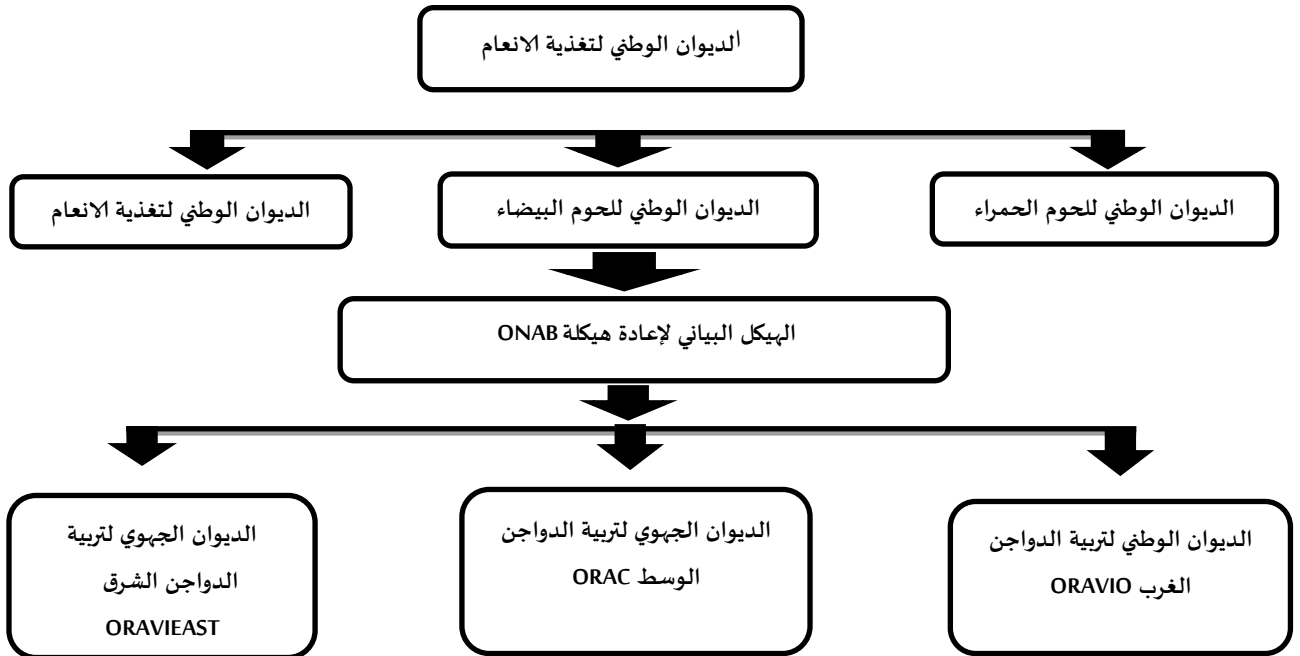
لمحة عن المؤسسة الأم ORAVIO:

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى نشأة مؤسسة ORAVIO، والتعرف على هيكلها التنظيمي.

1- نشأة المؤسسة¹:

بادرت السلطة الجزائرية منذ الاستقلال بإيجاد هيكل تنظيمي، يضمن تنمية قطاع تربية الدواجن والأنعام وهذا التلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الاستهلاكية الخاصة باللحوم بنوعها (البيضاء والحمراء) ولهذا الغرض تم إنشاء أول هيكل في سنة 1967، وهو الديوان الوطني لتغذية الأنعام ONAB ونظرا لتراكم الوظائف على هذا الديوان وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية (القطاع العمومي) التي انطلقت مع بداية الثمانينات ثم تقسيم الديوان ONAB في 1981 إلى ثلاث دواوين.

الشكل (4): الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتغذية والانعام



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

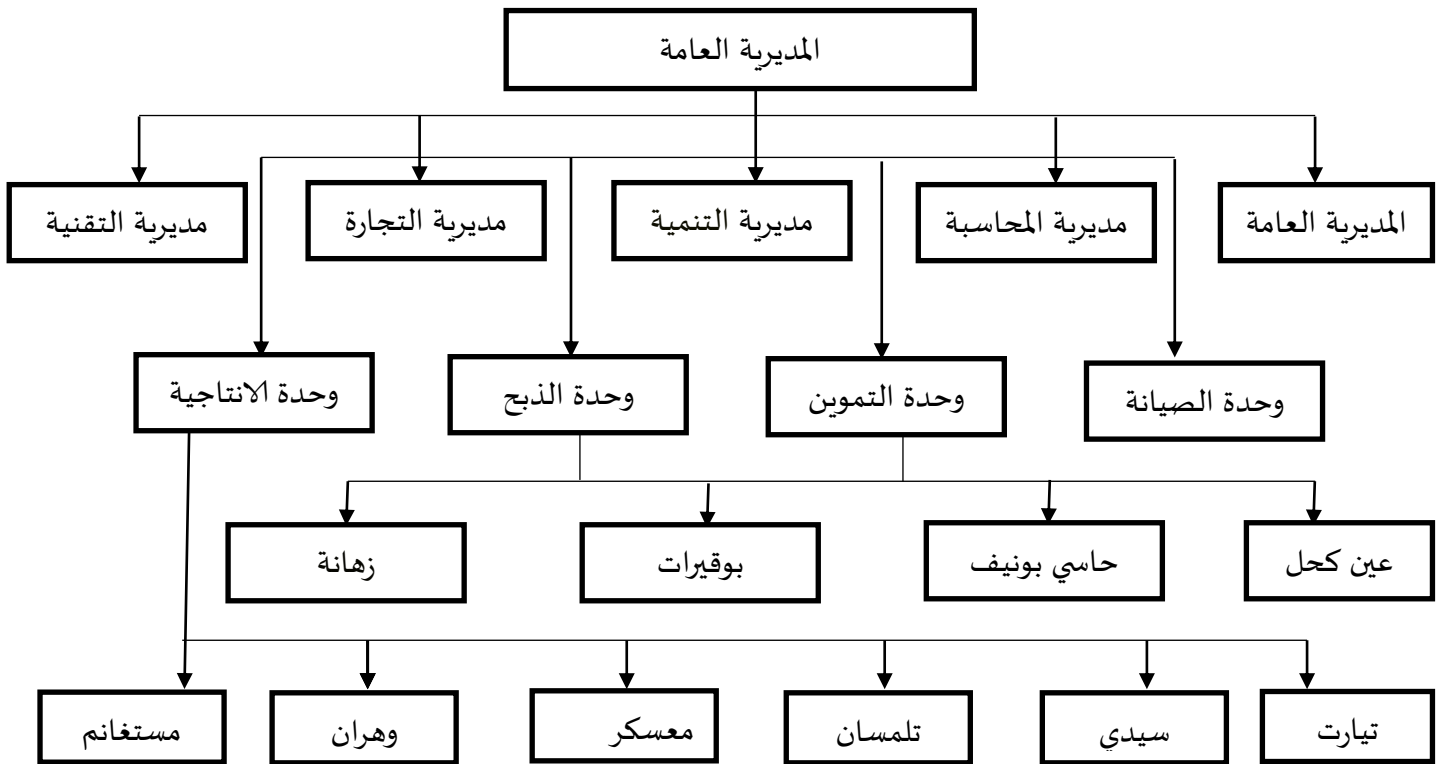
وحسب الهيكل البياني لإعادة ONAB تم إنشاء ديوان جهوي لتربية الدواجن لغرب البلاد "ORAVIO" والذي أنشأ بموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة والصيد البحري سابقا تحت رقم 1981/07/15 وتم اختيار مدينة مستغانم مقرا لهذا الديوان.

وفي إطار السياسة المتخذة لاستقلالية المؤسسات التي قامت بها السلطة في 1989/11/14 تم إعادة تسمية هذا الديوان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية EPE.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر هيكل تمثيلي يبين تسلسل المهام والوظائف في شكل الهرم وقمته رئيس المدير العام تبدأ الوظائف في تسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة هذا الهرم والتي يشغلها العمال المنتجون كما يوضح الواجبات والحقوق لكل مصلحة في المؤسسة والعلاقة القائمة بين مختلف المصالح.¹

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنها تحتوي على عدة وحدات إنتاجية يجمعها مقر إداري في تنظيمها المالي والمحاسبي إذ نجد عدد هذه الوحدات هو 32 وحدة وهي موزعة على غرب الجزائر حيث يوجد

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

30 وحدة إنتاجية ووحدة تجارية والوحدة الباقية هي وحدة الصيانة. بالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم هي الأخرى إلى عدة وحدات تختلف المهام فيها من وحدة إلى أخرى فهناك¹:

- 14 وحدة لإنتاج الدجاج المخصب؛
- 5 وحدات لإنتاج الكتاكيت؛
- 4 وحدات لإنتاج البيض الموجه للاستهلاك؛
- 4 وحدات متخصصة بالذبح؛
- 3 وحدات لإنتاج البيض المخصص فقط للتحدين.

II. المطلب الثاني: التقديم العام لوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات

بعد عرض النشأة والهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم "ORAVIO" سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وحدة الذبح والتحويل المتواجدة ببوقيرات وعرض هيكلها التنظيمي.

1. نشأة وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات:

أنشأت وحدة بوقيرات في سنة 1986 وتعتبر من أهم وحدات ذبح الدواجن بالغرب الجزائري وللوحدة مهام أخرى من بينها ذبح الدجاج الذي يباع كمنتوج تام، كما تقوم باستعمال جزء منه كمنتوج نصف مصنع يدخل في عملية انتاج مشتقات الدواجن مثل فطيرة الدواجن ((Pate de vol. 58. aile1451398. كما تنقسم هذه الوحدة إلى عدة مصالح نشيطة ومختلفة ومتعددة المهام.

وتبلغ المساحة الإجمالية للوحدة 2 هكتار، و35 أو 10 سار أما بالنسبة لمساحة المباني تقدر ب 4531.12 م²شاسعة المساحة تسهل العمل وتزيد في قدرة الإنتاج والتخزين.

وتتمثل قدرة الإنتاج للوحدة فيما يلي:

- الذبح: 7200 وحدة في اليوم.
- الإنتاج المحول: 1 طن في اليوم.
- أما قدرة التخزين:
- غرفة التجميد السريع: 100 م³.
- غرفة ذات درجة تحت الصفر: 2450 م³.

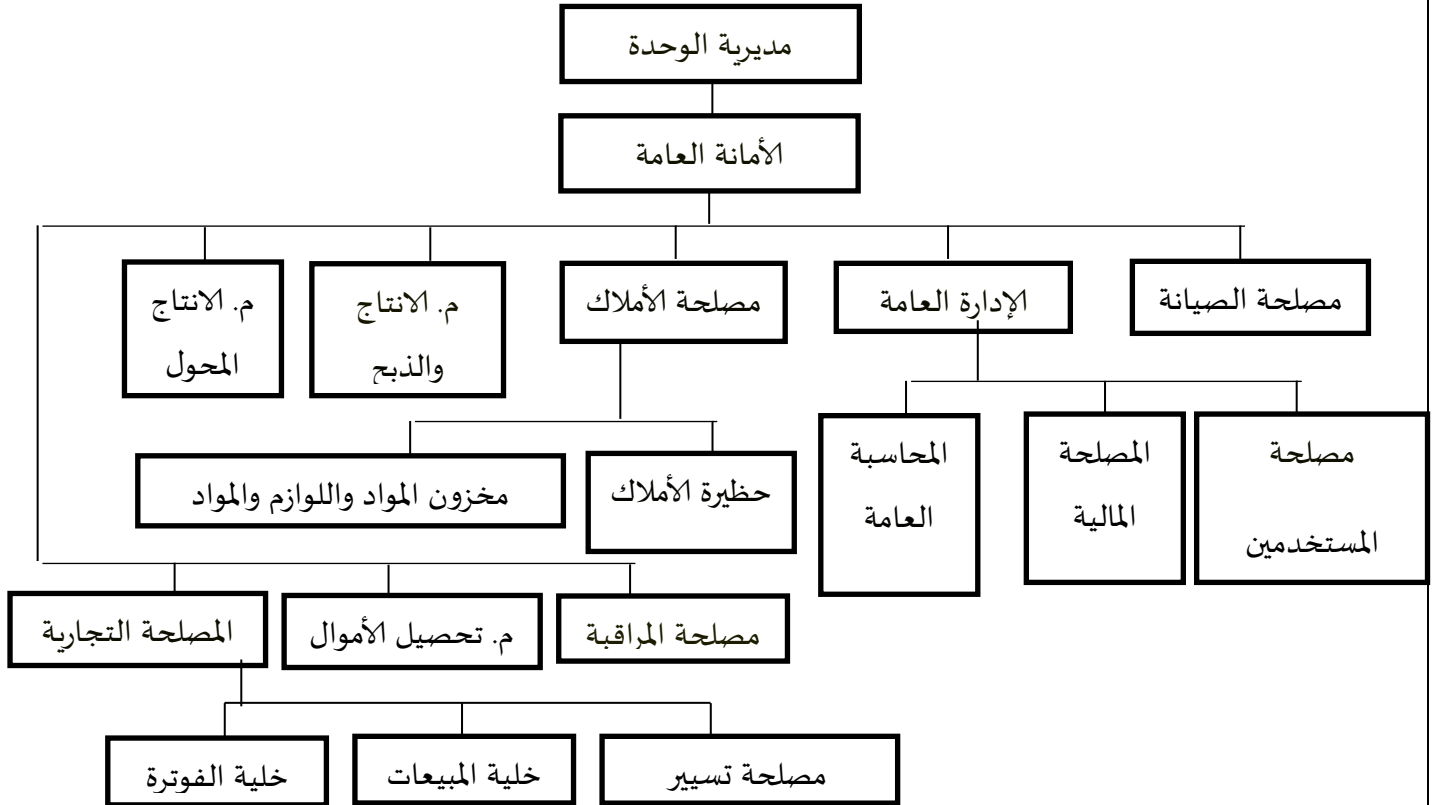
¹ وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين والمحاسبة لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

- غرفة ذات درجة فوق الصفر: 486 م³.

2. الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل - بوقيرات:

هو عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية والمالية والبشرية والقانونية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامهم أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة حيث سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:²

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل - بوقيرات



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة لوحدة الذبح والتحويل - بوقيرات

¹ وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين والمحاسبة لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

² وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين والمحاسبة لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

ويتضمن الهيكل التنظيمي ما يلي:

- 1-مديرية الوحدة: يعتبر المدير المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير والتنظيم داخل الوحدة.
- 2- الأمانة العامة: هي التي تقوم بعملية التنظيم في الجانب الإداري للمدير كما تقوم باستقبال جميع الاتصالات وهي حلقة ربط بين المدير وباقي المصالح بمعنى آخر فهي تقوم بالسهر على جميع الملفات الخاصة بالمديرية وكذلك المراسلات الإدارية داخل الوحدة (المصالح فيما بينها وبين المصالح ومدير الوحدة) وخارجها.
- 3- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصيانة الخاصة بالوحدة (كالآلات الصناعية وغرف التبريد) بمعنى أنها تقوم بمتابعة حالة كل آلة وتحديد الحاجات اللازمة للوحدة.
- 4- الإدارة العامة: تتكون هذه الإدارة من ثلاث مصالح حيث كل مصلحة تقوم بمهمتها وهي كالآتي:
 - 1-4-مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة قوائم حضور العمال وإعداد كشوف الأجر في كل شهر للعمال وكذا عملية التكوين والرسكلة للعمال؛
 - 2-4-المصلحة المالية: يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أموال الوحدة خلال دورة النشاط ويتم ذلك بمتابعة الوضعية المالية للوحدة عن طريق مراقبة مداخيل الأموال المحصل عليها من المبيعات ومصاريف الوحدة (عمليات الشراء مثل المواد الأولية - خدمات مقدمة للوحدة)؛
 - 3-4-مصلحة المحاسبة العامة: مهمة هذه المصلحة هو القيام بعملية جمع وتبويب المعلومات وتصنيفها من أجل إعداد القوائم المحاسبية والمالية حسب الفترة المحاسبية للوحدة والقيام بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة.
 - 5-مصلحة الأملاك: فهي تنقسم إلى قسمين هما:
 - 1-5-حظيرة الأملاك: فهي تقوم بمتابعة حظيرة الوحدة مثل شاحنات التبريد، السيارات الخ وكذا متابعة كل التثبيات المتعلقة والخاصة بالوحدة مثل العقارات والمعدات ووسائل النقل وغيرها؛
 - 2-5-مخزون المواد واللوازم والمواد الأولية: هي عبارة عن تلك المساحات المخصصة لتخزين المواد والسلع وغيرها بشكل منظم ومرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال كلما استدعت الضرورة.
 - 6-مصلحة الانتاج والذبيح: تقوم هذه المصلحة باستلام الدجاج الحجي لذبحه ومعالجته وتعبئته في صناديق للتخزين.
 - 7-مصلحة الانتاج المحول: تقوم هذه المصلحة بعملية تحويل اللحوم البيضاء من أجل إنتاج منتجات تامة ونصف تامة (فظائر الدجاج) كما تقوم بعملية تقسيم الدجاج الموجه للبيع حسب الطلب.
 - 8-المصلحة التجارية: تتكون هذه المصلحة مما يلي:

1-8-مصلحة تسيير المخزون: حيث تقوم باستلام المنتجات من مصلحي الذبح والتحويل وتخزينها في غرف التبريد وكذلك البضاعة المشتراة ثم تقوم بعملية تسليم المنتجات والبضائع المطلوبة العملية التحويل أو البيع؛

2-8-خلية المبيعات: فهي تقوم بتوجيه الدجاج ومشتقاته والبيض للاستهلاك.

3-8-خلية الفتورة: تقوم هذه الخلية بتحرير فاتورة المبيعات للزبائن على أساس وصل التسليم المحرر على مستوى خلية المبيعات وتقوم بإعداد كشوف رقم الأعمال في نهاية كل فترة حيث توجه هذه الأخيرة لمصلحة المحاسبة.

9-مصلحة تحصيل الأموال: تقوم هذه المصلحة بمهمة متابعة عملية جمع وتحصيل الأموال المتعلقة بالزبائن بالتنسيق مع المصلحة المالية فهي عبارة عن همزة وصل بين المصلحة المالية والمصلحة التجارية.

10-مصلحة المراقبة: تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية المنتجات والبضاعة المشتراة حيث بها مخبر يقوم بالتحاليل لجميع المنتجات وتقديم شهادات بيطرية.¹

¹ وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين والمحاسبة لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

❖ المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية بوحدة الذبح والتحويل- بوقيرات

تعد الدراسة الميدانية في البحث مهمة جدا كونها تعتبر مكمله للجانب النظري ويلجأ الباحث الى هذا الجانب من اجل الحصول على البيانات والمعلومات وذلك من اجل الوصول الى النتائج وتحليلها وتفسيرها تفسيراً علمياً دقيقاً بحيث يكون هذا التفسير قابل للنقاش ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمجموعه من الوسائل والادوات المنهج المناسب في الدراسة.

ا. المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

ان اجراء الدراسة الاستطلاعية يعد امراً ضرورياً في كثير من البحوث لأنها الاساس في العمل ويكمل ذلك في معرفه الصعوبات سواء في تحديد المشكلات الهامة فان للقيمة العلمية او التعرف على الظواهر الخاصة بالدراسة والظروف المحيطة بها

- اهداف الدراسة:

يمكن حصر اهداف الدراسة فيما يلي:

- الالمام التام والشامل بالمشكلة المدروسة

- محاوله اثبات الفرضيات المدروسة

- انجاز الخطوات القادمة من الدراسة

حيث تختبر الدراسة الاستطلاعية جوهره البحث والوسيلة المثلى والإجابة عن التساؤلات والفرضيات المطروحة في حربه تامه من خلال المقابلات التي تتخللها حربه التعبير المطلقة.

- مجال الدراسة الاستطلاعية:

المجال الزمني: اجريت هذه الدراسة الاستطلاعية من منتصف ابريل الى نهاية الشهر اري من 13 حتى

28

المجال المكاني: تمت الدراسة الاستطلاعية في وحده الذبح والتحويل- بوقيرات

عينات الدراسة الاستطلاعية:

خضع للدراسة باستطلاعيه ثلاثة موظفين اداريين بالمؤسسة تخلل ذلك طرح جمله من الأسئلة لعل أبرزها:

ما هي نوعيه التحفيز المعمول بها في المؤسسة؟

هل تعتمد على المؤسسة على نظام معين من التحفيز وهل تضع نظام حوافز؟

ما هو النوع الذي تفضله في التحفيز؟

هل نسبة الإنتاجية والارباح في هذه المؤسسة جيدة؟

- الإجابات:

الجواب عن السؤال الأول:

الموظف الأول: تحفيز معنوي احيانا

الموظف الثاني: تحفيز معنوي احيانا وبعض تحفيز المادي نتيجة العائدات المادية

الموظف الثالث: لا تحفيز مادي ولا معنوي وذلك ربما حتى لا يسود تفرقه بين العمال

الجواب عن السؤال الثاني:

الموظف الأول: رؤية ضبابية عن الموضوع الخاص بالتحفيزات

الموظف الثاني: نظام التحفيز في المؤسسة اقله معنوي وغير مستقر وأحيانا غير معمول به

الموظف الثالث: من غياب النظام التحفيزات وشبه منعدم

الجواب على السؤال الثالث:

الموظف الأول: تحفيز المادي والمعنوي

الموظف الثاني: تحفيز المعنوي والمادي بدرجة أكبر

الموظف الثالث: تحفيز المادي

الجواب على السؤال الرابع:

الموظف الأول: نسبة الارباح غير ثابتة

الموظف الثاني: نسبة الارباح متعلقة بالإنتاجية وبالجهد

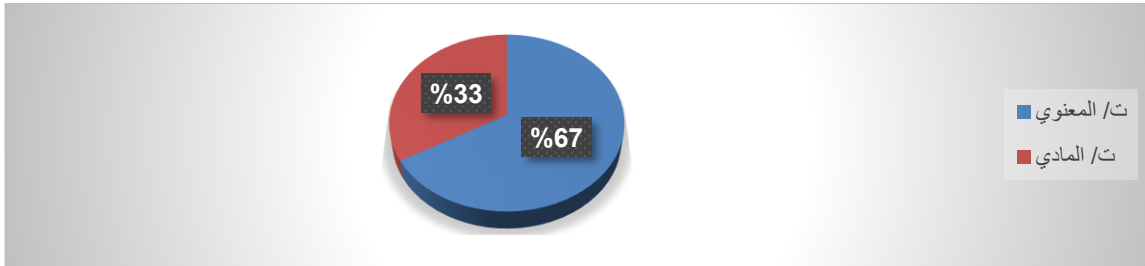
الموظف الثالث: نسبة الارباح والإنتاجية غير مستقرة لغياب التحفيز

الجدول (1): يوضح نتائج المقابلات

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
توجد حوافز	2	66,66%
لا توجد حوافز	1	33,33%
حوافز معنوية	2	66,66%
حوافز مادية	1	33,33%
تحقيق الأرباح والإنتاجية	3	100%

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا على نتائج المقابلة

الشكل (7): نسب التحفيز المعنوي والمادي في وحدة الذبح والتحويل بوقيرات



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا على معطيات ونتائج المقابلة

- عرض نتائج الدراسة:

تجلى لنا من خلال الجدول والدراسة ان هناك ضعف نظام التحفيز داخل هذه المؤسسة وان هناك استغلال للجهد المبذول من الموظفين دون تحفيزهم احيانا وتذبذب الارباح والإنتاجية بسبب عدم مراعاة الظروف العملية للموظفين وعدم تقدير جهودهم.

نتائج هذه الدراسة:

معرفة مجتمع هذه الدراسة ونظام التحفيز السائد
اخذ النظرة الشاملة حول الحيز المكاني الذي اجريت فيه الدراسة
الوصول الى نتائج الفرضيات والإجابة عنها.

II. المطلب الثاني: الدراسة الأساسية ومقارنة نسبة الإنتاج

تم في هذه الدراسة مقارنة الإنتاج في مؤسسة بين سنتي 2020/2019 والتي شهدت السنة الأولى نوع من التحفيز المعنوي الضعيف والسنة الثانية التي شهدت غياب التحفيز المادي والمعنوي بسبب الظروف الخاصة التي شهدتها الوحدة نتيجة وباء كوفيد 19 او كما يعرف بفيروس كورونا.

المقارنة بين كمية الإنتاج لسنتي 2020-2019 حسب نوع المنتج:

حسب الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات تمارس هذه الأخيرة أنشطتها الإنتاجية في مصلحتين رئيسيتين: مصلحة الإنتاج والذبح، مصلحة الإنتاج المحول.

1- مقارنة كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج والذبح لسنتي 2020-2019:

تعتبر مصلحة الإنتاج والذبح المصلحة الأهم بكونها تنتج المنتج الأساسي للوحدة والذي يبلغ 7200 وحدة يوميا.

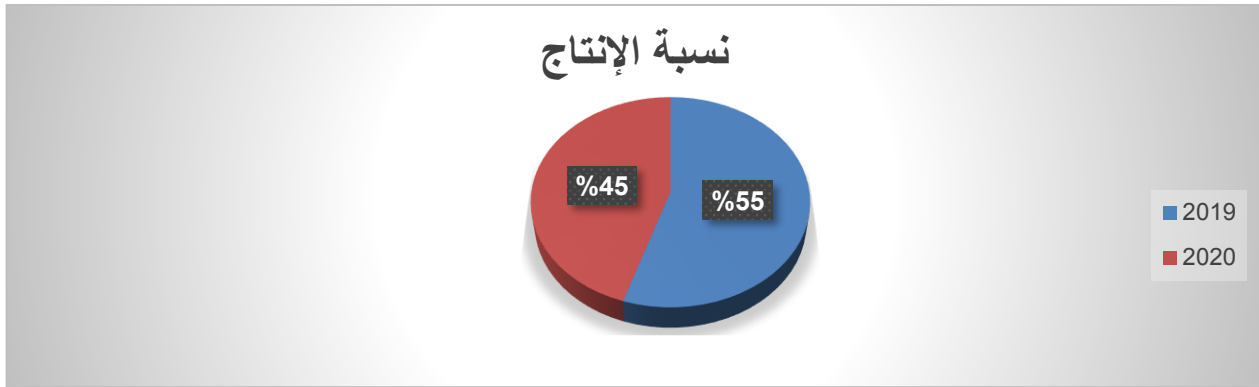
ويمثل الجدول التالي الكمية المنتجة سنويا من الدجاج المجمد خلال سنتي 2020-2019:¹

الجدول رقم (2): نوع وكمية الإنتاج خلال السنتين 2020-2019:

النوع والكمية المنتجة	2019	2020
الدجاج المجمد	1734896	1408554
النسبة	%55	%45

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

الشكل رقم (8): نسبة الإنتاج في مصلحة الإنتاج والذبح لسنتي 2019-2020 :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج

التعليق:

نلاحظ من خلال الوثيقتين أن تطور كمية انتاج الدجاج المجمد في تحسن ملحوظ سنة 2019

ويتضح من خلال الجدول ان كمية انتاج الدجاج المجمد بلغت 55% في سنة 2019، في حين انخفضت كمية الانتاج في سنة 2020 وقدرت نسبتها 45% .

وحسب المعلومات المقدمة من طرف مصلحة الانتاج بوحدة الذبح فإنها تنتج سنويا ما يقارب 2592000 وحدة انتاجية كحد اقصى.

فقد بلغت عدد الوحدات الانتاجية 1734895 وحدة لسنة 2019 اي نسبة 55% بينما بلغت 45% في سنة 2020.

ومنه نستنتج ان كلتا السنتين (2019-2020) لم تبلغوا كمية الوحدات الانتاجية السنوية وهذا ما يفسر التدهور الحاصل بكمية الانتاج.

2- مقارنة كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج المحول لسنتي 2019-2020:

تعتبر مصلحة الإنتاج المحول تابعة لمصلحة الإنتاج والذبح بكونها تنتج مشتقات الدجاج وهي اقل إنتاج امن المصلحة الأولى.

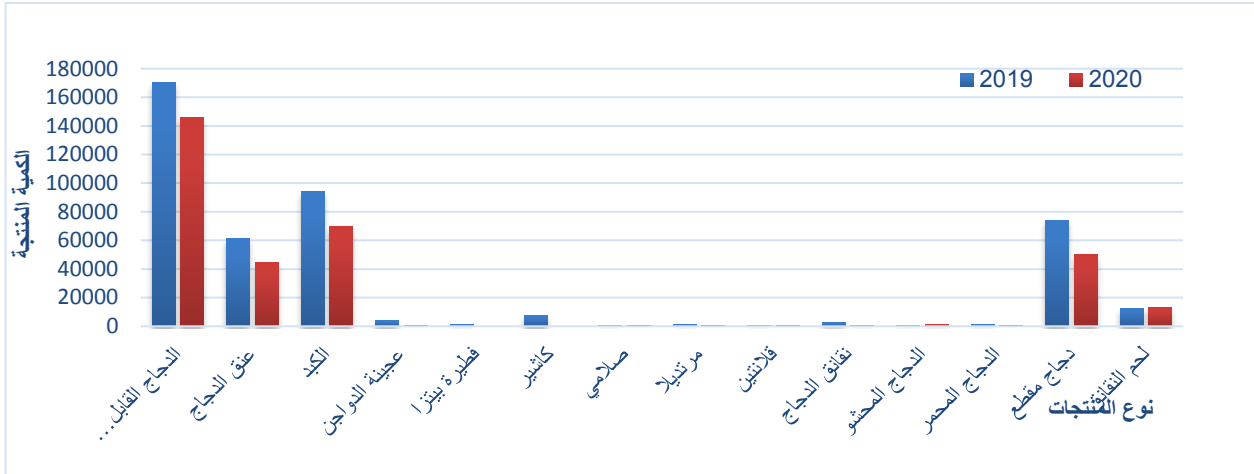
ويمثل الجدول رقم (3): الكمية المنتجة سنويا من كل نوع خلال سنتي 2019-2020:¹

النوع والكمية المنتجة	2019	2020
الدجاج القابل لتحويل	170415	145652
عنق الدجاج	61268	44501
الكبد	94033	69597
عجينة الدواجن	4078	48
فطيرة بيتزا	907	0
كاشير	7299	0
صلامي	778	48
مرتديلا	1146	49
قلانتين	864	170
نقانق الدجاج	2742	854
الدجاج المحشو	749	1263
الدجاج المحمر	1102	4
دجاج مقطع	74250	50045
لحم النقانق	12444	13323
المجموع	432075	325554

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج المحول

¹معلومات مقدمة من طرف مصلحة الانتاج والذبح بوحدة الذبح ولتحويل بوقيرات

الشكل (9): كمية الإنتاج في مصلحة الإنتاج المحول لسنتي 2019-2020:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان مصلحة الانتاج المحول انتجت في سنة 2019 كمية كبيرة من مشتقات الدجاج فاقت المحصل علمها في سنة 2020، وهذا يدل على الطلب المتزايد على هذه المنتجات من طرف المستهلك

بينما في سنة 2020 تم انتاج أكبر من الدجاج المحشو ولحم النقانق مقارنة بسنة 2019 وهذا دليل على ان مصلحة الانتاج تعتمد على الانتاج بكمية محدودة مما ادى الى تدهور في كميات انتاج باقي المنتجات.

❖ خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا ان نستخلص ان هناك عدم توافق بين كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج والذبح مع كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج المحول وذلك يرجع الى غياب اغلب وسائل التحفيز المعروفة واهمال الجانب البشري ونقص في اليد العاملة المؤهلة وبالتحديد في مرحلة التحويل وكذا ضعف التسيير، وعدم اهتمام المؤسسة بالجانب التسويقي واخلالها أحيانا بقواعد سياسة الإنتاج.

❖ الخاتمة:

تعتبر عملية التحفيز من اهم العمليات التي تقوم بها الإدارة داخل المؤسسة وعلى قدر ما كان اهتمامها بمواردها البشرية وادائها على قدر ما كان كسبها لاحترامهم وتقديرهم لمؤسستهم وبالتالي زياده المجهودات المبذولة لتعظيم الإنتاجية مهما كانت صعوبات وعراقيل انجاز المهام داخل المؤسسة اي ان العلاقة بين الإنتاجية والتحفيز تنطلق اساسا من رضا العمال بما تقدمه المؤسسة نظير مجهوداتهم . وبالتالي فان نظام وبرامج التحفيز مرتبط بالصيغة والعملية الإدارية التي تدار بها هذه البرامج في المؤسسة.

وانطلاقا من الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل مؤسسة الذبح والتحويل حصلنا على النتائج التالية:

- عدم رضا بعض العاملين على الأدوار والأجور التي يتقاضونها.
 - يعتبر العمال أن الحوافز العامل الأساسي لرفع معنويات العامل وزيادة الإنتاجية.
 - ضعف نظام التحفيز داخل المؤسسة ووجود جو من السلبية في العمل.
 - تغييب التحفيز المادي والاعتماد على تحفيز المعنوي بدرجة أقل .
- وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة كما هو موضح كما يلي:
- تفعيل الدور الفعال للتحفيز باعتباره أمرا ضروري لزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة تطوير السياسات المتعلقة بنظام الحوافز قصد تحسين اداء العاملين.
 - العمل على معرفة احتياجات العمال ومحاولة كسب رضاهم .
 - العمل على توعية العمال حول ضرورة وأهمية التحفيز المعنوي.
 - تسخير الوسائل والإمكانيات من أجل توفير بيئة عمل مناسبة من أجل تعظيم الإنتاجية.
 - تحسيس العامل بدوره الفعال وقيمته داخل المؤسسة.

❖ قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1_ أحمد رشاد موسى، «اقتصاديات المشروع الصناعي»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973.
- 2_ إبراهيم الفقي، «قوة التحفيز»، القاهرة، دار ثمرات، 2011.
- 3_ براء رجب تربي «نظام الحوافز الإدارية»، دار الراية، 2015.
- 4_ خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة (2)، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
- 5_ خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاحوري، «إدارة الإنتاج والعمليات»، الطبعة (1)، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 6_ رواية محمد حسن «إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية»، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- 7_ سلوى عمر عبد الرحمان، "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، الدار الجزائرية.
- 8_ سونية محمد البكري، «إدارة الإنتاج والعمليات «مدخل النظم"، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 9_ علي السلي، "إدارة الإنتاجية"، القاهرة، دار غريب، 2001.
- 10_ علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، دون سنة.
- 11_ فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا"، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة، 1997.
- 12_ فيليب وايتلي، "التحفيز"، ترجمة يوسف أحمد الظافر، بيروت، لبنان، دار الكتاب العربي، 2009.
- 13_ محمد أحمد المصري، «إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية»، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- 14_ محمد محروس إسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

15_وجيه عبد الرسول العلي، "إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها"، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982.

16_وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، 2004.

ثانياً: المذكرات والأطروحات الجامعية

1_ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية"، بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 1989.

2_ أسماء بولنوار، "دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2016/2017.

3_ أنور سيكو، "أثار أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري"، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تموشنت، 2015/2016.

4_ بسعيدة بالحية، «الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين»، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012/2013.

5_ بسمة بوكروش «سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011/2012.

6_ حمزة جوادي، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2005/2006.

7_ حورية عاشور، "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري"، شهادة ماستر غير منشورة، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، 2016/2017.

8_ خلايفة العلي، «مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020.

9_ زهية عزيزون، "التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.

10_سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2015/2014.

11_طاطا كمال، " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002.

12_عارف بن ماطل الجريد، « التحفيز ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

13_عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بالعيد باديس، "آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018/2017.

14_عبد الرحمان بن عنتر، « نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية "، أطروحة دكتوراة دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004

15_عبد الرازق حواس، " دور التحفيز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005.

16_عبد العزيز شنيق، "الحوافز والفعالية التنظيمية- المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيدة، 2008/2007.

17_فاطمة الزهراء غربي، "إنتاجية العمل"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 2008/2007.

18_لويذة فرحاتي، " الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- باتنة، 2008.

19_محمد الحسن التيجاني يوسف، " التحفيز وأثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

20_ نسيمه قلال، "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2018/2017.

21_ نور الدين بولشراش، "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006/2005.

ثالثا: المجلات

1_ إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

2_ نور الدين بولشراش، مريم العيادي، "التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 جوان، جامعة باجي مختار-عنابة، 2017

رابعا: الملتقيات والمداخلات

1_ سعيد بن علي حسن، "تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني الحادي والعشرون-1428هـ، تحت شعار «الدفاع المدني والمستقبل-رؤية مستقبلية».

❖ الملخص :

التحفيز من الميكانيزمات الأكثر أهمية داخل أي مؤسسة وتتجلى أهميته في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي للعمال مما يؤدي لتعظيم المنفعة العامة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الدور الفعال للتحفيز في تحسين أداء العاملين وزيادة مردودية وإنتاجية المؤسسة الاقتصادية، باعتبار الحوافز عامل من العوامل الأساسية والضرورية التي تتحكم في سلوك الفرد أو العامل، وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة ميدانية بوحدة الذبح والتحويل ببوقيرات حيث تم إجراء مقابلة مع عينة من عمال المؤسسة وتحليل إنتاجيتها خلال سنتين متتاليتين. ومن خلال كل نتائج المعلومات المستوحاة من الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن عملية التحفيز تعد وسيلة فعالة تعتمد على كل مؤسسة لتحسين أداء عاملها وتحقيق رغباتهم وزيادة إنتاجيتها.

❖ الكلمات المفتاحية :

التحفيز، الأداء، الإنتاجية، مؤسسة اقتصادية.

❖ Résumé :

La motivation est l'un des mécanismes les plus importants au sein de toute organisation, et son importance se manifeste dans l'augmentation de la production et l'amélioration des performances professionnelles des travailleurs, ce qui conduit à maximiser le bénéfice public.

Cette étude visait à montrer le rôle effectif de la motivation dans l'amélioration des performances des travailleurs et l'augmentation de la rentabilité et de la productivité de l'institution économique, en considérant les incitations comme l'un des facteurs fondamentaux et nécessaires qui contrôlent le comportement de l'individu ou du travailleur, et sur cette base, nous avons mené une enquête de terrain dans l'unité d'abattage et de transfert de Bouguirat, où un entretien avec un échantillon d'ouvriers de l'établissement et une analyse de sa productivité pendant deux années consécutives.

A travers toutes les informations issues de l'étude et de l'analyse des résultats obtenus, il nous est apparu clairement que la démarche de motivation est un moyen efficace adopté par chaque institution pour améliorer la performance de ses employés, réaliser leurs désirs et augmenter sa productivité.

❖ Les mots clés :

Motivation, performance, productivité, entreprise économique