

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: كلية الحقوق والعلوم السياسية

فرع: العلوم السياسية

تخصص: ادارة وحكامه محلية.



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): ذبيح فوضيل

تحت عنوان

دور العملية التحفيزية في الزيادة الانتاجية في المؤسسة:

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

زروقي مرزاقه

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

برادشة فريد

مناقشا

جامعة المسيلة

زايدى عبد العزيز

السنة الجامعية: 2018/2017

# شكر وعرهان

بسم الله الحمان الرحيم

لئن شكرتم لأزيدنكم

سورة ابراهيم الآية 07

الحمد والشكر لله الذي وفقني لاتمام هذا العمل المتواضع

والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صلي الله عليه وسلم

أقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم معي من زملاء وأساتذة ومسؤولين طيلة

مشواري الدراسي

جزيل الشكر وعظيم الامتتان والتقدير إلى الأستاذ المشرف:

د/برادشة فريد بقبول الإشراف على هذه المذكرة، كما أقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة  
بتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث.

## إهداء

بعد الله تعالى وسيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم أهدي ثمرة جهدي الى والدي اطال الله

في عمرهما وإلى كل العائلة

إلى كل الأصدقاء مسيرتي الدراسية

إلى كل مساندي من قريب أو من بعيد



مقدمة

لقد تزايد الاهتمام إدارات المؤسسات المختلفة بالعنصر البشري الذي اصب حقيقة يعتبر المحرك الأساسي والرئيسي لأي تطور أو تقدم أو زيادة إنتاجية وفي أي مؤسسة مهما مجال تخصصها ومهما كانت طبيعة نشاطها .

وطبعا ويفرض تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة والمخطط لها من طرف المؤسسة فإننا نجد معظم المسئولون لتلك المؤسسة يسعون إلى أن يصل العاملون بها في تطوير وزيادة إنتاجيتهم إلى أبعد الحدود .

وهنا تختلف طريقة عمل ودرجة تأثير كل مسئول على العمال فمنهم من يلجأ إلى العامل المادي ومنهم من يلجأ إلى العامل النفسي ، وهذا هو محور بحثنا والذي نعبر عنه بالدور الذي تلعبه العملية التحفيزية في التأثير على الإنتاجية .

فالتحفيز يتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على تحسين أدائه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد .

ونظرا لأهمية الحوافز ودورها في التأثير على سلوك الفرد ، جذب هذا الأمر اهتمام الباحثين والعلماء المتخصصين في علم الإدارة بهذه الوظيفة المهمة ، حيث ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز منها النظرية الكلاسيكية ، نظرية الترتيب الهرمي لاحتياجات الإنسان "لأبرهام ماسلو " ونظريتي ( x ) و ( y ) لعالم النفس الاجتماعي "دوغلاس ماكري غور "

وفي الحقيقة ليست نظرية ماكري غور أو ماسلو النظريتان أو المدخلان الرئيسيان لدراسة موضوع التحفيز على الزيادة الإنتاجية بل هناك العديد من المداخل التي تنطلق من المدخل الكلاسيكي للنظرية العلمية والتي تزعمها رائد علم الإدارة فريدريك تايلور وعلى الرغم من أنه استند إلى تفسيرات مادية بحتة للزيادة الإنتاجية إلا أنه يعتبر جزءا معمولاً به في جميع النظم والمؤسسات العالمية ، كذلك ظهر مدخل في علم الإدارة ردا على التساؤلات التي لم تجد لها إجابة من خلال أفكار المدرسة العلمية وهذا المدخل اصطلح على تسميته ب:

مدخل العلاقات الإنسانية، والذي تزعمه العالم الأمريكي "إلتن مايو" الذي انتقد أفكار تايلور وعالج الكثير من النقائص الماضية وأصلحت المشاكل الحالية وقدمت التنظير للمستقبل من خلال الاهتمام بالعنصر البشري.<sup>1</sup>

وبع أن ظهر التياران الأوليان في فترة العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضي جاءت فترة السبعينيات أين ظهر مدخل جديد لدراسة علم الإدارة وقد ركز هذا المدخل على الرأس مال البشري ولذلك سمي مدخل الموارد البشرية، حيث ركز هذا المدخل على عنصر التنظيم وتنمية العلاقة المتكاملة بين مهتمتي كل من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبين أهداف الأفراد، غدت بدأت جميع المؤسسات العالمية في إدراك الأهمية الإستراتيجية المتزايدة للعنصر البشري، خاصة بعدما تشبعت الساحة العالمية بالدراسات الميدانية والتجارب التي أجرتها مدرسة العلاقات الإنسانية التي أعطت حقيقة مجالا واسعا للمؤسسات للاهتمام بالموارد البشري، وقد تم تطوير مصطلح ومفهوم رأس المال البشري من خلال نظرية كل من "شولتز" 1961 و"بيكر" 1962، وقد تم التوصل إلى أن الموارد البشرية هي مجموعة الاستعدادات والمعارف والمهارات الكامنة لدى الأفراد والتي لها تأثير على المؤسسة، ولذلك فقد تحدث الأستاذ غربي علي في كتابه على هذا التطور بقوله "فمن خلال تبنيها لهذا المدخل، يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولهما زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما إشباع حاجات الأفراد"<sup>2</sup>

وهناك من يقول بأن هذا المدخل لتنمية الموارد البشرية قد ظهر مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، بعد التأكد العلمي من الأهمية القصوى للمورد البشري في عملية الإنتاج عكس ما كان يعتقد سابقا من خلال أفكار المدرستين العلمية والعلاقات الإنسانية، وللأهمية القصوى للمورد

<sup>1</sup> زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.2007، ص 7. 10.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 10.

البشري ورعايته قصد الوصول إلى الفعالية في التسيير ، ومنه تصبح الموارد البشرية منظمة كاملة ودقيقة عليها أن تتكيف مع مقاييس العمل من خلاله.<sup>1</sup>

طبعاً هذا مايقودنا بدوره إلى التحدث عن دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ، هذه الميزة التنافسية التي لا تتحقق إلا إذا كانت هناك مواكبة للتقدم التكنولوجي ، هذا التقدم التكنولوجي الذي أصبح بدوره يفرض وجود كفاءات بشرية على مستوى عال من التكوين والاحترافية ، وكما هو معلوم فإن المعلومات والمعطيات اليوم في عالم التكنولوجيا والرقمنة أصبحت متاحة لكل مؤسسة لكن الإشكالية التي تبقى مطروحة في نوعية المأطر البشري الذي يستطيع بناء تلك المعلومات وتوظيفها وتكييفها لصالح أهداف المؤسسة ، وهنا تزداد أهمية العنصر البشري وضرورة الاستثمار فيه نظراً للوعي بأن الفعالية الإنتاجية الربحية كلها قائمة على أساس الموارد البشرية فهي بمثابة الدم في العروق أو بمثابة الأكسجين للريتين ، ولهذا لا بد من توفير أساليب ووسائل تحفيز للعمال حتى يستطيعوا استثمار جميع قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومعها أهدافهم الشخصية لعدم انفصالهما عن بعضهما البعض تحت أي شكل من الأشكال.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد منادلي ، إدارة الموارد البشرية وفعالية التسيير في المؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية لفرع انتيبوتيكال ، 2011 ، مجلة فكر ومجتمع ، العدد 13 ، جويلية 2012 ، طاكسيج كوم للنشر ، الجزائر ، ص 33 .  
<sup>2</sup> زهية عزويون ، المرجع السابق ، ص 12 13 .

## أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الحوافز من بين المواضيع الهامة التي أثارت المفكرين والباحثين وذلك نظرا لدورها الكبير في التأثير على سلوك الفرد وبالتالي التأثير على المردود والإنتاج والارتقاء بالمؤسسة إلى أبعد الحدود وذلك بتحقيق أهدافها.

## الأهمية العلمية :

توجه دراستنا هذه نحو مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة وذلك بإجراء مقابلة مع السيد مدير المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة دور العملية التحفيزية و تأثيرها على سلوك العمال فيما يتعلق بالإنتاجية .

وقد تمثلت أهداف الموضوع العلمية فيما يلي:

- ✓ التعرف على طبيعة الحوافز الموجودة في مؤسسة ملينة الحضنة .
- ✓ التعرف على نوعية الحافز الأكثر جاذبية بالنسبة للعمال .
- ✓ البحث عن العلاقة الموجودة بين التحفيز والإنتاجية .
- ✓ البحث عن العلاقة الموجودة بين التحفيز والكفاءة الإنتاجية .

## الأهمية العملية :

طبعا لكل مؤسسة مجال عملي يقع في صميم اهتمامات الباحث ،ولذلك فقد إرتأيت أن أتطرق إلى هذه الدراسة بغية توظيف معارفي ومداركي الأكاديمية في أحد مؤسسات الدولة الجزائرية ، سواء في القطاع العام أو الخاص ، مايهمني هو أن أنقل المعرفة النظرية التي تلقيتها في الجامعة على يد أساتذتي الكرام إلى حقل المؤسسات الاقتصادية والصناعية الخدماتية في الجزائر .

## أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للعديد من الأسباب المختلفة موضوعية وأخرى ذاتية نذكر من بينها :

### أسباب ذاتية :

✓ الرغبة في معرفة مدى تأثير الحوافز على نفسية العمال .

✓ معرفة نفسية وشعور العمال وأي نوع من الحوافز يصنع الفارق من حيث قوة التأثير على سلوك الأفراد .

### أسباب موضوعية :

✓ توفر المراجع المتعلقة بموضوع التحفيز .

✓ الإطلاع على بعض المذكرات ومن بين الملاحظات المسجلة أن الباحثين من خلال دراستهم لعملية التحفيز التركيز على تأكيد العلاقة بين التحفيز وأداة الفرد وعدم التطرق بصورة كبيرة إلى العلاقة بين عملية التحفيز والإنتاجية.

### طرح الإشكالية :

تسعى كل مؤسسة إنتاجية إلى الوصول إلى أقصى درجة من تحقيق الأرباح وذلك عن طريق زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن ومن أجل هذا الهدف تضع المؤسسة عدة خطط ووظائف لتحقيق هذا المبتغى ومن بين أهم هذه الوظائف نجد وظيفة التحفيز التي تعد من بين العمليات أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية داخل المؤسسة ومن خلال هذا قمنا بطرح الإشكالية التالية :

**كيف تؤثر العملية التحفيزية على الزيادة الإنتاجية بمؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة ؟**

وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة أسئلة فرعية :

✓ ما المقصود بكل من مفهوم و التحفيز والإنتاجية ؟

✓ من المسؤول عن عمليات التحفيز ولماذا تلجأ المؤسسات إليها ؟

✓ كيف يؤثر التحفيز على الكفاءة الإنتاجية ؟

✓ ماهو واقع العملية التحفيزية في مؤسسة ملبنة الحضنة ؟

✓ هل هناك برنامج للتوسع الاقتصادي لمؤسسة ملبنة الحضنة ؟

### الفرضيات :

✓ للإجابة على الأسئلة المطروحة نقدم الفرضيات التالية :

✓ الحافز شعور لدى الأفراد يولد فيهم الرغبة للقيام بأعمالهم لتحقيق الأهداف.

✓ يؤثر التحفيز على الإنتاجية بطريقة أو بأخرى.

✓ تعتبر الترقية من بين أهم الحوافر في مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة.

✓ تؤثر الترقية على أداء العمال بمؤسسة الحضنة وتدفعهم لتقديم أداء حسن .

### الدراسات السابقة :

من خلال إجرائنا لهذا البحث صادفنا عدة دراسات من بينها :

**الدراسة الأولى :** وهي عبارة عن مؤلف أكاديمي للدكتور عادل محمد الزايد في مؤلفه إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية دون طبعة 2003 احتوى على إحدى عشر فصل حيث تناول في الفصل التاسع أنواع الحوافر التنظيمية .

**الدراسة الثانية :** دراسة الباحثة زهية عزيزون بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ، وحدة نوميديا بقسنطينة ، شهادة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006. 2007. وقد كانت هذه الدراسة مستفيضة تبين واقع مؤسساتنا الجزائرية التي مازال الصراع فيها بين العامل ورب العمل وبين أهداف المؤسسة وأهداف العمال .

**الدراسة الثالثة :** خديجة خروبي بعنوان " الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي "(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة )، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2016.

**الدراسة الرابعة :** دراسة الباحثة حكيمة نقادلة في مقال بعنوان :أهمية ودور الحوافز في المؤسسات الصناعية ،بمجلة فكر ومجتمع العدد 16 أبريل 2013 من الصفحة 223 إلى 232.

**الدراسة الخامسة :** نعيمة دغفل بعنوان " أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين"(دراسة حالة جامعة المسيلة )، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة 2015 .

### الإطار المنهجي للدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي بالإضافة إلى النهج التحليلي ومنهج دراسة حالة .

لقد اعتمدنا فيما يتعلق بالجانب النظري لهذه الدراسة وكذلك على التغطية الأكاديمية المختلفة لجوانب ومصطلحات التحفيز والإنتاجية على المنهج الوصفي التحليلي .

**المنهج الوصفي التحليلي :** هو منهج يقوم أساسا على وصف الظاهر محل الدراسة ،والتعبير عنها كما وكيفا .

**منهج دراسة حالة :**وهو منهج يهتم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظام اجتماعي ، والتعمق أكثر بدراسة كل مايتعلق بهذه الوحدة ، ويأتي هذا المنهج لخدم موضوعنا من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة نموذجا ، وهذا في موضوع انعكاس العملية التحفيزية على تحقيق وزيادة الكمية الإنتاجية للمؤسسة ، ومنه نحن بحاجة ماسة إلى دراسة كبيرة وصغيرة داخل هذه المؤسسة للوصول إلى الإجابة على التساؤلات ومن ثم إثبات أو نفي الفرضيات التي تم التطرق لها في بداية البحث .

## إقترابات الدراسة :

على الرغم من كثرة الإقترابات في مجال العلوم الإدارية إلا أن الإقتراب الأكثر تفسيراً للظاهرة المدروسة هو اقتراب الموارد البشرية ، وطبعاً سوف يتم الاستعانة بأقتراب المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية و اقتراب نظرية Y Z للعالم دوغلاس ماكر يغور وكذلك نظرية مثلث الحاجات لأبراهام ماسلو وغيرهم ، وطبعاً كلهم أو جلهم يتطرقون إلى موضوع الموارد البشرية وبالتحديد جميعهم أفرد مكاناً لموضوع التحفيز والإنتاجية في مؤلفاته .

**الإقتراب البشري :** يبرز هذا المقترّب في دراستنا من خلال التطرق إلى مختلف النظريات والمداخل التي تناولت الموارد البشرية والاستناد إليها بغرض التأكد من صحة وعدم صحة الفرضيات المقترحة .

## تقسيم الدراسة :

تقوم دراستنا بتناول دور العملية التحفيزية في الزيادة الإنتاجية وبغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول :

**الفصل الأول :** يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتحفيز والإنتاجية ، تم تقسيمه إلى مبحثين ، المبحث الأول مفهوم التحفيز ، والمبحث الثاني مفهوم الإنتاجية .

**الفصل الثاني :** يتناول الفصل الثاني تأثير التحفيز على الإنتاجية وكذلك تأثير التحفيز على الكفاءة الإنتاجية ، حيث قسمناه إلى مبحثين أيضاً .

**الفصل الثالث :** تعلق هذا الفصل بإجراء دراسة تطبيقية حول واقع التحفيز في المؤسسات الجزائرية ، وقد أخذنا مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة كعينة للدراسة لكونها مؤسسة إنتاجية وقد كانت لنا مقابلة مع السيد مدير المؤسسة .

يعد موضوع التحفيز من بين المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام المؤسسات وخاصة التي تسعى لتحقيق الإنتاج ، وهذا للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة في التأثير على سلوك الأفراد و كذلك على الإنتاجية وهذا الأمر أدى بالباحثين وعلماء الإدارة إلى النظر والاهتمام بهذه العملية .

لذلك وجب النظر في موضوع التحفيز داخل المؤسسة وأخذ هذه العملية بجديّة لأهميتها الكبيرة على الزيادة الإنتاجية .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى عنصرين هما:

✓ مفهوم التحفيز .

✓ مفهوم الإنتاجية .

# الفصل الأول

## المبحث الأول : مفهوم التحفيز

تباينت وجهات نظر المختصين الإداريين حول إعطاء واحد للتحفيز والأهمية التي تمتلكها هذه الوظيفة داخل المؤسسة ، وسنستعرض من خلال هذا المبحث جملة من التعاريف المختلفة لمحاولة الوقوف على تعريف دقيق وشامل إضافة لأهمية وأهداف وظيفة التحفيز ، نظرياتها وأنواعها .

### المطلب الأول: تعريف العملية التحفيزية أهميتها وأهدافها :

#### أولاً:تعريف الحوافز لغة

تعتبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها،والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها،ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز الذي يتحصل عليه،ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد،وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف الحوافز اصطلاحاً

أما في الاصطلاح فنجد العديد من التعريفات نذكر من بينها:

**تعريف 1 :** يعرفها " كيث " 1990 الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات و الاحتياجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معوج فريدة،القيادة الإدارية و دورها في رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة ،(مذكرة لنيل شهادة الماستر ، المسيلة: جامعة محمد بوضياف ،كلية الحقوق و العلم السياسية ،قسم العلوم السياسية)،2013،ص 56

<sup>2</sup>ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله،أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،( برنامج الماجستير في إدارة الأعمال ،غزة ،الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والاقتصاد )،2012،ص19

**تعريف 2 :** ويعرفها أيضا عاطف محمد عبيد (بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر).

**تعريف 3:** و الحوافز حسب " ديل بيش " (بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها).<sup>1</sup>

**تعريف 4 :** ويمكن أيضا تعريف الحافز بأنه ذلك المثير الخارجي الذي يتواجد بالبيئة المحيطة بالشخص ويدفعه لإتباع سلوك معين لإشباع حاجاته ورغباته لتحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

**تعريف 5 :** وتعرف الحوافز بأنها المقابل للأداء المتميز حيث يعتبرانه الأجر القادر على الوفاء قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ،وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة ،وقيمة المنصب ، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء .<sup>3</sup>

**تعريف 6 :** تعريف إجرائي للتحفيز ( يتمثل التحفيز في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى أداء .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،ط1،الأردن :دار مجداوي للنشر والتوزيع ،2006 ص 229-230.

<sup>2</sup> عبد العزيز علي حسن ،الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،ط1،مصر:المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،2009، ص172.

<sup>3</sup> أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية ،ط2، مصر :الدار الجامعية للطباعة والنشر،2008،ص348.

<sup>4</sup> بلقايد إبراهيم ،بوري شوقي ،علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،(د ن)2017 ،ص256

## المطلب الثاني: التحفيز وعلاقته ببعض الوظائف ( التدريب ، الترقية ، الرضا الوظيفي ، الأداء )

### أولا : التحفيز والتدريب

أ. تعريف التدريب : توجد عدة مفاهيم للتدريب من بينها :

**تعريف 1:** يعرف التدريب بأنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية و تصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي ، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف و الاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات <sup>1</sup>.

**تعريف 2:** تعتبر العملية التدريبية نظام فرعي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب <sup>2</sup>.

**تعريف 3:** كما يعرف أيضا بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية ، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل <sup>3</sup>.

### ب. علاقة التحفيز بالتدريب :

يعتبر التدريب من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله ، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم ، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين في آن واحد :

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص137.

<sup>2</sup> عادل محمد الزايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، ط1، مصر: (ب د ن)، 2003، ص248.

<sup>3</sup> باري كواشي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، مصر : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2002، ص198.

وذلك بأنه يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها ويرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم.<sup>1</sup>

## ثانيا : التحفيز و الترقية

### أ. تعريف الترقية :

**تعريف1:** يرى الباحث "محمد حلمي" أن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى.<sup>2</sup>

**تعريف 2:** يعرف "محمد أنس قاسم جعفر" الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتزن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة الأجر.<sup>3</sup>

**تعريف3:** ويعرفها "مصطفى أبو زيد" على أنها نقل الموظف من وضع وظيفي أول إلى وضع وظيفي أكبر وتنقسم إلى قسمين : ترقية في الدرجة و ترقية في الوظيفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن دريدي منير، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، عنابة: جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية)، 2010، ص121.

<sup>2</sup> بن مبارك كريمة، سلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات ، (مذكرة لنيل شهادة الليسانس ،ورقة : جامعة قاصدي مرباح ،كلية علم النفس ،تخصص عمل وتنظيم ) 2012 ،ص14.

<sup>3</sup> جبلي فاتح ،الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة لخروب ،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،قسنطينة:جامعة منتوري ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا)2006،ص10.

<sup>4</sup> بالمبروك عبد القادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية (مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة :جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية، تخصص قانون إداري) 2014، ص8.

## ب. علاقة التحفيز بالترقية :

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ارتبطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً للعاملين على العمل وإنتاج<sup>1</sup>.

## ثالثاً : التحفيز والرضا الوظيفي

## أ. تعريف الرضا الوظيفي :

**تعريف 1:** عرفه "هوبوك" بقوله أن الرضا الوظيفي هو الشئ الذي تظهر اهتماماً نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تجعل الفرد يفصح بأنه راض عن عمله<sup>2</sup>.

**تعريف 2:** وعرفه "فروم" vroom أنه شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله ، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي وبينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

**تعريف 3:** كما عرف على أنه " موقف من مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته ، فهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهاته الوظيفة مثل : الراتب والترقية وزملاء العمل ، نمط الإشراف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن دريدي منير ، المرجع السابق ، ص 122.

<sup>2</sup> بلال طالب، اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المسيلة : جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، تخصص إدارة وحكاما محلية) 2016، ص 33.

<sup>3</sup> عمر فتحة ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة بلدية سيدي عيسى ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، تخصص إدارة وحكاما محلية) 2015، ص 50.

**تعريف4:** ويعرفه " الأغبري " 2002 الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني .<sup>2</sup>

### ب. علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل تعتبر دافعة للفرد للقيام بعمله فالرضا الوظيفي بشكل عام هو اتجاه الأفراد ناحية العمل الحالي والمنظمة فنجد أن له علاقة وثيقة بالسلوك داخل العمل وكذلك هو عبارة عن حالة نفسية يصل لها الموظف عند درجة إشباع معينة نتيجة لما تعرض له من عوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية .<sup>3</sup>

### رابعا : التحفيز والأداء

#### أ. تعريف الأداء :

**تعريف1:** يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

**تعريف2:** كما يعرف بأنه عبارة عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

<sup>1</sup> مباركي صبرين ، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة ،دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،بسكرة :جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية )2014،ص51

<sup>2</sup> إيناس فؤاد نواوي فلان،الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم ،(متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير ،مكة المكرمة:جامعة أم القرى ،كلية التربية ،قسم الغدارة التربوية والتخطيط) 2009،ص44.

<sup>3</sup> إيناس فؤاد نواوي فلان،المرجع السابق،ص44

**تعريف 3:** ويعرف كذلك بأنه عبارة عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>1</sup>

**تعريف 4:** عرفه "هاينز" بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.<sup>2</sup>

**ب. علاقة التحفيز بالأداء :**

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول أن الموظفون يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه ، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات لمكان العمل.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة .

**أولاً: أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة ككل**

<sup>1</sup> برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية ،(مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر ،تلمسان :جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية )2016، ص 44 .

<sup>2</sup> عون مفيد عبد الله السقا ،الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين ،(دراسة مكملة للحصول على متطلبات درجة الماجستير ،فلسطين:الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،قسم إدارة الموارد البشرية )2013ص50.

<sup>3</sup> برباح محمد الأمين ،موساوي يحي ،المرجع السابق ،ص75.

**زيادة الإنتاجية** : حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها .

**تخفيض الفاقد من العمل** : وذلك عن طريق تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى .  
تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .

**انخفاض معدل دوران العمل** : بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء .

**تهيئة المناخ التنظيمي المناسب** : حيث تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف .

تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة و استقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية .<sup>1</sup>

**ثانيا: أهمية الحوافز بالنسبة للفرد**

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

إشباع الحاجيات المادية والمعنوية .

إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد .

خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس و الموظفين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

<sup>1</sup> مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،بومرداس :جامعة أمحمد بوقره ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ،شعبة علوم التسيير)2013،ص13

تحريك دافعية الفرد نحو العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهداف الحوافز

يمكن تقسيم أهداف الحوافز إلى نوعين : النوع لأول يبين مدى ارتباط وتوافق الحوافز مع الأهداف الإستراتيجية العامة ، أما النوع الثاني فهو يركز على أهداف .

النوع لأول والمتمثلة في :

✓ المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا .

✓ المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف و ترشيد استخدام المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج .

✓ المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد كفاءتها .

المساعدة على دفع العاملين للالتزام بطرق ونظم الفعالية الكاملة ، وتنمية التعاون الفعال في ما بينهم .

✓ المساعدة في دفع العاملين للعمل وذلك بتخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون إهمال عناصر الأداء الأخرى .

أما النوع الثاني فيهدف في الأساس إلى تحقيق ما يلي:

<sup>1</sup> عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، المسيلة : جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية )

✓ تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات للسوق أو طلبات العملاء طبقا لنوع المنتجات .

تحقيق معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة .

✓ ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج .

ترشيد استخدام الآلات والمعدات .

✓ تحقيق الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي وتسريع الأداء وذلك بتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: أنواع الحوافز

لقد تنوعت الحوافز حسب طبيعتها وأثرها ونستطع ذكر بعض أنواعها .

#### أولاً: الحوافز المادية

تتمثل الحوافز ذات الطبيعة المادية في كونها ذات طابع مادي وملموس ونستطيع ذكر بعض أنواع الحوافز المادية كصرف العلاوات المختلفة على الموظفين ومنح الزيادات وصرف الرواتب وذلك عندما تحقق المؤسسة فائض من الربح وهذا الراتب لا يكون بالضرورة موجه إلى جميع الموظفين ، المكافأة وتكون بصرف مبلغ معين من المال لموظف أو أكثر بسبب الإنجازات التي ساهموا في إحداثها<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الحوافز المعنوية

<sup>1</sup> الو كاد نورة ،شريفى وردية ،إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء،(مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل الليسانس ،المدية: المركز الجامعي الدكتور يحي فارس ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية 2008،ص46)

<sup>2</sup> إبراهيم الفقهى ،قوة التحفيز ،مصر :ثمرات للنشر والتوزيع ،ط2011،ص11. 12.

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أنواع البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد ، أن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها ، وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسئولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وهي الحوافز المعنوية والمتمثلة في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف ، إعطائهم الأوسمة والمكافآت .<sup>1</sup>

### ثالثا : الحوافز الإيجابية

وتشمل على إدراك مجهودات الموظفين وتقدير مساهمتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتحسين هذه الأساليب من معايير الأداء وتؤدي إلى رفع روح الفريق والإحساس بروح التعاون والشعور بالانتماء إلى المؤسسة ومن أساليب التحفيز الإيجابية نجد :

- ✓ الثناء على العمل المنجز .
- ✓ الاهتمام الجاد برفاهية المرؤوسين .
- ✓ تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين .
- ✓ مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .

### رابعا : الحوافز السلبية

وتقوم هذه الحوافز على أساس القوة أو التهديد في التعامل مع الموظفين ولا شك أن الخوف من العقاب أو النتائج غير المحمود عقباها يؤثر سلبا على السلوك مثل : الخوف من الفشل في الاختبار ، وبينما يفيد الخوف من العقاب في تقويم السلوك أو في مواقف قمع الشغب ، فإنه

<sup>1</sup> هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت ، ط1، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2007، ص29

لايوصي باستعماله كأسلوب بديل قابل للتطبيق في الأعمال التجارية أو البيئة الصناعية الحالية نظرا لارتفاع المستوى التعليمي للموظفين ، ويخلق العقاب حالة من الشتات الذهني تؤثر سلبا على الشعور بالانتماء ، وروح التعاون ، وبالتالي انخفاض الإنتاج .<sup>1</sup>

#### خامسا :الحوافز الداخلية

ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالانتماء إلى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والتي تقوده إلى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسئوله .

#### سادسا :الحوافز الخارجية

وهي التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثلا ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها : تشكل حيزا مهما بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم و احتياجاتهم المختلفة .<sup>2</sup>

### المطلب السادس:النظريات المفسرة للتحفيز

للتحفيز عدة نظريات تختلف باختلاف مراحل عدة عبر التاريخ كلاسيكية و حديثة نذكرها على النحو الآتي :

أولا :النظريات الكلاسيكية للتحفيز :

أ. النظرية الكلاسيكية :

<sup>1</sup> إيهاب صبيح محمد رزيق،العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ،مصر :دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،2011،ص 27. 28.

<sup>2</sup> أحمد السيد الكردي ،إدارة السلوك التنظيمي ،(د ن ت) 2011،ص ص 43 44

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل ويجهد معقول مع التجاهل آدمية الفرد و أساسها:

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

تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين واعتبار الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

ب. نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد على اختلاف مستواهم لبعضهم البعض من خلال سلوكهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم والتعاون المتبادل بينهم وكذا المشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو " إلتون مايو" وزملاؤه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ،حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع مستوى الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد منادلي، إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية انتيبوتيكال 'صيدال'، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر: جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2012، ص148

<sup>2</sup> محمد منادلي، المرجع السابق، ص151

ت. نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية :

قام "أبراهام ماسلو" العالم السيكولوجي بدراسة الأسباب التي تؤثر على رضا الأفراد والمجموعات بصفة عامة وقد وضع ماسلو تصورا في شكل هرمي وضح فيه الحاجات الفردية للبشر، وقد وضع هذه الحاجات بصورة مرتبة طبقا لأهميتها وضرورة إشباعها في تسلسل منطقي وتتمثل في خمسة عناصر :

✓ الحاجات الإنسانية و الأساسية (المأكل والملبس والسكن)

✓ الحاجة إلى الأمان (من خلال الحماية من الأخطار التي يتعرض لها البشر)

✓ الحاجات الاجتماعية (من خلال العلاقات الاجتماعية والصدقة )

✓ الحاجة إلى الاحترام (احترام الذات والمكافأة على الإنجاز)

✓ الحاجة إلى تحقيق الذات (تحقيق إنجاز غير مسبق)<sup>1</sup>

ث. نظرية (x) ونظرية (y) "دوغلاس ماكريغور"

النظرية x:

عرفها "دوغلاس ماكريغور" في الخمسينات بأنها مجموعة الافتراضات لدى المدراء الذين يرون الموظفين كعمال يحتاجون إلى الإكراه للعمل وتتمثل عناصرها فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل .

✓ يجب استخدام نوع من الشدة والحزم مع المرؤوسين لإنجاز العمل .

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن ،الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،ط1،مصر :المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2009،ص172

<sup>2</sup> فليب وايتلي ،تر:يوسف أحمد الطافر،التحفيز ،(د ط) لبنان:دار الكتاب العربي،2009،ص118.

✓ الإنسان يتهرب من المسؤولية ولا يعتمد على نفسه.

✓ الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية ويسعى لتحقيق المكاسب الاقتصادية والدافع المادي هو الوحيد الذي يحركه.<sup>1</sup>

### النظرية y:

أيضا وضعها "ماكريغور" ترى هذه النظرية أن الناس يريدون أن يعملوا ويصبحوا محفزين وتتمثل عناصرها في ما يلي:<sup>2</sup>

✓ الإنسان ليس كسول بطبعه وإنما يدعي الكسل .

✓ السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل إلا أنها تعبر عن الأسلوب الوحيد ولا تضمن إنجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات.

✓ الإنسان يسعى للمسؤولية ولكن بشروط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.

✓ للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها ويختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقا لمجموعة كبيرة لهذه العوامل.<sup>3</sup>

### ج. نظرية العاملين "فردريك هرزبيرج" في العوامل الدافعية والعوامل الصحية:

لقد قدم "فردريك هرزبيرج" وزملاؤه نظرية في الدوافع عام 1959 ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موقع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين، قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط فكان الباحث ينظرون إلى أن الرضا الوظيفي يقع على طرف من خط متصل بينما يقع عدم الارتياح في الوظيفة على الطرف المعاكس، ونتيجة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (د ط) الجزائر: دار المطبوعات الجزائرية، 2004، ص85.

<sup>2</sup> فليب وايتلي، تر: يوسف أحمد الظافر، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص86.

للمقابلات التي أجراها هرزبيرج مع عدد من المديرين والمحاسبين فقد خرج بمجموعتين من العوامل سمى المجموعة الأولى: العوامل الدافعية هي التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي.

وسمى المجموعة الثانية العوامل الصحية هي التي يسبب غيابها عدم الارتياح.<sup>1</sup>

### ح. نظرية الحاجات المكتسبة "ماكيلاند":

أقترح " ماكيلاند " عام 1968 نظريته في الدوافع و الحوافز فسامها "نظرية الإنجاز" من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم "ماسلو" حيث توصل للأبحاث التنظيمية المتعددة التي أجراها لوجود ثلاث حاجات تؤثر في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهي حاجة الإنجاز والحاجة إلى القوة والحاجة إلى الانتماء بالإضافة إلى الحاجات الفيزيولوجية.

استخلص أن هناك أفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة، أطلق عليهم ذوي الإنجاز العالي ولهذا استنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع متميز وهو الإنجاز، وهو بذلك من بين الأوائل الذين اهتموا بالفرق والخاصة بين الأشخاص.<sup>2</sup>

### ثانيا: النظريات الحديثة للتحفيز:

#### أ. نظرية التوقع :

ليفكتور " فروم " V. Vroom ، لقد طور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964 لتصبح من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الأفراد وترى هذه النظرية أن

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص392.

<sup>2</sup> سليم طق علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تبسة: جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية، علوم التسيير، الشعبة علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال المؤسسات) 2016، ص13.

الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج .

### ب. نظرية العدالة :

تقوم هذه النظرية لصاحبها "ستاسي آدمز" Stacy Adams على مسلمة أساسية وبسيطة في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لايعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ( المقارنات الاجتماعية) وتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا لأربعة خطوات وهي :

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة .

تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها .

مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين ، أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات .

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .<sup>1</sup>

### ت. نظرية التعزيز: "سكينر" 1969

اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني ، و بالاعتماد على مبدأ من مبادئ علم النفس ألا وهو "أثر التعزيز على الاستجابة " والسلوك التنظيمي يعتمد على ما يتعرض له الموظف من ميزات كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد عليها نتائج وسلوكيات مستقبلية متكررة .

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 ص ص 214.216

وهذه المثيرات تتمثل في الحوافز الإيجابية التي ينتج عنها استقرار سلوكي مما يؤدي إلى تكرار السلوك ،والعكس أيضا بحيث أنه إذا كانت الحوافز غير فعالة فإنها تنقص من الروح المعنوية وتؤدي إلى عدم تكرار ذلك السلوك ،هذا وأكدت نظرية تعزيز السلوك أن نتائج السلوك يتوقف عليها ممارسة تكرار تلك التصرفات فان كانت النتائج مشجعة وتؤدي للحصول على المكافأة فسيحدث هذا تأكيدا لهذا السلوك ،وبالتالي يمكن ضمان بقاءه واستمرار يته ولكن إذا لم تصل نتائج السلوك إلى تحقيق المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالإحباط وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك .

وتزيد نتائج الأعمال التي تتم مكافأتها ايجابيا من قوة التحفيز بمعنى أنها تؤدي إلى زيادة معدلات الاستجابات وبالتالي إلى زيادة احتمالات السلوك وعكس ذل إذا استعملت المكافأة بشكل سلبي .<sup>1</sup>

### ث. نظرية ويليام أوشي :

عرض ويليام أوشي في كتابه نظرية Z القيم الثقافية واليابانية وحللها ثم قام بدراسة تأثيرها على الإدارة وبعد ذلك استنتج خصائص المؤسسات اليابانية ومن بينها:

❖ **وظيفة مدى الحياة :** وهي عند توظيف الفرد في المؤسسة فانه يبقى فيها إلى غاية التقاعد .

❖ **طرق تقييم الترقية:** نجد في المؤسسات اليابانية الترقية تكون بعد عشر سنوات .

❖ **اتخاذ القرارات :** وذلك بإعطاء العمال فرصة للمشاركة في القرارات .

<sup>1</sup> دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ،المسيلة :جامعة محمد بوضياف ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية ) 2015،ص43

❖ **التكفل الكلي بالفرد:** حيث نجد في المؤسسة اليابانية علاقات ودية بين الأفراد فيما بينهم و الأفراد مع مرؤوسيههم .

بالإضافة إلى ذلك نجد ويليام أوشي اعتمد في تطبيق نظريته على مراحل هي :

✓ مفهوم المؤسسة من نوع Z.

✓ دراسة فلسفة المؤسسة.

✓ تعريف وتحديد الفلسفة التي تبحث عنها المؤسسة.

✓ تطوير تقنيات الاتصال .

✓ اختيار النظام.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> دغفل نعيمة، المرجع السابق، ص45

## المبحث الثاني : مفهوم الإنتاجية

لم تعرف الإنتاجية بطريقة دقيقة حتى أوائل القرن العشرين حيث عرفت على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات وبعد ذلك توالت التعاريف ومن خلال هذا سنتطرق إلى ذكر البعض منها وكذا سنتطرق إلى أهمية الإنتاجية ، الإنتاجية في الأنظمة الاقتصادية ، نظرة مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية .

### المطلب الأول : تعريف الإنتاجية وأهميتها

#### أولاً: تعريف الإنتاجية

**تعريف 1:** يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها ، وتكاليف الإنتاج ، وتكاليف الآلات والمعدات ، بينما تشمل المخرجات المبيعات ، الدخل ، الحصة السوقية .<sup>1</sup>

**تعريف 2:** فهي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وتشكيلة معينة ، وفي وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة ، وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية .<sup>2</sup>

**تعريف 3:** ويعرفها "مالا" بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج ، وهي تسعى للحصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،مصر:الدار الجامعية ،2006،صص34.33.

<sup>2</sup> عباد أحمد،بن شكر عبد القادر،دور التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية ،حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف بسعيدة ،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ،سعيدة :جامعة الطاهر مولاي ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،شعبة :علوم التسيير ( 2016،ص30).

**تعريف 4:** يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية ، حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج .<sup>2</sup>

**تعريف 5:** تعريف إجرائي للإنتاجية يمكن تعريفها بأنها مقياس للمقدرة على خلق الناتج المتمثل في المخرجات باستخدام عوامل الإنتاج المتمثلة في المدخلات خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

### ثانيا: مكونات الإنتاجية

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات والمخرجات ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي ، وجب علينا معرفة مكونات الإنتاجية :

#### 1. القوة العاملة :

تعتبر القوة العاملة على اختلاف أشكالها من العناصر المهمة والعنصر المحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج ، ويكفي أن نذكر أن لو توفرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية ، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوى .

#### 2. التجهيزات الرأسمالية :

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأس مالية كبيرة ( مباني المصنع ، الآلات ، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ

<sup>1</sup> مونير مهدي ، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، ببسكرة :جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ) 2012، ص7.

<sup>2</sup> عيسى محمد الغزالي، الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ،العدد 61، 2007، ص3.

<sup>3</sup> يوسف عنصر، ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكوسبولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ،2014، ص132.

العمليات الصناعية ، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة ) لأن هذه التجهيزات لها تأثير على زيادة أو نقصان الإنتاجية.

### 3. المواد الأولية :

يعتبر عنصر المواد الأولية من بين العناصر المهمة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية ، وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد ، والتوصيف الدقيق للمواد ، والسرعة في التوريد ، وشروط الشراء وتكاليف النقل والتخزين والخصوصيات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية الإنتاجية

للإنتاجية أهمية بالغة سواء مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل ونستعرض الآن هذه الأهمية .

#### 1. أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد:

زيادة الإنتاجية يعني زيادة الدور الذي يقوم به الفرد وتساعد الإنتاجية على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافآت .

#### 2. أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة:

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشرا على الأداء في

<sup>1</sup> غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية خاصة ،دراسة حالة مؤسسة الزجاج العمومية والأجر الخاصة خلال الفترة 2002.2006،(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،الشلف:جامعة حسيبية بن بوعلوي ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية ) 2008،ص36.33.

المؤسسة ، كما تعتبر وسيلة مقارن بين المؤسسات ، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية ، وإبراز صورة المؤسسة .<sup>1</sup>

### 3. أهمية تحسين الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي ، وتحسين المستوى الاجتماعي لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لدولة أخرى ، التي تنتج نفس السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في ميزان المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة لتلك الدول كما أنه تستطيع المؤسسة من أن تحسن إنتاجيتها بفضل التدريب وتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال :

- ✓ زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم .
- ✓ زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين .
- ✓ رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب .
- ✓ رفع الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرامج .
- ✓ تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج .

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز،(مذكرة لنيل درجة الماجستير ،بومرداس:جامعة محمد بوقرة ،كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ) 2007،ص73.

✓ تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإنتاجية في الأنظمة الاقتصادية

اختلف تصور الإنتاجية من نظام إلى نظام آخر وسنسى من خلال هذا المطلب دراسة الإنتاجية بالنسبة للأنظمة الاقتصادية الثلاث (النظام الرأسمالي ، النظام الاشتراكي، النظام الإسلامي).

#### أولاً: الإنتاجية في النظام الرأسمالي

##### أ. مبادئ النظام الرأسمالي

يقوم النظام الرأسمالي على المبادئ التالية :

✓ الملكية الفردية لوسائل الإنتاج : وهذه الملكية تمتد إلى جميع المجالات وبشكل واسع حيث يتكفل القانون في المجتمع الرأسمالي بحماية الملكية الخاصة والتي تغزو جميع عناصر الإنتاج (الأص ، آلات ، مباني ، معادن ) وغير ذلك من أنواع الثروة .

✓ الحرية الاقتصادية : ومعنى هذه الحرية هو الحرية وسيلة لتحقيق المصالح العامة : فالإنسان في المجتمع الحر يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة ، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق المصالح العامة .

✓ الحرية سبب لتنمية الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

✓ ضمان حرية الاستهلاك : حيث أن لكل شخص الحرية في إنفاق ماله في نوع السلع التي يختارها .

<sup>1</sup> بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، الجزائر:مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، ع7، ص181.

**ب. واقع النظام الرأس مالي**

إن واقع النظام الرأس مالي قد تراجع عن كثير من المبادئ ، فقد تدخلت الدولة في شتى نواحي الحياة الاقتصادية ، وذلك بسبب المشاكل التي عانى منها النظام الرأس مالي وقد ، في كثير من الأحيان يكون في صالح المجتمع زيادة إنتاج معين وبالتالي زيادة الإنتاجية ، لكن الرأس مالي يحاول تحديد كمية الإنتاج ، وهذا للمحافظة على أرباحه وبسبب هذا الإشكال أصبح تدخل الدولة من أجل تنظيم الإنتاج و الإنتاجية أمر لافر منه .

**ثانيا : الإنتاجية في النظام الاشتراكي**

1. مبادئ النظام الاشتراكي : يقوم النظام الاشتراكي أساسا على نقيض النظام الرأسمالي ، وجاء كبديل له ويوم على المبادئ التالية :

✓ الملكية العامة لوسائل الإنتاج : وهي تعني في جوهرها ، أن الملكية جماعية ، ولا يملكها شخص معين ، وبالتالي محو الملكية الخاصة ، ليس في مجال الإنتاج الرأسمالي فقط بل في مجال الإنتاج بصورة عامة و مجال الاستهلاك أيضا ، فتؤم كل وسائل الإنتاج وكل البضائع الاستهلاكية .

✓ التخطيط : الخطة هي التي تقود الإنتاج ، فالمخطط يقوم على أساس علمي لحاجيات المجتمع ، وتحديد كمية الإنتاج الضرورية لتغطية تلك الحاجات .

**2. واقع النظام الاشتراكي**

إن من بين المشاكل التي تعرض لها النظام الاشتراكي في الواقع ، هي الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ، لا أنه وما حدث في الواقع أنه تم نزع الملكية لوسائل الإنتاج من أفراد في المجتمع وتحويلها لإفراد في السلطة .

أما التخطيط المركزي الذي كان ينادي النظام الاشتراكي ، فقد بدأ يأخذ صيغة المرونة ، وهذا ناتج عن عدم ملائمة مركزية التخطيط للواقع .

### ثالثا : الإنتاجية في النظام الإسلامي

#### أ: مبادئ النظام الإسلامي

يختلف النظام الإسلامي على كل من النظامين السابقين ( الرأسمالي و الاشتراكي ) ، حيث يقوم على مبادئ مختلفة نذكرها للآتي :

✓ مبدأ الملكية المزدوجة : لا تنطبق على المجتمع الإسلامي الصفة السياسية لكل من المجتمعين (الرأسمالي و الاشتراكي ) ، لأن المذهب الإسلامي لا يتفق مع الرأسمالية في القول: بأن الملكية الخاصة هي المبدأ ، ولامع الاشتراكية في اعتبارها للملكية الاشتراكية مبدأ عام ، إنه يقرر الأشكال المختلفة للملكية في وقت واحد ، فيضع بذلك مبدأ الملكية المزدوجة بدلا عن مبدأ الشكل الواحد للملكية .

✓ مبدأ الحرية الاقتصادية في نطاق محدود : يعطي النظام الإسلامي حرية للأفراد في التصرف في ممتلكاتهم ضمن إطار محدد ، وذلك بوجود ضابطين يتحكمان في الحرية الاقتصادية في ظل النظام الإسلامي : أحدهما داخلي نابع من أعماق النفس يستمد قوته من المحتوى الروحي والفكري للشخصية الإسلامية ، والآخر موضوعي يعبر عن القوة الخارجية تحدد السلوك الاجتماعي وتضبطه .

✓ مبدأ العدالة الاجتماعية : تتجلى العدالة الاجتماعية في النظام الإسلامي في مبدئين أساسيين وهما : التكافل الاجتماعي والتوازن الاجتماعي .

#### ب : واقع النظام الإسلامي

يعاني النظام الإسلامي اليوم تأخرا كبيرا لا ينطبق على مبادئه وذلك بسبب عدم تطبيقه بمنهج صحيح وما يمكن قوله أن للإسلام سبق الزمني عن باقي الأنظمة ، وهو في حاجة إلى دراسة موضوعية علمية ، خاصة وأن الأنظمة الأخرى تعيش أزمتا اقتصادية واجتماعية و

سياسية متتالية ، وما يجب الإشارة إليه هو أن النظام الإسلامي كنظرية صالح لكل زمان ومكان فالمشكل في كيفية تطبيقه وليس في الإسلام في حد ذاته .<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: نظرة مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية من خلال اهتمامهم بالموارد البشرية**

كانت النظرة الإدارية إلى تحسين الإنتاجية مرتبطة بالنظرة الميكانيكية كمحددات الإنتاجية ، فقد كان الاعتقاد السائد بأن التغيرات الميكانيكية والتكنولوجية المتمثلة في (تجديد الآلات ، زيادة سرعتها ، درجة ضبطها ، قوة المحركة،...الخ ) هي العامل الذي يحدد الإنتاجية متجاهلة المتغير الإنساني ، إلا أنه ومع حركة الإدارة العلمية التي تزعمها : " فريدريك تايلور" تغيرت النظرة إلى تحسين الإنتاجية ، وذلك بإدخاله العنصر البشري كمحدد أساسي للإنتاجية ويمكن تصنيف أهم الدراسات التي قدمت في هذا المجال في المداخل التالية :

✓ المدرسة التقليدية .

✓ مدرسة العلاقات الإنسانية .

✓ المدرسة السلوكية .

أ. المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) :

تناولت المدرسة التقليدية المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات وتنبؤ فكرة هذه المدرسة في المدارس التالي :

<sup>1</sup> محمد بلبريك، عوامل ضعف إنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري ،دراسة ميدانية ،(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،الجزائر :جامعة الجزائر ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع) 2003،ص ص 44.35.

**1. مدرسة الإدارة العلمية :**

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت في الصناعة الأمريكية كمحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه ، وقدمت مدخل جديد لتحسين الإنتاجية من خلال النظرة العلمية للعمال والحركة التي يقومون بها أثناء العمل

**2. مدرسة الإدارة " مدرسة علمية الإدارة":**

إن الاهتمام بمحاولة دراسة تحسين الإنتاجية لم تكن قاصرة على مفكري أمريكا فقط بل أنه في نفس الوقت تقريبا بدأ " هنري فايول Henri Fayol" بنشر أبحاثه حول موضوع الإنتاجية ، وقد قدم فايول أربعة عشر مبدأ (14) يهدف إلى دعوة المدير إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات ونجد أنه من بين 14 مبدأ لفايول 9 منها تهتم بالعامل أو بالعنصر البشري داخل المنظمة ، وهذه المبادئ هي : (تنظيم العمل ،تقييم العامل ،توجيه العامل ،التعاون فيما بين العمال ، خضوع المصلحة الخاصة في المؤسسة إلى المصلحة العامة ، العدالة في معاملة العمال ، العدالة في تقديم الأجور ).

**ب.مدرسة العلاقات الإنسانية :**

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات ، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية ، ويلاحظ أيضا أن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات ، نجد أن الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال الأساليب العلمية في دراسة مكان العمل وتنقلاته والاختيار العلمي للعمال ، وتدريبهم .....الخ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على فكرة أن تحسين الإنتاجية يحدث من خلال دراسة النواحي السلوكية للأفراد ودوافعهم واهتماماتهم ، والعلاقات الشخصية المتداخلة بينهم ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل .

## ت. مدرسة العلوم السلوكية :

تتعلق هذه المدرسة في دراستها لموضوع تحسين الإنتاجية من خلال تفسيرها للسلوك البشري وانطلاقاً من فكرة الدوافع التي تحرس هذا السلوك ومن ثم فهي ترى أن تحسين الإنتاجية يتم عن طريق فهم ودراسة السلوك البشري داخل المنظمات وتقوم هذه المدرسة على فرضية فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل وكيفية التأثير عليها وبالتالي ضمان دفعه للعمل وبالتالي تحقيق إنتاجية مرتفعة .

ومن بين رواد هذه المدرسة :

- ✓ "ماسلو" نظرية الحاجات .
- ✓ "فريدريك هرزبرغ" " نظرية العاملين .
- ✓ "ماكليلاند نظرية" الحاجات .
- ✓ "فيكتور فروم " نظرية التوقع .
- ✓ "رنسيس بيكرت "" نظرية الدافعية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ملوح أحمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ،حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس ،ورقلة :جامعة قاصدي مرباح ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير) 2014، ص ص 26.30.

## الخلاصة والاستنتاجات :

من خلال هذا الفصل تبين لنا أنه أصبح للعملية التحفيزية دور ضروري وهام داخل المنظمة وذلك لتأثيرها على نفسية العمال بتشجيعهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل .

كما توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- ✓ أنه للتحفيز والإنتاجية عدة تعاريف مختلفة .
- ✓ أهمية التحفيز والإنتاجية بالنسبة للمؤسسة .
- ✓ توجد عدة أنواع للتحفيز كل له تأثير خاص على سلوك الفرد .
- ✓ هناك عدة نظريات تحدثت على التحفيز والإنتاجية داخل المؤسسة .
- ✓ أن التحفيز له علاقة مع عدة وظائف أخرى .



# الفصل الثاني

تسعى كل مؤسسة إنتاجية لتحقيق أقصى درجة من الربح وذلك بأقل جهد وتكلفة ممكنة ، وهذا يدفع مسؤوليها إلى البحث بكل الطرق والوسائل عن العوامل التي تؤدي بالعامل إلى تغيير أدائه وتفجير طاقاته نحو تحقيق الأفضل ومن بين العوامل المساعدة على زيادة الإنتاجية في المؤسسة نجد وظيفة التحفيز فما هو تأثير التحفيز على الإنتاجية ، من خلال هذا الفصل سنحاول استعراض علاقة التحفيز بالإنتاجية وعلاقة التحفيز بالكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال :

تأثير التحفيز على الإنتاجية .

تأثير التحفيز على الكفاءة الإنتاجية .

## المبحث الأول : أثر الحوافز على الإنتاجية

توجد العديد من الوظائف والعوامل والأساليب التي لها تأثير على الإنتاجية ومن بينها نجد وظيفة التحفيز سنحاول في هذا المبحث سنحاول إظهار تأثير بعض العوامل على الإنتاجية بصفة عامة وتأثير التحفيز بصفة خاصة وذلك بالتطرق إلى أهمية الحوافز في الزيادة الإنتاجية ، نظرة بعض مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية وكذا دور الحوافز المادية والمعنوية في الزيادة الإنتاجية.

### المطلب الأول: أهمية الحوافز في الزيادة الإنتاجية

شغل التحفيز ومازال فكر معظم الباحثين والمفكرين الإداريين ، وكذلك عمل وممارسة معظم كبار القادة الإداريين نظرا لارتباطه المباشر وربما لكونه المحدد المهم لهذا الأداء ، إذ أن أداء الفرد لعمله تحدده على الأقل عوامل ثلاث وهي ، التحفيز ، المقدرة ، محيط العمل ، ونعني بالتحفيز الرغبة في العمل ، وبالمقدرة الكفاءة أو القدرة على متابعة العمل ، ونعني بمحيط العمل الموارد المتاحة والمساعدة على أداء وانجاز العمل .

إلا انه يصعب على المنظمة في بعض الأحيان معرفة الحوافز التي تولد الأداء المتوقع والمرغوب به من قبل الأفراد، إذ يملك المدير صلاحيات واسعة تساعده على تكليف من يقوم بتدريب وإعادة تدريب الأفراد الذين لا يملكون مقدرة جيدة لأداء العمل، وفي حال فشل التدريب يمكن للمدير أن يستبدل ضعفاء الأداء من الأفراد كما باستطاعته تصحيح وتصويب أي خلل أو نقص في الموارد وتوفير المناخ المادي المشجع على أداء العمل. لكن مهمة المدير تصبح أكثر صعوبة وتعقدا عندما يواجه قوى عاملة غير محفزة . وهذا يتطلب بذل أقصى جهد إداري لخلق التناسب بين أهداف العمل وأهداف العامل أو الموظف . وهنا تظهر أهمية التحفيز في رفع الإنتاجية إذ لايجوز أن يصنف المدير العامل الضاج راو الموظف الممل في رتبة العمل بالعامل أو الموظف غير المحفز أو غير المحمس للعمل. إذ قد يتغير سلوك العامل إذا استخدم معه رئيسه أساليب تحفيزية منها :

التبديل الوظيفي ، الاعتناء الوظيفي أو النقل الوظيفي بحيث تمكن هذه الأساليب العامل من إثبات طاقاته ومقدراته.

أيضا فإننا نجد النظريات الحديثة في الحوافز تعطي أهمية متزايدة إلى إعادة تصميم مناصب العمل وطرق التنظيم. ومن أهم الطرق المستعملة في إعادة تصميم العمل. إثراء المهام وذلك بتوسيعها ومنح شغليها قدرا من المسؤولية، وقد قام ديفيز بتقديم نمط لسلوك مهني مسئول ومستقل كأساس لتصميم المؤسسات الإنتاجية في علاقاتها الفردية والتنظيمية والتكنولوجية تتمثل عناصرها في :

✓ السلوك المسئول.

✓ تقبل المسؤولية من طرف الأفراد أو مجموعات العمل عن دورة الإنتاج .

✓ تقبل المسؤولية عن مستوى الإنتاج .كمية ونوع الإنتاج .

✓ الاعتراف بالارتباط بين الأفراد والجماعات .

✓ السلوك المستقل.

✓ تنظيم ذاتي لمحتوى العمل وهيكله.

✓ تقييم ذاتي للأداء .

✓ تكيف ذاتي مع التغيرات.

✓ مساهمة في وضع الغايات والأهداف .

وحتى يكون ذلك ممكنا يجب أن يكون باستطاعة العامل أداء كل المهام التي يتطلبها الإنتاج الكامل ويتحمل المسؤولية التي تتطلبها تلك الاستقلالية ويجب اعتبار العامل البشري الكفاء مورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على إبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج .كما أن الزيادة في الاهتمام بالمستخدمين يعود بالربح على المؤسسة .يكون ذلك من حيث زيادة الإنتاج ونجده عونا مساعدا على مواجهة التحديات والمنافسة الحادة فإن وقفنا مع العامل أثناء الرخاء يقف معنا أثناء الشدة.

كذلك ولكي تؤدي الحوافز دور ايجابي في زيادة الإنتاجية يجب على المنظمة أن تشجع مشاركة العاملين والتفاعل بينهم ، وجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم و إحساس العاملين بمدى إسهام أعمالهم في تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة إلى إعطاء العاملين المعلومات بالاستمرار على نتائج أعمالهم .

و إلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان ،وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعبائها عن طريق صياغة الوصف الوظيفي وزيادة حجم الأعباء و المسؤوليات وكما يقول "هرزبرج Herzberg" أن العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الإنتاجية

#### أولاً: دور الحوافز المادية في الزيادة الإنتاجية

**تعريف حوافز الإنتاج :** تعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع العمال على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر ، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية .

هذا وأثبتت كل التجارب التي أجريت في المصانع والمؤسسات ، أن موضوع الحوافز هو موضوع علمي بحت، اعتماده على خطوات منهجية هذا وتظهر أهمية الحوافز فيما يلي :

✓ تسعى إلى زيادة الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة .

<sup>1</sup> لحرش سميحة ، دور الاستقطاب في رفع القدرة الإنتاجية داخل المنظمة ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة تيندال ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،المسيلة :جامعة محمد بوضياف ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية) 2014،ص ص 56-57.

- ✓ تعمل على تحسين المنتج من حيث النوعية والجودة .
- ✓ تسعى إلى الاقتصاد في تكاليف الإنتاج .
- ✓ تساعد على رفع الإنتاجية .
- ✓ تهدف إلى تشجيع روح المبادرة ، بالتشجيع على الابتكارات والاختراعات .
- ✓ تعمل على تحقيق رضى الموظف .
- ✓ تعمل على رفع دخل الموظف .

### ثانيا: دور الحوافز المعنوية في الزيادة الإنتاجية

إن الحوافز المادية لاستطيع إشباع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان ، بينما الحوافز المعنوية تقوم بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري وأساسي إلى العمل الإنساني ، وتمنع الموظف من الانحراف لأنها تحرص على أن يعامل الموظفين بعضهم البعض معاملة إنسانية ، يسودها روح التعاون والإيحاء ، وأن تجارب " إلتون مايو" في مصانع هاوتورن لخير دليل على أهمية الحوافز المعنوية ، حيث أنه كان يحاول معرفة الدوافع والحوافز التي تجعل العامل يزيد في إنتاجه ، حيث جرب كل العوامل التي تساعد على رفع الإنتاجية والتمثلة في :

الإضاءة ،جدول الأجر ، برامج المقابلات ، والملاحظات الشخصية .

إلا أنه استنتج في آخر المطاف أن نسبة تأثير هذه العوامل والعوامل المادية ضعيفة بجانب تأثير الجوانب المعنوية ، حيث وصل إلى نتيجة هامة ، والتي غيرت المفاهيم في عالم العمل وأصبحت قاعدة أساسية في علم الإدارة وعلم اجتماع العمل وهي أن الكفاية الإنتاجية للعامل تتوقف إلى حد كبير على معنويته ، أي شعوره نحو عمله ونحو أحوال العمل والجماعة

التي ينتمي إليها ، فقد أثبت "مايو" وجود معامل الارتباط المرتفع بين ظروف العامل الاجتماعية وبين زيادة أو انخفاض معدلات الإنتاجية ، كما تتغير هذه الإنتاجية مع تغيير مواعيد الراحة الترفيه والتوقف عن العمل .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية

تستخدم الكفاءة كمؤشر لقياس مدى تحسن الإنتاجية في المؤسسة ولذلك نجد أن لها علاقة مع العملية التحفيزية مثلها مثل الإنتاجية وسنحاول إعطاء مفهوم دقيق للكفاءة وكذلك العوامل المؤثرة والمحددة لها (الكفاءة الإنتاجية ) وطرق زيادتها وكذا إظهار العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والتحفيز .

#### المطلب الأول: تعريف الكفاءة وعلاقتها بالإنتاجية

**تعريف 1:** تستخدم الكفاءة كمؤشر في قياس الأداء للتعبير عن علاقة الكلفة بالنتاج وهي عبارة عن علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات ، وهي تستخدم في قياس مدى تحسن إنتاجية ، أي كلما زاد معدل الكفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة فالكفاءة تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل تكاليف .<sup>2</sup>

**تعريف 2:** ونستطيع تعريف الكفاءة بأنها مفهوم يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات ، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء ، وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر الأداء .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بلبريك، المرجع السابق، ص ص 80-70.

<sup>2</sup> بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة: جامعة 20 اوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير) 2006، ص 76.

<sup>3</sup> مونيير مهدي ، المرجع السابق، ص 5.

**تعريف 3:** يقصد بها القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار صيرورة عمل محددة ، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا .

**تعريف 4:** تعريف إجرائي للكفاءة يقصد بها التوليف بين المعارف ،المهارات ، السلوكات ، قصد القيام بالمهام الموكلة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة .<sup>1</sup>

## 2. علاقة الكفاءة بالإنتاجية :

إذا كان مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة أي هي النسبة بين المخرجات الحقيقية والمدخلات الحقيقية وللكفاءة أيضا علاقة باستخدام الموارد حيث أن الإنتاجية تشير إلى قدرة تحقيق الأهداف باستخدام أقل الموارد ، فهي بذلك تعتبر محصلة للكفاءة .<sup>2</sup>

## 3. علاقة الكفاءة الإنتاجية بالتحفيز :

إنه من العوامل التي تؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ماتقدمه الإدارة من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز وهو ماتجاهلته الإدارة في ماسبق فقد اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل متمثلة في التدريب والتعليم ، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الرد في العمل بثلاث عناصر أساسية :

**أ.ظروف العمل المادية :** يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل ، وتأثر عليه مثل الإضاءة ، فترات الراحة ، التدفئة .... الخ وبضفة عامة ساد الإدارة في وقت من الأوقات اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن

<sup>1</sup> خليل صبرية ، تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التدريب،مجلة الأبحاث الاقتصادية، ع 10،الجزائر:2014،ص93.

<sup>2</sup> بوجعادة إلياس، المرجع السابق،ص77.

الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والإنجليزية أثبتت أن هذه الظروف وحدها من تحدد الكفاءة الإنتاجية ، وهذا لا يعني أن الإدارة تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير مهمة ، ولكن يجب عليها أن تنتظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة ، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية ، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل .

**ب. ظروف العمل الاجتماعية :** لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية ، وكان ذلك نتيجة . لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال ، القادة والمشرفون ، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها ، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات ، وتختلف جماعات العمل التي بتشاركها الأفراد حسب طبيعة العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء ، وللجماعة قدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد ، وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها ، وتحدد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة ، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد بالانتماء إليها .

**ت. حاجات الأفراد :** تؤثر الحاجات على الكفاءة الإنتاجية ويمكننا أن نميز منها ما يلي :

1. **حاجات أولية :** وتتمثل في الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء والمأوى ، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات ، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه ، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر .
2. **حاجات اجتماعية :** وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق التواصل مع الآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة ، ويعتبر محيط العمل المصدر الملائم لإشباع

هذه الحاجات باعتباره يعمل على أن تكون علاقات العمل شاملة بين الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية

**3. حاجات ذاتية :** وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا ، وذلك باعتبار أن كل شخص خطط لنفسه صورة في ذهنه يسعى لتحقيقها على أرض الواقع ، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم ، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية ، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباد أحمد، بن شكر عبد القادر، المرجع السابق، ص ص 47- 49.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة والمحددة للكفاءة الإنتاجية وطرق زيادتها

### أ. العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية :

لكي يتحسن أداء الفرد أي تزيد كفاءته الإنتاجية ويصبح أكثر قدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة فيجب توفر عدة عوامل نذكر من بينها عوامل فنية، إنسانية، داخلية وخارجية<sup>1</sup> :

**1) العوامل الفنية:** لا شك أن للعوامل الفنية تأثير على مستوى الكفاءة الإنتاجية ، فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وأساليب وطرق وتصميم العمليات كلها تؤثر على الكفاءة الإنتاجية سواء بالزيادة أو النقصان بحيث يمكن التحكم في رفع كفاءة مؤسسة معينة ومن بين أهم هذه العوامل الفنية نجد

✓ التقدم الآلي التكنولوجي .

✓ المواد الخام .

✓ تصميم العمليات .

✓ طرق وأساليب الإنتاج .

### 2) العوامل الإنسانية :

لا يوجد خلاف أن للعوامل الفنية تأثير كبير على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، لكن مهما بلغت هذه النواحي الفنية من الدقة إلا أن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على أمر آخر يتمثل في الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم ويتطلب توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين على العمل وهما :

<sup>1</sup> علي السليمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص110.

❖ القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتحدد كالاتي :

✓ المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب .

✓ المهارة .

✓ القدرة الشخصية .

✓ التكوين النفسي .

✓ الرغبة في العمل : وتكون كالاتي :

✓ ظروف العمل العادية .

✓ ظروف العمل الاجتماعية .

✓ حاجات ورغبات الأفراد .<sup>1</sup>

### (3) عوامل داخلية :

وهي العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة ، أي هي التي يمكن للإدارة في المؤسسة أن تؤثر فيها بقراراتها مثل (عوامل مادية كنوع المنتجات ، المعدات والتجهيزات الآلية التكنولوجية، المواد الخام ، مصادر الطاقة وعوامل إنسانية متعلقة بالأفراد التنظيم ونظم العمل ، طرق القيادة ، القيادة الإدارية .)

### (4) عوامل خارجية :

وهي العوامل المأثرة في الإنتاجية والناבעة من الظروف البيئية المحيطة وأوضاعها والتي هي خارجة عن سيطرة الإدارة متمثلة في (عوامل هيكلية مثل النظام الاقتصادي، السكان ، النظام الاجتماعي ، البنية الأساسية ، عوامل طبيعية مثل القوى العاملة ، الأرض ، الطاقة،

<sup>1</sup> عباد أحمد، بن شكر عبد القادر، المرجع السابق، صص 44-43.

المواد الخام وكذا اللوائح والقوانين كلوائح العمل ، سياسات الدولة ، العلاقات التنظيمية ( سليمة<sup>1</sup> .

ب. طرق زيادة الكفاءة الإنتاجية :

- ✓ زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد ثابتة .
- ✓ زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة المواد المستخدمة بنسبة أقل .
- ✓ بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة ، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .
- ✓ انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> سليمة بوخان،التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ،دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبيتروكيمياء مركب cp1k نموذجا (مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ،سكيكدة:جامعة 20أوت1955،كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا) 2008،ص ص 152-157.

<sup>2</sup>عباد أحمد، بن شكر عبد القادر،المرجع السابق،ص46.

خلاصة واستنتاجات :

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن المؤسسة توظف الحوافز من أجل توجيه سلوك العمال وإشباع رغباتهم النفسية والمادية من أجل القيام بعمل معين بهدف تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية وذلك بأقل جهد ممكن واستخلصنا النتائج التالية :

- ✓ أن للحوافز المادية والمعنوية دور هام في زيادة الإنتاجية .
- ✓ أنه توجد علاقة بين التحفيز والإنتاجية والتحفيز والكفاءة الإنتاجية .
- ✓ توجد عوامل أخرى مؤثرة على الإنتاجية إضافة إلى عملية التحفيز .

# الفصل الثالث

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى (مفهوم التحفيز و الإنتاجية ، أهميتهما ، نظريتهما ، والعلاقة التي تربطهما مع بعض ) من أجل الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

سنحاول من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط كل ما تناولناه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وهي مؤسسة ملبنة الحضنة المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته ، حيث تعتبر منتجات المؤسسة من بين أكبر المنتجات التي تستهلك يوميا ، هذا ما يخلق روح المنافسة بين باقي المؤسسات .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول :التعريف بمجال الدراسة التطبيقية .

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج .

## المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة

حضنة حليب مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، رأس مالها يقدر ب: 1.600.000.000 دينار جزائري متواجدة بالمنطقة الصناعية المسيلة الجزائر، نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته (السعة 1 مليون لتر يوميا) وتوظف 1040 عامل 1.

أنشأها أحد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1999 برأسمال اجتماعي يقدر ب: 6000000 دينار جزائري، غير أن انطلاقها الفعلي كان في 15 ماي 2000 باستثمار قدره 80000000 دينار جزائري كالاتي :

50% أموال خاصة و 50% الباقية عبارة عن قرض بنكي، وكانت القدرة الإنتاجية تقدر ب: 40000 لتر يوميا وتستخدم 38 مستخدم دائم .

وكانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة في هذه المرحلة تتمثل في :منتج حليب بقر مبستر. 2.

المنتجات :

✓ حليب، لبن، رائب: التعبئة أكياس وقارورات.

✓ يؤورت بأنواعه معطر وبالفواكه.

✓ الأجبان الطازجة الطبيعية، المعطرة وبالفواكه.

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مؤسسة الحضنة .

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة نقلا عن محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، فرع التسويق ) 2007، ص161.

الحليب المعقم بدرجة حرارة جد عالية : التعبئة علب كرتون.  
الزبدة .

القشدة الطازجة .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يأتي على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة صاحب المؤسسة وهو أكبر المساهمين، ويأتي بعده مباشرة المدير العام للمؤسسة الذي يشرف على تسييرها والتنسيق بين مختلف مصالحها ،ويقوم بالمهام التالية :

إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للملينة.

التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للمؤسسة (تموين، إنتاج، توزيع).

مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة وأخطار التسيير والمسؤولية الجبائية.

الإشراف على الهيئات والمصالح في المؤسسة من اجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل .

الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ،ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات .

إبرام صفقات مع الموردين والزيائن تحت شكل عقود تجارية .

إمضاء كل المستندات ، والوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين ويستعين المدير العام بعدة مصالح تتمثل في :

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مؤسسة الحضنة .

**السكرتارية :**

وهي تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد ، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام .

**مصلحة التسويق:**

تم استحداثها مؤخرا وهي غير موجودة داخل المؤسسة بل تتمثل في ملحق المؤسسة .

**مصلحة الإنتاج:**

وهي أهم مصلحة في المؤسسة وتشغل حوالي 96 عامل ، وتشرف على عملية الإنتاج والتمويل وتدار من طرف مهندس في التغذية له خبرة 9 سنوات في هذا المجال .

**مصلحة المالية:**

وتهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل.

**مصلحة التجارة:**

يشتغل بهذه المصلحة 24 مستخدم ، ويرأسها إطار متحصل على شهادة ليسانس في العلوم المالية (خمس سنوات خبرة في الميدان) ، يساعد صاحب المؤسسة المسير الفعلي لها في تسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتتضمن ثلاث فروع:

أ. الصندوق.

ب. الفوترة .

ج. مخزون منتجات تامة.

**مصلحة الإدارة والمحاسبة :** وتتضمن ثلاث فروع

أ. فرع الإدارة :

له علاقة مباشرة مع العمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال ويتفرع إلى:

. مكتب تسيير المستخدمين

.مكتب الأجور

ب. فرع المحاسبة:

يتولى مهام تسييره إطار له 27 سنة خبرة في هذا المجال يساعده في ذلك محاسبين آخرين ويتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية ،كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية ،ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بينها :

- ✓ مطابق الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.
- ✓ مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- ✓ السهر على تحقيق الموازنات ،كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.
- ✓ السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن.
- ✓ متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).
- ✓ العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة.
- ✓ السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- ✓ الحفاظ على تنسيق أعمال الخزينة (المحاسبة والمالية).
- ✓ السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.

## ج. فرع الوسائل العامة:

ويشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

## المصلحة التقنية:

مهمتها إصلاح التعطيلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكيف أو التبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة / 24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

أ. فرع الكهرباء: مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.

ب. فرع الميكانيك العامة: وهو فرع خاص بصيانة آلات الإنتاج.

## مصلحة الجودة والبحث والتطوير:

تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية وتتفرع إلى ثلاثة فروع:

## أ. فرع المراقبة والجودة:

ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

## ب. فرع مراقبة النظافة:

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

**ت. فرع البحث والتطوير:**

تم استحداث هذا الفرع مؤخرًا لإدراك المؤسسة لأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة والتوصل إلى منتجات جديدة في المستقبل، ويشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : الخدمات التي تقدمها المؤسسة**

إنتاج وتوزيع الحليب ومشتقاته.د.

تشجيع مربي الأبقار وجامعي الحليب (منح الأبقار ،العلف،المتابعة الصحية،وضمان المشتلة الحيوانية).

فتح العديد من مراكز الحليب .

هذا ما أدى إلى تطوير القطاع بارتفاع النسبة المستلمة من الحليب الطازج كما تم إنشاء مراكز نموذجية ( واحدة في الخدمة ب 150 بقرة ) .<sup>2</sup>

**رابعا :نشاط المؤسسة**

تساهم المؤسسة بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية،وتسعى لتلبية رغبات المستهلكين ويتمثل نشاط المؤسسة في العناصر الأساسية التالية:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة نقلا عن محمد سليمانى ،المرجع السابق،صص162.165.

<sup>2</sup> بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مؤسسة الحضنة .

**أ. الشراء :**

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عمليتها الإنتاجية، حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، حيث تتعامل مع 18 مورد أجنبي إضافة إلى 23 مورد وطني.

**ب. الإنتاج :**

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي مرحلة الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى، إلى نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته وندرجها في ما يلي:

الحليب المبستر، البن، الرائب، حليب البقر، الياوورت، الحلوى القشدية، وهذه المنتجات تنتج بشكل يومي وفي كل المواسم، إضافة إلى هذا فان الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن

وقد قامت المؤسسة بسلسلة من التوسعات تمكنت من خلالها أن ترفع طاقتها الإنتاجية من 40000 إلى 250000 لتر يوميا، أي بنسبة زيادة تقدر بـ 6.25 مرة في فترة وجيزة وهي تستخدم حوالي 90% من طاقتها الإنتاجية الحالية، وفيما يتعلق بالعمل فهي تعمل 7/7 في الأسبوع وبثلاثة ورديات في اليوم بالنسبة للموقع الثاني وورديتين بالنسبة للموقع الأول، وتقدر نسبة تغيب المستخدمين حوالي 6%، وهذا ما يعكس درجة الإنضباط في المؤسسة حيث تضع المؤسسة مجموعة من القواعد ضمن قانونها الداخلي، والتي تسمح بمنع أي هدر في الموارد المتاحة سواء تعلق الأمر بالوقت أو العنصر البشري أو المادي.

**ت. البيع:**

وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) حيث هناك حالتين:

1. في حالة المنتج الطلبي فان البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

2. في حالة المنتج غير الطلبي فان البيع يكون غير ذلك ،حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية .

ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين ،الأولى مرحلة الإنتاج والثانية مرحلة تسويق المنتجات ،وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل المعلومات

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة في شهر أفريل 2018 في موضوع دور العملية التحفيزية في الزيادة الإنتاجية في المؤسسة وقد اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلة المجرات مع مدير المؤسسة .

### المطلب الأول : الإطار المنهجي المتبع في الدراسة

#### أولاً: الملاحظة

تعرف الملاحظة بصفة عامة بأنها إدراك الظواهر والمواقف والوقائع ،والعلاقات عن طريق الحواس،سواء وحدها أو باستخدام الأدوات المساعدة ،وذلك فيما يتعلق بالغير<sup>2</sup>.

#### ثانياً: المقابلة

تشمل المقابلة على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها وخلافا للاستبيان ،فان الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يتحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة نقلا عن محمد سليمان ،المرجع السابق،صص 167 168.

<sup>2</sup> محمد شلبي ،المنهجية في التحليل السياسي ،ط4،الجزائر: دار هومة ،2004،صص235.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل المعلومات

### 1. المقابلة

وقد أجريت هذه المقابلة بمقر مؤسسة ملبنة الحضنة يوم الخميس 26 أبريل 2018 على الساعة الثانية مساءً مع السيد زكرياء بختي مدير مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة وقد أجاب على الأسئلة التالية :

#### أولاً: التحفيز في المؤسسة الاقتصادية ؟

التحفيز في المؤسسة الاقتصادية حسب رأي مدير المؤسسة هو عبارة عن تشجيع مقابل نشاط نوعي أو نشاط حقق للمؤسسة منافع معينة حيث أن العلاقة القائمة بين المؤسسة والمستخدمين هي علاقة قائمة على تعاقد مشرع يقبض فيه المستخدم أجر مقابل الجهد الذي قام به .

#### ثانياً: ما هي أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسة؟

وقد أجاب الترقيات التي يضمنها التعاقد هي أكبر الحوافز التي تنشط العلاقة بين المؤسسة والمستخدمين لأنه ضمن الترقيات هناك ما يسمى بتحسين الأجر والوضع المادي والاجتماعي للمستخدم وكذلك من بين أهم الحوافز التي تعمل المؤسسة على تحقيقها هي : توفير شروط العمل أبرزها الحماية الاجتماعية .

تسديد المستحقات التي يستفيد منها المستخدم في هذا الجانب .

<sup>1</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص39.

**ثالثا: هل الترقيات المقدمة في مستوى طموح الموظفين ؟**

وكانت إجابته كما كالآتي :طبعا لاشك أن تحقيق أي ترقية بالنسبة للمستخدم هي هدف يطمح له ،ويحقق له الرضا لأنه يستجيب لتحسين وتغيير وضعه الاجتماعي والمادي وعليه فان المؤسسة تضبط معايير وآليات مسألة الترقيات وتجعل منها وسيلة للتنافسية داخل المؤسسة .

**رابعا: هل تساعد الحوافز المقدمة في زيادة الإنتاجية ؟**

وقد أجاب طبعا فكلما شعر المستخدم بحالة من الاستقرار وتوفر شروط جيدة للقيام بعمله فهذا بالتأكيد يعود بالفائدة على المؤسسة .

**خامسا :هل تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية لتحسين أداء الموظفين ؟**

وقد أجاب طبعا المؤسسة في مجال التكوين وفي مجال زيادة الكفاءة المهنية لها عدة خطوط اعتمادية ، كذلك وتعمل على إعطاء المستخدمين كل الفرص لتحسين أدائهم وكفاءتهم المهنية والعلمية وذلك من خلال التكوين داخل المؤسسة أو حتى خارج المؤسسة وحتى خارج الوطن وذلك على حسب نوعية أو مستوى الأداء الذي يصل إليه المستخدم .

**سادسا :ما هي أهم الدوافع أو الحوافز التي تحرك سلوك الموظف وتجعله يؤدي عمله بكفاءة وفعالية ؟**

كل ماوجد المستخدم نفسه في وضعية مريحة على مستوى الاستقرار وعلى مستوى احترامه كإنسان بالإضافة إلى أنه تؤدي له مستحقاته بشكل منتظم ولايحصل تأخير ولا عقوبات متعسفة أو جهد غير مثنى أو عمل إضافي غير محتسب لاشك في أن كل هذا يساعد على وجود مناخ يرضي العامل في نشاطه .

**سابعا:كيف تعرف أن العمال راضون عن الحوافز المقدمة ؟**

هناك مستخدمين يتمسكون بالبقاء في المؤسسة هذا يعتبر مؤشر على أن شروط العمل داخل المؤسسة مواتية وملائمة لهؤلاء ولا يمكن كذلك أن نهمل ظاهرة أن هناك من يتحصل على فرص تبدو له أحسن مؤسستنا فيكون له حرية اختيار أن يغير مكان العمل وذلك لأن القانون يضمن له هذا لكن نحن لا نحبذ هذه الظاهرة فالمؤسسة أعطت الكثير للمستخدم من خلال : تكوينه وتدريبه والتعرف على التجهيزات والتكنولوجيا وعلى النشاط في حد ذاته ، المغادرة بالنسبة لنا كمؤسسة تعتبر ظاهرة سلبية لأنها تكلف المؤسسة جهد ووقت لتعويضه .

## 2. تحليل المعلومات

بناء على ماتقدم في البحث سواء من الجانب النظري والجانب الميداني ومن خلال المقابلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها كلما يلي :

- التحفيز نشاط يحتل مكانة هامة وكبيرة داخل المؤسسة .
- ترتبط العملية التحفيزية بعمليات أخرى تعتبر مكملة لها مثل : التدريب .
- تختلق نفسية الموظفين فمنهم من يتأثر بالحوافز المادية ومنهم من يتأثر بالحوافز المعنوية .
- بفضل التحفيز تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها .
- أن الموظف بحاجة إلى التحفيز بكل أنواعه .
- يؤثر التحفيز على سلوك الأفراد سواء بالسلب أو بالإيجاب ، هذا الأخير يؤدي إلى زيادة كفاءتهم ويزيد من قدرتهم على تقديم مستوى أحسن .

# خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على التحفيز والإنتاجية وقد تناولت الدراسة ثلاثة فصول فصلين نظريين والفصل الثالث تطبيقي ميداني وقد كانت الخطة على النحو التالي :

في الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للتحفيز والإنتاجية وبعد ذلك الفصل الثاني العلاقة الموجودة والتي تربط بين العملية التحفيزية والإنتاج في المؤسسة وكيف يؤثر التحفيز على الإنتاجية ، أما الجانب التطبيقي من الدراسة التي أجريت في مقر مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة وذلك بمقابلة مع السيد مدير المؤسسة استخلصنا النتائج التالية :

- التحفيز نشاط مهم يجب أن يتوفر في أي مؤسسة .
- التحفيز عملية مهمة لخلق التنافسية داخل المؤسسة .
- أن التحفيز وظيفة مرتبطة مع عدة وظائف إدارية أخرى .
- أن للحوافز أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وذلك من خلال توثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين الفرد والمؤسسة .
- أن التحفيز أنواع كل له درجة تأثير حسب سلوك الموظفين ونفسياتهم .
- تساعد الحوافز في زيادة الإنتاجية ورفعها وذلك من خلال تحقيق الرضا والاستقرار للموظفين داخل المؤسسة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- أبوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- 2- العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 3- الكردي أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، د ت، 2011.
- 4- الفهري إبراهيم، قوة التحفيز، مصر: ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 5- السليمي علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 6- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الأردن دار مجداوي للنشر والتوزيع، 2006.
- 7- إبراهيم درة عبد البارئ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985.
- 9- شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، ط4، الجزائر: دار هومة، 2004.
- 10- عدون دادي ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

- 11- عنصر يوسف ،ليتيم ناجي، أهم المحددات السيسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، د ت، 2014.
- 12- علي حسن عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- 13- علي غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 14- كواشي باري، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2002.
- 15- محمد رزيق إيهاب صبيح، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 16- محمد الزايد ،إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، ط1، د ت، 2003.
- 17- وايتلي فليب، التحفيز، تر: الظافر أحمد يوسف، دط، لبنان: دار الكتاب العربي ، 2009.

### المجلات العلمية

- 1- إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2017، الجزائر.
- 2- صبرين خليل، تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التدريب، مجلة الأبحاث الاقتصادية، ع2014، 10، الجزائر.
- 3- محمد الغزالي عيسى، الإنتاجية وقياسها ،سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، ع61، 2007.

## مذكرات

1- أحمد عباد، عبد القادر بن شكر، دور التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف بسعيدة (مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، سعيدة: جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير) 2016.

2- أحمد ملح، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، (مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) 2014.

3- الربيع بوعمريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة حالة مؤسسة سونلغاز (مذكرة لنيل درجة الماجستير، بومرداس: جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية)

2017.

4- إبراهيم عوض الله ميرفت توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيقي الرضا الوظيفي للعاملين (برنامج الماجستير، غزة: الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد) 2012.

5- إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، قسم علوم التسيير) 2006.

6- بلبريك محمد، عوامل ضعف إنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري دراسة ميدانية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع) 2003.

- 7- **بوخنان سليمة**، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية حالة الشركة الوطنية للبيتروكيمياء مركب cp1K نموذجاً، (مذكرة لنيل درجة الماجستير ،سكسكدة:جامعة 20 أوت 1955،كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا )2008.
- 8- **حورية عاشور** ،سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ،حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ،المسيلة :جامعة محمد بوضياف،كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ) 2017.
- 9- **سميحة لحرش**،دور الاستقطاب في رفع القدرة الإنتاجية داخل المنظمة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة تيندال ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، المسيلة :جامعة محمد بوضياف،كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ) 2014.
- 10- **صبرين مباركي**،دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ،(مذكرة لنيل شهادة الماستر ،بسكرة :جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ) 2014.
- 11- **طالب بلال** ،اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي حالة مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،المسيلة:جامعة محمد بوضياف ،كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية تخصص إدارة وحكامة محلية ) 2016.
- 12- **عبد الله السقا عون مفيد** ،الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين،(دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير ،فلسطين :الجامعة الإسلامية،كلية التجارة قسم إدارة الموارد البشرية ) 2013.
- 13- **علي عبيد،سليم طق**،دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس،( مذكرة مقدمة لاستكمال

- متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ،تبسة :جامعة العربي التبسي ،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ( 2016).
- 14- عبد القادر بلمبروك** ،نظام الترقية في الوظيفة العمومية ،(مذكرة لنيل شهادة الماستر ، بسكرة: جامعة محمد خيضر،كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق تخصص قانون إداري ) 2014.
- 15- فريدة معوش** ،القيادة الإدارية ودورها في رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة ،(مذكرة لنيل شهادة الماستر ،المسيلة:جامعة محمد بوضياف ،كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ) 2013.
- 16- فاتح جبل** ،الترقية الوظيفية والاستقرار المهني حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة لخروب،( مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،قسنطينة :جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا،2006.
- 17-فتيحة عمر**،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي حالة بلدية سيدي عيسى ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر المسيلة:جامعة محمد بوضياف ،كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ) 2015.
- 18-فاطمة الزهراء غربي** ،إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية خاصة حالة مؤسسة الزجاج العمومية والأجر الخاصة خلال الفترة 2002-2006،(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،الشلف :جامعة حسيبة بن بوعلي ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ) 2008.
- 19-كريمة بن مبارك**،أمال سلفاوي،محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى العمال مؤسسة البريد والمواصلات ،(مذكرة لنيل شهادة الليسانس ،ورقلة :جامعة قاصدي مرباح ،كلية علم النفس تخصص عمل وتنظيم ) 2012.

20- منير بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل الماجستير، عناية: جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية ) 2010.

21- محمد الأمين برباح، يحيي موساوي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية (مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، 2016.

22- منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي حالة عينة من المؤسسات العمومية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير (شعبة علوم التسيير) 2013.

23- منادلي محمد، إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لمركب الضادات الحيوية انتيبيو تيكال "صيدال" (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع) 2012.

24- مهدي منير، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة صناعية الكوابل ببسكرة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ) 2012.

25- نعيمة دغفل، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ) 2015.

26- نواوي فلان، إيناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، (متطلب تكميلي لنيل شهادة

الماجستير ،مكة المكرمة :جامعة أم القرى ،كلية التربية ،قسم الغدارة التربوية والتخطيط،2009.

27-نورة الوكاد،ورديّة شريقي،إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء ،(مذكرة تخرج ضمن نيل متطلبات الليسانس ،المدينة :المركز الجامعي الدكتور يحي فارس ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية) 2008 .

# قائمة الملاحق



# فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة .....	أ-ك
تمهيد.....	15
المبحث الأول:مفهوم التحفيز .....	15
المطلب الأول :تعريف العملية التحفيزية ،أهميتها وأهدافها .....	15
المطلب الثاني : التحفيز وعلاقته ببعض الوظائف .....	17
المطلب الثالث : أهمية الحوافز.....	21
المطلب الرابع: أهداف الحوافز.....	23
المطلب الخامس: أنواع الحوافز.....	24
المطلب السادس: النظريات المفسرة للحوافز.....	26
المبحث الثاني :مفهوم الإنتاجية .....	34
تمهيد.....	34
المطلب الأول:تعريف الإنتاجية وأهميتها .....	34
المطلب الثاني :واقع فكرة الإنتاجية في الأنظمة الاقتصادية المختلفة ..	38
المطلب الثالث: نظرة مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية من خلال إهتمامهم بالموارد البشرية .....	41
خلاصة وإستنتاجات.....	45
الفصل الثاني :علاقة التحفيز بالإنتاجية وعلاقة التحفيز بالكفاءة الإنتاجية	
تمهيد.....	47

المبحث الأول: أثر الحوافز على الإنتاجية	48.....
المطلب الأول: أهمية الحوافز في الزيادة الإنتاجية	48.....
المطلب الثاني: دور الحوافز المادية والمعنوية في الزيادة الإنتاجية	50.....
المبحث الثاني: أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية	52.....
المطلب الأول: تعريف الكفاءة وعلاقتها بالإنتاجية	52.....
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية	56.....
خلاصة واستنتاجات	59.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بملبنة الحضنة على دور العملية التحفيزية على الزيادة الإنتاجية	
تمهيد	61.....
المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة، ماهية مؤسسة الحضنة للحليب ومشتقاته	62.....
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة	62.....
المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة	63.....
المطلب الثالث: الخدمات والنشاطات التي تقدمها المؤسسة	67.....
الخاتمة:	73.....
قائمة المراجع	75.....
قائمة الملاحق	83.....
فهرس المحتويات	85.....