

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية

فرع: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت

الرياضية



كلية/معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
إعداد الطالب: بلال شروف

تحت عنوان

دور الحوافز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة
الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة -المسيلة-

لجنة المناقشة:

د/ أسامة مرنيذ

د/ منجحي مخلوف

د/ أيوب سعودي

رئيسا

جامعة المسيلة

مشرفا ومقررا

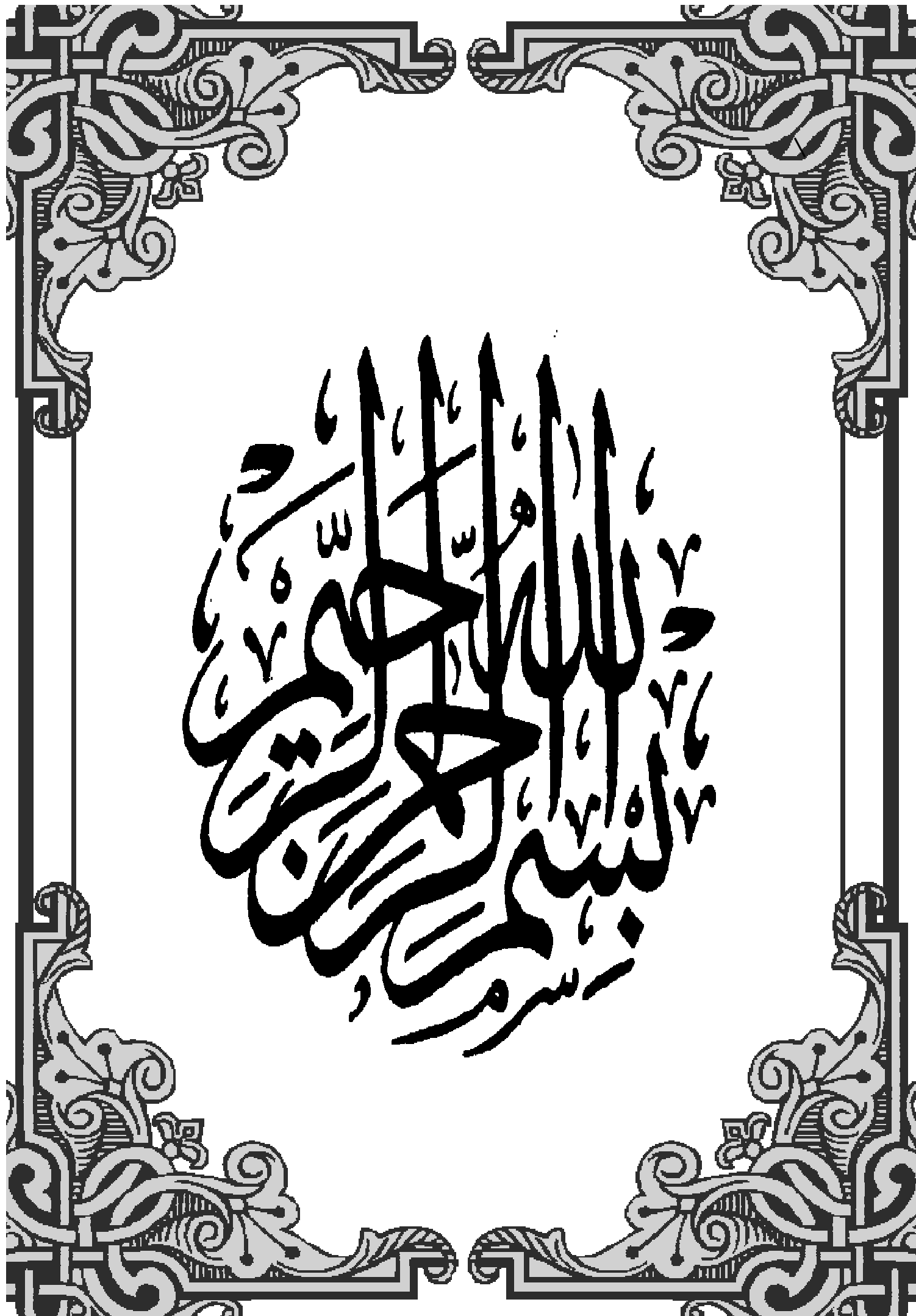
جامعة المسيلة

مناقشا

جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وحرارة

إن الحمد والشكر لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل
كما أتقدم بأعمق آيات الشكر والتقدير للأساتذة المشرفين
"مخلوف منجحي" الذي كان له الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل
والشكر موصول إلى كافة أساتذة قسم الإدارة والسياسة الرياضي،
وأخص بالذكر كل من قام بتدريسي في كل السنوات الدراسية .
كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز
هذا العمل .

إلى كل هؤلاء أدعو الله العلي القدير أن تجازيهم عني خير

الجزء .



قائمة المطبوعات

الصفحة	المحتوى
/	شكر و عرفان
/	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
04	1- الحوافز
04	1-1 الحوافز وأهميتها
04	1-1-1 تعريف الحوافز
04	1-1-2 أهمية الحوافز
05	1-1-3 أهداف الحوافز
07	1-2- أنواع الحوافز وأسسها
07	1-2-1 أنواع وأشكال الحوافز
07	أولاً: حسب طبيعة الحافز
09	ثانياً: حسب أثر الحافز
10	ثالثاً: حسب المستفيد من الحافز
11	رابعاً: حسب موقع الحافز
13	1-2-2 أنواع نظم الحوافز.
13	أولاً: حوافز على مستوى الفرد.
13	ثانياً: حوافز على مستوى المتخصصين والإداريين
14	ثالثاً: حوافز على مستوى المنظمة ككل
16	1-2-3 أسس ونتائج منح الحوافز
16	أولاً: أسس منح الحوافز
17	ثانياً: نتائج منح الحوافز

17	3-1 نظام الحوافز الجيد ومراحل تصميمه
17	1-3-1 مراحل تصميم نظام الحوافز
20	2-3-1 شروط نظام جيد للحوافز
22	3-3-1 تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز
24	2- الكفاءة الإنتاجية
24	1-2 الإنتاجية
24	1-1-2 تعريف الإنتاجية
25	2-1-2: فوائد ومقاييس الإنتاجية.
26	3-1-2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية وأسباب انخفاضها
28	4-1-2 أسباب انخفاض الإنتاجية
29	2-2 الكفاءة الإنتاجية
29	1-2-2 مفهوم الكفاءة الإنتاجية
29	1-1-2-2 تعريف الكفاءة الإنتاجية
30	2-1-2-2 أهمية الكفاءة الإنتاجية
32	3-1-2-2 الفرق بين الكفاءة والفعالية
32	4-1-2-2 العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية
34	2-2-2: أنواع الكفاءة الإنتاجية وطرق قياسها
34	1-2-2-2: أنواع الكفاءة الإنتاجية
36	2-2-2-2 أساليب وطرق قياس الكفاءة الإنتاجية
37	3- الدراسات السابقة:
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة.	
46	تمهيد
47	1- تحديد المفاهيم والمصطلحات
48	2- الإشكالية

49	3-التساؤلات الجزئية
49	4-أهداف الدراسة
49	5-أهمية الدراسة
50	6-فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
53	1- الدراسة الاستطلاعية
53	2-المنهج المتبع في الدراسة
55	3-مجتمع وعينة البحث
56	4-ضبط متغيرات البحث
56	5-الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية)
58	6-الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
59	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
60	8-مجالات البحث
الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير النتائج.	
63	تمهيد
64	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
64	1- وصف نتائج الدراسة:
67	2- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
67	1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
68	2-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
70	2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات.	
73	1- الاستنتاج العام

73	2-الاقتراحات
74	3-الآفاق المستقبلية للدراسة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	يمثل معامل الارتباط "بيرسون" محاور الدراسة ومدى اتساقها بالدرجة الكلية للاستبانة	01
57	يمثل معامل الثبات الفا كرونباخ " <i>Alpha de Cronbach</i> " لأداة الدراسة"	02
63	تحليل عبارات المحور الأول	03
66	تحليل عبارات المحور الثاني	04
69	يوضح نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الأول.	05
70	يوضح نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الثاني.	06
71	يوضح نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الكلي.	07

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	يوضح أهم أنواع الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات:	01
17	خطوات تصميم نظام الحوافز	02
27	عوامل زيادة الإنتاجية	03
28	محاور تحسين الإنتاجية	04
64	يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري	05
67	يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري	06

مَدِينَة

إن نجاح الإدارة الحديثة مرهون بتحقيق أهدافها، ولا يتجلى ذلك إلا بوجود القوة العاملة المدربة، وتزويد الإداريين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة للعاملين. (لعمارة سليم، 2016، ص 114)

ومن دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تعنى ببلوغ الأهداف و تمكن من مواكبة التطور المطلوب ، و التحفيز يمثل أحد محاوره الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى ، على اعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن استغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي و تحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة و مرؤوسيهيها في كافة المستويات الإدارية و في مختلف الأقسام و الفروع التي تضمها إلا أن تحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق سياسة الحوافز الإيجابية يبقى رهين بمدى توافر المقومات والمرتكزات اللازمة لها التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح و المستهدف ما يعني أن استمرار المؤسسة و تواجدها في صورة متكاملة و مترابطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الاهتمام بها و هئية كل الظروف و الشروط التي تمكن من الاستفادة من نتائجها الحسنة خاصة و أنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات في الداخل فكما هو معروف منذ التحاق الفرد بمنصب عمله تظهر تلقائيا إلى الوجود بعض الحاجات التي يرغب في إشباعها و بالتالي فإن متطلبات استمرار نشاطه و عطائه بطريقة معينة يرتبط بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات ، وعلى هذا الأساس تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى حيث أن تقديم المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الأرباح السنوية و منحها للفرد تعبيرا عن الجهد المقدم الذي يعلو على مستوى الأداء العادي أمرا لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ ، بل هي ضرورة حتمية تستدعي انتهاجها بغرض تعزيز الشعور بالرضا والاستقرار بما ينعكس على التزامه بالمهام المناطة به والاجتهاد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجة المؤسسة إليها.

وبطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات الكائن البشري إلى تأمين الجانب المادي فحسب على الرغم من أهميته فيما يوفره من نمط عيش كريم بل هناك بعض الحاجات التي لا تقتصر بالمادة و إنما هي مجردة ترتبط بالذات الإنسانية يأمل الفرد في تحقيقها ، و منه تلعب الحوافز المعنوية الدور المهم في محاولة تدعيم اعتقاد الفرد بأنه من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستعاضة عنها و لذلك فالعمل على تعبئته من خلال إرضاء طموح الترقية أو

تتميته بإثراء معارفه و مدركاته بواسطة التكوين على سبيل المثال ، إنما يبقى الهدف من تلبيتها هو الحصول على التغذية الراجعة منها في شكل معنويات عالية تؤدي إلى المبادرة في العمل كما تسهم في الحفاظ على علاقات متوازنة بينه و بين رؤسائه و زملائه و حتى وسائل العمل التي يتعامل معها. ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها للكشف عن الحوافز ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

واحتوت هذه الدراسة على خمسة فصول وتضمن كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: تضمن الخلفية النظرية والدراسات السابقة، وتناولنا فيها مفهوم وماهية الحوافز، وكذلك مفهوم الكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثاني: خصص إلى الإطار العام للدراسة وفيه الكلمات الدالة في الدراسة وإشكالية الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة بالإضافة إلى فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: تضمن عرض النتائج وتفسيرها، وتم فيه تحليل النتائج الحاصل عليها ومناقشة الفرضيات.

الفصل الخامس، عبارة عن استنتاجات واقتراحات، تم فيها عرض النتائج المحققة، وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1- الحوافز

1-1 الحوافز وأهميتها:

1-1-1 تعريف الحوافز:

أ- تعريف الحوافز لغة: من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه بمعنى: دفعه إلى الخلف والليل يحفز النهار ورايته متحفزا أي مستفزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض. (رضا أحمد، دس، 195)

ب- تعريف الحوافز اصطلاحا: لتقديم مفهوم شامل يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف لعدد من الباحثين أهمها:

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه.

كما عرفها على أنها "مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا."

(محمد علي السلمي، 1983، ص15)

كما عرف الدكتور عاطف محمد عيد الحوافز على أنها "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر."

عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل."

(كلاله، دس، ص221).

عرف ديموك *DIMOK* الحوافز على أنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم."

1-1-2 أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال لزيادة في الفوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الانتاجية للأفراد العاملين فالاختبار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الانتاج وتحسين نوعيته.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- يساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى امكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الاخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوة العاملة.

- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

- تقليل كلفة الانتاج نتيجة ما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الافراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الانتاج.

- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الادارات كإخفاض قدرات الانتاج وارتفاع.

ولذلك فان نظام الحوافز الشامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الادارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الامكان. (عقيلي، 1982، ص228).

1-1-3 أهداف الحوافز

يظهر لنا من خلال التعريفات السابقة للحوافز أن لها عدة أهداف تسعى لتحقيقها في المؤسسة ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

أ- على المستوى الفردي:

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل، بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

* أداة التغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم وردع فعل الخير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

* الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل يمكن الأفراد من اشباع حاجاتهم المادية.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

*تحمل المسؤولية: تعد العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ب- على مستوى الجماعات:

*ادارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس اذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي. (المغربي، دس، ص294).

*تنمية روح المشاركة والتعاون:

تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بقبولهم، وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الادارة بأرائهم ووجهات نظرهم. *تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج- على مستوى المؤسسة:

* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

*التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعه على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. (المغربي، دس، ص294)

*الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في شركة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعاملين لديها حيث تسعى الشركة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الشركة وتحسين منتجاتها وخدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها.

(ماهر، 1999، ص76)

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

***الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم في عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغبته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها وتجدد الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع الشركة واختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه ثمارا تعود بالفائدة على العاملين.

1-2- أنوع الحوافز وأسسها

1-2-1 أنوع وأشكال الحوافز

عادة تستخدم المؤسسة أنوع مختلفة من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحوافز الممنوحة وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. ويمكن تقسيم الحوافز في أربعة أنوع:

أولاً: حسب طبيعة الحافز: ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

الحوافز المادية وهي الحوافز التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين في شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدات الإنتاجية لشكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية. وفيما يلي تشرح لهذه الحوافز المادية.

أ- الأجر: يعد الأجر حافزا إذا وافق الجهد الذي يبذله العامل ومهارته العملية كونه يشكل مدخلا لإشباع حاجاته الأساسية، غير أنه إذا ثبت هذا الأجر في مستوى معين دون زيادة لا يعتبر حافزا للعمل، وعلى المؤسسة منح زيادات مادية كدوافع للعمال.

ب- المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج: وتعني المكافأة مبلغا من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

ج- الزيادة السنوية: لا يمكن اعتبار الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة النشاط وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمدت منح الزيادة بأهمية فإن الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

د- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فإن دخله يتوقف أيضا، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب، مما يتيح له المجال أداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

هـ- **توزيع الأرباح على العمال المشاركة في الإنتاج:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المؤسسة، ليتم توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصناعية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العمال سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

● **الحوافز المعنوية:** ويقصد بها الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل وتفوقها في بعض الأحيان على الحوافز المادية وتدفع هذه الحوافز في أشكال مختلفة أهمها. (عبد الباقي، 1996، ص 209)

أ- **تقدير جهود العاملين:** ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

ب- **إشراك العاملين في الإدارة:** ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس الإدارة للمؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، وهذا بغرض إشعار العامل أو العاملين بأهميتهم وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها لإدارة العليا.

ج- **توسيع العمل:** وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الرغبة لدى الموظف في العمل ويقضي على الملل والروتين لديه، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء عملهم.

د- **فرص الترقية:** تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفر بها. أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل المنتج والعامل العادي.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك بعض الباحثين يقومون بتصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية السابقة الذكر، ذلك أن الموظف الذي يتم ترقيته غالباً ما يزيد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي تكون في كثير من الأحيان ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات الوظيفة السابقة. (عبد الباقي، 1996، ص 212)

ثانياً: حسب أثر الحافز:

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية على النحو التالي:

• الحوافز الإيجابية:

يوصف الحافز بأنه عامل إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للفرد وذلك بمقابلة التوقعات المطلوبة منه أي أدائه لعمله بالكفاءة المطلوبة، وحسب المعايير المحددة وبالتالي فالحوافز الإيجابية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية، وبالتالي تؤدي إلى ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي المناسب أي أن الحافز الإيجابي يساعد على انتشار السلوك الملائم والتعود عليه. و تتمثل الحوافز الإيجابية في العلاوات الاستثنائية للعاملين الأكفاء وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله، ومنح شهادات التقدير والمديح والثناء، المكافآت. . الخ، فهي بصفة عامة ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد نظير امتيازته وكفاءته في العمل

(الهيشمي، 1997، ص 139)

• الحوافز السلبية:

يقصد بالحوافز السلبية حرمان الفرد من مزايا معينة أو خضوعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه، وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجور والحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة، أو غير ذلك من صور الجزاء، وهذا يعني أن الجانب السلبى للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب وبالتالي انضباطهم بالابتعاد عن السلوك غير المرغوب فيه والذي يحمل آثار سلبية. (عبد الباقي، 1996، ص 214)

إن الجزاءات والعقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة ووجوده أمر ضروري، إذ لا توجد مؤسسة إلا وفيها نظام تأديبي (حوافز سلبية)، والغرض من ذلك هو ضمان المحافظة على ممتلكات المؤسسة من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين وكذا ضمان سير العمل بها.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

لكن الملاحظ أن الحوافز الإيجابية أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه، لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب فيه نحو تحقيق الهدف، إلا أنه بالرغم من فاعلية الحوافز الإيجابية إلا أنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية أيضا لإحداث التوازن المطلوب في عملية التحفيز، وتحديد مجالات استخدام كلا النوعين والحالات التي تتطلب تطبيقها ثم تقوم بتنفيذها في الوقت المناسب، أي منح الحافز الإيجابي بعد الأداء الجيد وتوقع الحافز السلبي بعد حدوث خطأ مباشر. (الهيشمي، 1997، ص 220)

ثالثا: حسب المستفيد من الحافز:

ينظر هذا التقسيم للحوافز حسب من تطبق عليهم على النحو التالي:

● **الحوافز الفردية:** يعتبر الحافز الفردي أداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، حيث يتحصل العامل على هذه الحوافز المادية مباشرة بعد إنجاز عمله، ويعود الأصل في نشأة الحوافز الفردية إلى فريديريك تايلر الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المؤسسات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، ولذلك تستخدم الحوافز الفردية في حالة إمكانية إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه. كما أن للحوافز الفردية آثار سلبية تتمثل في إثارة المنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة إنتاج كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة، وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى توتر العلاقات بين مختلف العاملين.

● **الحوافز الجماعية:** تطبق الحوافز الجماعية على العمال الذين يجتمعون وينسقون فيما بينهم في بعض العمليات الإنتاجية، حيث يصعب معرفة الكفاءة الإنتاجية لكل عامل بمفرده، فهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- لا يتحمل كل فرد المسؤولية كاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية كانت أو سلبية. (الهيشمي، 1997، ص 115)

رابعا: حسب موقع الحافز:

ويظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة أو حوافز غير مباشرة.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

● الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الفرد شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع

العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:

■ حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها.

■ حوافز عينية: تتمثل في المزايا العينية مثلا: العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها.

■ حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح. . . إلخ

كما يمكن أن تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

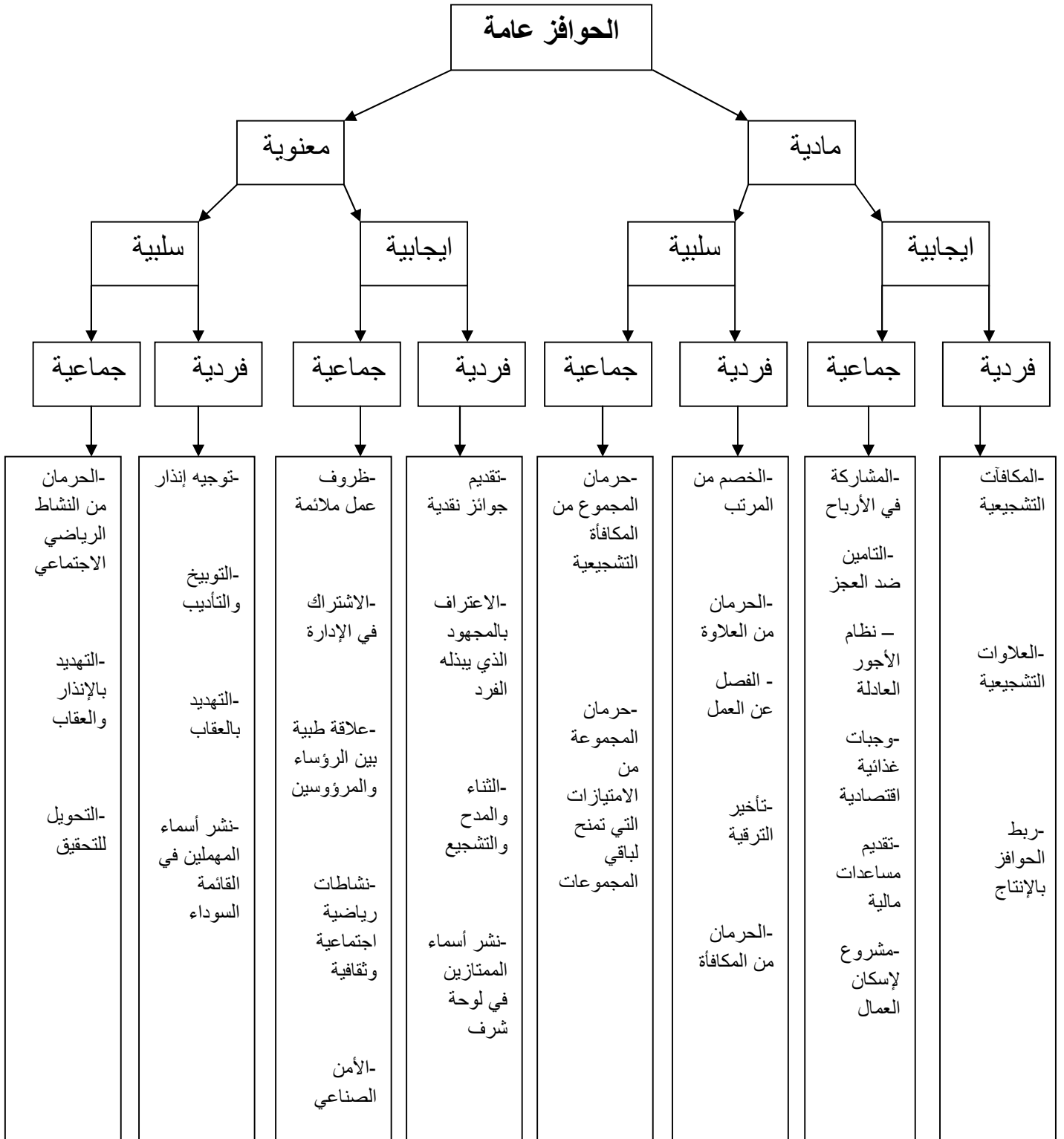
● الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم

على إتقان العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية، وهذه الحوافز تمس العاملين بصفة غير مباشرة، مثلا:

* ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.

* التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجاز المهارة،

ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين. (بيومي، 1982، ص8)



(طرطار، 1993، ص 93.)

1-2-2 أنواع نظم الحوافز.

أولاً: حوافز على مستوى الفرد.

• حوافز العمال: وتشمل على ما يلي:

* - الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يتحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

مثال: عامل في مصنع ما أجره الثابت 12000 دج ويتحصل على 20 دج عن كل قطعة زائدة عن الكمية المحددة للإنتاج فإذا أنتج إضافية في الشهر فإن أجره يحسب كالتالي:

$$14000 = 12000 + 2000 = 100 \times 20 \text{ دج آجرة العامل الشهرية.}$$

عدد القطعة × معدل الدفع (ع ق × م د = الأجر).

* - الحوافز بالوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ومكافأة على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو يكافئه على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

مثال: عامل ينتج 100 وحدة خلال 8 ساعات وقت معياري، وبعدها انتج 125 قطعة أي أنه زاد 25 قطعة فيتحدد هنا مقدار الحافز برفع الأجر، الذي يفترض أن يكون 400 دج، فإنه يتحصل على 100 دج كحافز مقابل استغلاله للوقت جيدا أو يصبح أجره اليومي 500 دج.

ثانياً: حوافز على مستوى المتخصصين والإداريين

• العمولة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الصفات والمبيعات التي يحققها، ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ومن أهمها:

أ- علاوة المكافأة.

ب- علاوة الأقدمية.

ج- علاوة استثنائية.

* - علاوة المكافأة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد عام تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجية عالية. (العاني، 2007، ص ص 17-18).

* - علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

*- علاوة استثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء أو مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، ويضاف في الأمر على عوائد المستقبل.

ثالثا: حوافز على مستوى المنظمة ككل: وتتضمن ما يلي:

• المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن اقتطاع نسبة (ولتكن 10%) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع نقدا، ولمرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

• خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

• ملكية العاملين لأسهم الشركة: ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة. أ- أسس منح نظام الحوافز المادية: يرى البعض أنه من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسابات: (العاني، 2007، ص ص18-20)

* قياس النتائج ومعرفتها باستمرار: يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفا معينا يستحق بعض العمال الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أول بأول وأجرا لمقارنات بين كل الأقسام ليزيد من إنتاجيتهم وحثهم على العمل.

* قياس الأداء: أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا يسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدة حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فان لكل عمل سواء كان العمل بسيطا أو معقدا طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة العامة وإلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها.

* الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية: تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

-إن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين على إنتاج العمال كما وكيفا لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فإن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين لوقف نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.

- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل.

-إن الحوافز المادية أو النقود وخاصة الفردية تلقي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد فيها.

د-يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية. مثل: عمال المحلات التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال أما ذوي المهن ورجال الإدارة فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا.

(العاني، 2007، ص ص17-18).

ب-أسس منح الحوافز المعنوية: يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحد ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد، إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف أعطاهم الأوسمة والمكافآت وسنتناول بعضا من هذه الحوافز فيما يلي:

* المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأدائهم الأعمال الصحيحة السليمة أما توجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجباتهم وأعمالهم بشكل خاطئ وغير سليم.

* تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصينيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل أليا ومتكررا في أدائه.

* التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

(العاني، 2007، ص ص20-21).

* التنافس: ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في المجموعات.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

* المكافآت: يقول (باتون) في كتابه [الناس والنقود والدوافع] عام 1961م، أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح أما (أوتيس) في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959م، فيرى أن المكافآت تقدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، وتتعدد صور المكافآت ففي دراسة أجريت عام 1940م في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي:

- إتاحة الفرصة للترقية.
- الحق في الحصول على الترقية.
- عدالة الأجور.
- توحيد الأجور تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.
- أوقات الفراغ.
- تقدير جميع الخدمات.
- ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه.
- حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.

1-2-3 أسس ونتائج منح الحوافز

أولاً: أسس منح الحوافز

- إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود، والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس (أو المعايير):
- الأداء *performance*: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض، وبعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو في وقت العمل، أو توفير الحد من التكاليف، أو في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز).
 - الجهود *effort*: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بغرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافئات الجهود أو

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الأساليب التي استخدمها الفرد كي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية في كثير من الأحيان.

● **الأقدمية seniority** : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير نسبيا إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية. وتظهر أهمية علاوات الأقدمية، الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

المهارات skills : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو اجازات أو دورات تدريبية وكما تلاحظ فإن تصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. (ماهر، 2001، ص 350-351).

ثانيا: نتائج منح الحوافز

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- 1- زيادة في نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجودة انتاج ومبيعات وأرباح.
- 2- تخفيض الفائدة في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- 3- اشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

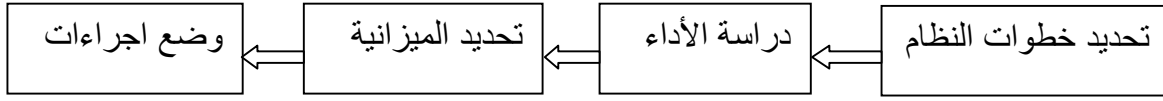
(ماهر، 2001، ص 349)

3-1 نظام الحوافز الجيد ومراحل تصميمه

3-1-1 مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاما جديدا ولأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك أن تضيف و أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا لك كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، ان شعرت أنهما غير كافية.

وتظهر مراحل تصميم الحوافز في الشكل التالي:



(ماهر، 2001، ص ص350-398).

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز.

أولاً: تحديد أهداف النظام.

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز، أن يدرس هذا جيداً ويحلل بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة وتحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع المراكز، الفروع والأقسام)، و كما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتيبة، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان. وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من الإدارات العامة، وإلى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

(ماهر، 2001، ص ص368-369)

ثانياً: دراسة الأداء

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ان تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بما عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. وأن الوظيفة محددة وواضحة، ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- وجود عدد سليم من العاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة. فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل. أن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية. فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.
 - وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لوائح العمل.
 - وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة، والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها. (ماهر، 2001، ص ص 369-370)
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:
 - كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تمت مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات وغيرها. وكما يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر والسنة.
 - جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون، وحجم المهالك والمهدور.
 - التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، جيد جدا، جيد، ومقبول وضعيف)، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول، ثم الثاني، الثالث. . . ، فالأخير).
- ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء. ويتحدد ذلك بوضع نماذج، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري، أو السنوي) أو وفقا للظروف الأخرى، وذلك للأداء كما يحدث فعلا، إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي)، ويضمن الثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف).

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

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

* التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام، وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

* تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات خطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها). (ماهر، 2001، ص ص 370-371)

1-3-2: شروط نظام جيد للحوافز.

يمكن أن نضع عنواناً آخر لذلك وهو (إدارة نظام الأفراد)، حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات، التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز. وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، ومفهوماً، وذلك في بنوده، وصياغته وحساباته.
- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول أن "ينتج أكثر" أو "يؤدي إلى" تخفيض التكاليف "أو" تقليل الحوادث"، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال. وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك (والأهداف) وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الانجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.
- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد. (ماهر، 2001، ص ص364-365)
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- **السيطرة:** وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن محاسبتهم وتقييمهم على ما يقومون به من أداء.
- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإفادة في الأداء من حيث زيادة في الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفتح أسواق، وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، المحافظة عليه.
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات، الحفلات، الشيكات وغيرها.
- **الجدوى:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا أو بالمحاكاة). وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.
- **شاملا لكل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.
- **لملموس وكبير:** فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير ايجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا. (ماهر، 2001، ص 365)
- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون، ولكن اذا استدعى الأمر ذلك (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.
- **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

● مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز.

● تدريب المشرفين: لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات رؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

● نظام التسجيل: يجب ان يكون هناك نظام سليم لتسجيل انماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز، وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

● عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل للأسرة هدايا وخطابات وتهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز. ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

● بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وذلك بإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

● نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات، وكلمات، ومرطبات، ودعاية قوية، وإخراج جيد. (ماهر، 2001، ص 367)

1-3-3 تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز

بعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد والشروط التي ذكرناها سابقا، ثم يأتي دور التطبيق والتنفيذ وترجمته في واقع المنظمة وفي النهاية يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة ونتائج مرغوبة، ثم بعد ذلك القيام بما يجب عمله من إجراءات تصحيحه، ويعتبر رضا العاملين أهم مؤشر ومعياري لتقييم نظام الحوافز من خلال قبولهم ورغبتهم فيه. (باجية حميد، 2014، ص ص 39-40)

أولا: تقييم نظام الحوافز:

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

● مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم اثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

● مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة او تحقيق استقرار في تكلفتها فان النظام فعال وكفاء.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

● رضا العاملين: يمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق احد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا فلا بد على الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

ثانيا: أسباب فشل نظام الحوافز:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظام الحوافز يمكن ذكرها فيما يلي:

● الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة والفعالة، فمكافأة الفرد على مستوى أداءه يفترض أنه يقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال وقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف ، عدم الثقة، الأخلاقيات الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب. (باجية حميد، 2014، ص ص 40-41)

● التركيز فقط على ما يمنح الحافز من اجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد اذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه. ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لانتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

● إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس *Fredrick Hersbeg* (فردريك هيزبرغ) إلى ان المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزل تأثر هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقدم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيزبرغ أن تقدم المنظمة قدرا ملائما من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

● مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة. ولذلك فان العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك"

● إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

● قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقه الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في الاتجاه والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم أخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد لا يسلكون سلوكا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية .

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

• قد تقلل المكافآت من دراجة استجابة الأفراد ، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغيرات يعني صعوبة هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

• قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا . (باجية حميد، 2014، ص ص 40-41)

• أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

2-الكفاءة الإنتاجية

2-1 الإنتاجية

2-1-1 تعريف الإنتاجية:

حقيقة أنه قلما نجد في الأدب الاقتصادي المعاصر مقولة لقيت من الاهتمام والتداول على نحو وبقدر ما حدث بالنسبة لمقولة الإنتاجية، وذلك لأنها تعد مقاسا لمستوى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية، المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات.

ونقطة البداية في دراسة الإنتاجية هي محاولة استعراض الأطروحات التي تبناها خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تضمنتها مجموعة الكتب التي أصدرتها هذه المنظمة عن الإنتاجية.

(محمود، 2008، ص15)

وطبقا لتعريف خبراء المنظمة فإن الإنتاجية وتعني "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج" وهذا التعريف يأخذ اتجاهين، الأول على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج، والثاني علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجه.

سوف نحاول إعطاء مجموعه من التعاريف للإنتاجية من قبل باحثين وخبراء بعض المنظمات الدولية، كي نحاول استقرار المفاهيم المتداولة ودلالاتها الاقتصادية:

- هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.

(علي السلمي، 1985، ص 21)

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- وتعرف الإنتاجية بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة ، و في وقت محدد ، و بأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.

(محمود، 2008، ص 15)

هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية ويمكن تعريف الإنتاجية بوجه عام بأنها النسبة بين ما يتم إنتاجه من مخرجات وما يتم استخدامه من مدخلات، أي أنها تشير إلى متوسط ما تنتجه وحدة المدخلات. (عطية، 1995، ص189)

الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى سلع والخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني، كما يعرف خبراء منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية الإنتاجية بأنها (كمية الإنتاج- المخرجات- منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج). (عطية، 1995، ص20).

إذا فإن الإنتاجية هي مقياس للعلاقات بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة وبالتالي يمكن حساب الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام وكما في المعادلة الآتية:

وتعد الإنتاجية مقياس لحسن استغلال الأمور وإنتاج السلع والخدمات وينبغي الأخذ بعين الاعتبار حساب فقط المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة وحذف الرديء منها كي لا تؤثر على نسبة الإنتاجية.

2-1-2: فوائد ومقاييس الإنتاجية.

تمثل مقاييس الإنتاجية على مستوى الوحدات الاقتصادية، أو القطاعات النوعية أو القطاع القومي، الأساس الحاكم في دراسات الإنتاجية لبيان أوجه تباين تلك الوحدات أو القطاعات، لذا فإن الإنتاجية تحقق العديد من المزايا والفوائد والتي تتمثل بالآتي:

- يعد مؤشر الإنتاجية من أهم المؤشرات على الربحية، إذ مقارنة المدخلات بالمخرجات والارتفاع النسبي للمخرجات يعني زيادة الأرباح وذلك كما يلي:

الأرباح= العائد- تكاليف السلع والخدمات التي تم تحقيقها من خلال استخدام الموارد الطبيعية والبشرية.

حيث تنعكس زيادة الإنتاجية بشكل مباشر على العاملين بالوحدات الاقتصادية من خلال زيادة المزايا والدخول المحققة لهم.

- للإنتاجية علاقة في تحديد الأسعار، إذ أن ارتفاعها مؤشرا قويا على انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية خفض السعر والعكس صحيح.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- تساعد قياسات الإنتاجية في تحديد كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالوحدة الاقتصادية وكذلك إمكانية زيادة كميات الإنتاج أو الخدمات بنفس الموارد المتاحة.

- تعكس غالباً قياسات الإنتاجية نقاط القوى والضعف في الأداء الحالي للوحدة الاقتصادية أو القطاع النوعي مما يساعد على التخطيط السليم لاستخدام الموارد المتاحة في الفترات المقبلة أخذاً في الاعتبار علاج مشاكل استخدام الموارد.

- تساعد قياسات الإنتاجية في تحديد خطط توسع والإحلال والتجديد في الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية على أساس البدء والتنفيذ في الأنشطة التي تحقق أعلى عائد في الفترات الحالية.

- غالباً ما تؤدي نتائج قياسات ومقارنات الإنتاجية على مستوى الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية إلى تركيز روح المنافسة الإيجابية حيث يعرف الجميع موقفهم الحالي بالمقارنة مع غيرهم.

2-1-3 العوامل المؤثرة في الإنتاجية وأسباب انخفاضها

- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

ويمكن التأثير في الإنتاجية بالتحكم في واحد من العوامل التالية: (النجار، 2007، ص 29)

- الآلات والمعدات المستخدمة

- طرق الإنتاج والتداول (الأعمال اليدوية والأعمال الميكانيكية، الأعمال الأوتوماتيكية والأعمال الإلكترونية)

- تخفيض أعمال المناوبة اليدوية

- تخفيض أوقات الانتظار

- الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية، والتخطيط الإستراتيجي للأعمال.

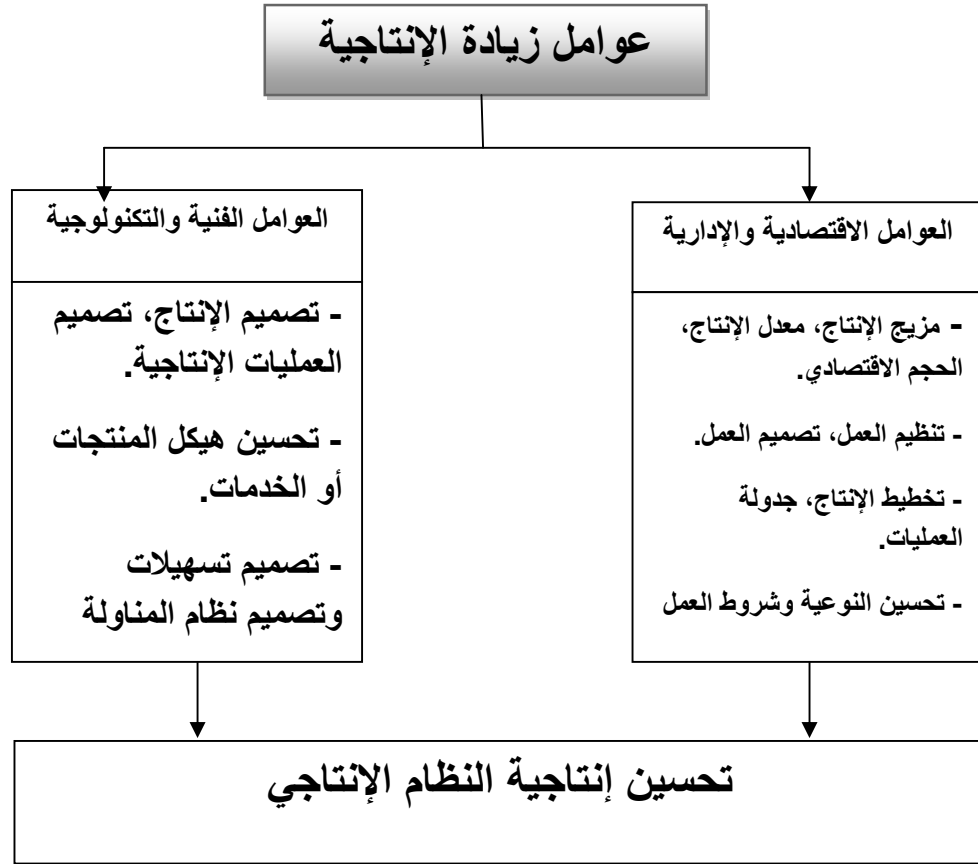
- القضاء على الأعطال وتوقف الآلات.

- تحسين مستويات الأداء.

- تحفيز العاملين وبناء فرق العمل والاهتمام بالجودة الكلية.

وتأتي أهمية الإنتاجية من تأثيراتها البالغة الأهمية على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها لأن زيادة الإنتاجية تعني تحسين استثمار عناصر الإنتاج وذلك بإتباع طرق عديدة، ويمكن توضيح عوامل زيادة الإنتاجية من خلال

الشكل التالي:



يوضح لنا الشكل السابق مجموعتين من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، عوامل اقتصادية وإدارية وعوامل فنية وتكنولوجية، حيث أن تحسين كل العناصر الموضحة بالشكل تؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة ككل أو بمعنى آخر تحسين إنتاجية النظام الإنتاجي.

كما يمكننا تحديد مجموعة من النقاط التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية بشكل مباشر وذلك كما يلي:

- **زيادة المخرجات من نفس المدخلات:** وذلك من خلال تقليل الفاقد والضائع والتالف من المنتجات، وزيادة كمية المنتج من نفس كميات المدخلات، وهذا يحتاج إلى تطوير في أداء العمل سواء كان ذلك باستخدام تكنولوجيا أحدث (مثل مكينات جديدة، أجهزة كمبيوتر، معدات حديثة)، أو عن طريق تطوير مهارات الأفراد كالتدريب مثلا وإكتساب الخبرة.

- **تقليل المدخلات للإنتاج نفس كمية المخرجات:** فعلى سبيل المثال إذا ما تم تطوير قنوات العاملين بحيث يحتاج العامل أو الموظف إلى وقت أقل للقيام بمهمة معينة أدى ذلك إلى رفع الإنتاجية.

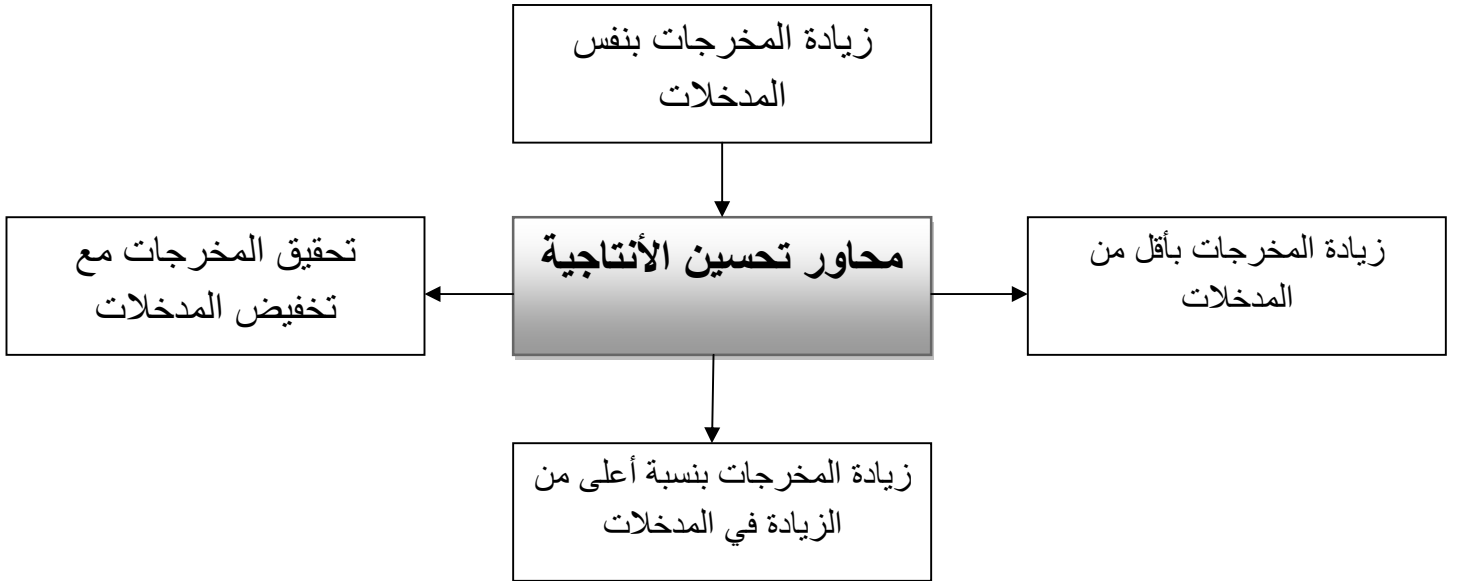
الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- زيادة المخرجات وتقليل المدخلات معا: فعلى سبيل المثال يمكن استخدام معدات حديثة بحيث تقل نسبة التالف من الإنتاج (عدم المطابقة للمواصفات) وفي نفس الوقت تكون هذه المعدات أوفر في إستهلاكها للوقود.

(النجار، 2007، ص 42)

ويمكن توضيح المحاور السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): محاور تحسين الإنتاجية



2-1-4 أسباب انخفاض الإنتاجية:

- ويمكن اختصار أسباب انخفاض الإنتاجية في أي نشاط أو مؤسسة، في النقاط التالية:
- ارتفاع التكاليف.
 - ارتفاع سعر الصرف.
 - ارتفاع معدلات إعادة التشغيل.
 - انخفاض حصة الشركة في السوق، وغياب التصدير.
 - انخفاض عدد ساعات العمل الفعلية، بالإضافة للعمالة الزائدة بالحوكمة والشركات.
 - انخفاض الرضا الوظيفي، الغياب والتأخير عن العمل.
 - غياب الحوافز والدافع للعمل.
 - غياب الإبداع والابتكار والتجديد.
 - تدني جودة المواد الخام والمواد المساعدة.
 - عدم تطبيق المواصفات المعيارية.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

غياب الوعي والإعلام ونشر الثقافة الإنتاجية.

عدم الاهتمام بتخطيط وإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى غياب التدريب المستمر. (النجار، 2007، ص 29)

2-2 الكفاءة الإنتاجية

بعد ما رأينا بالمباحث السابقة مفاهيم الأداء والإنتاجية، سوف نركز من خلال هذا المبحث على الكفاءة الإنتاجية، من خلال مختلف مفاهيمها، وأنواعها وأهميتها.

1-2-2 مفهوم الكفاءة الإنتاجية

1-1-2-2 تعريف الكفاءة الإنتاجية

تعني الكفاءة ((نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة)، ويمكن التعبير عنها كالآتي: (محمود، 2008، ص 55)

المخرجات المتحققة (الانتاج الفعلي)

= الكفاءة الإنتاجية

المخرجات القياسية أو المخططة (الانتاج القياسي أو المخطط)

وهنا يتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الكفاءة حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد إعتباراً معياراً لمؤشر الإنتاجية.

وتعتبر الكفاءة الإنتاجية مقياس كفاءة وقدرة عوامل الإنتاجية على تحقيق أعلى إنتاجية مثال ذلك كفاءة العمالة، كفاءة الموقع، كفاءة المواد المستخدمة، كفاءة المواد المساعدة، كفاءة الحاسبات.

(النجار، 2007، ص 41)

وهذا التعريف هو مقارب للتعريف الذي قدمه *Mintzberg*. H في كتابه *Administrative Behaviour* حيث يعرف الكفاءة على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".

(*Mintzberg Henry*, 1998, p 480)

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يتضح من ذلك أن الكفاءة الإنتاجية تعد قياساً للقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقاً لموصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. ولكي نحقق إنتاجية عالية أي ما يدعى (بالكفاءة الإنتاجية) نتبع إحدى الطرق الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة المواد المستخدمة ثابتة.
 - زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
 - بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة، وإنفاض قيمة الموارد المستخدمة.
 - إنخفاض قيمة المنتج النهائي مع إنخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.
- لذا يستخدم تعبير الكفاءة الإنتاجية لتدليل على مدى النجاح في استخدام عوامل (عناصر) الإنتاج مجتمعهم، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عامل من تلك العوامل على حدى. وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعات أو للمشروع الواحد في فترات مختلفة، أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الإدارة (المنظم) في إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.

من خلال مفاهيم الإنتاجية السابقة الذكر ينبغي الإشارة إلى أن الإنتاجية شقين، الأول كمي، بمعنى الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، والثاني كيفي (نوعي) يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج. وبذلك فإن إرتفاع مستوى الإنتاجية يأخذ صور متعددة وهي: (محمود، 2008، ص ص 55-56)

- زيادة المخرجات مع إنخفاض المدخلات يرافقها تحسين في مستوى جودة المنتجات. - زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات يرافقها تحسين في مستوى جودة المنتجات.
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في المدخلات مع تحسين مستوى جودة المنتجات.
- ثبات المخرجات مع ثبات المدخلات مع تحسين جودة المنتجات.
- إنخفاض المخرجات بنسبة أقل من الإنخفاض في المدخلات مع ثبات جودة المنتجات.

وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى ضرورة الأخذ بمبادئ الشقين عند السعي في زيادة الكفاءة الإنتاجية. ومن خلال ما سبق يمكن التمييز بين الكفاءة الإنتاجية ومفهوم الإنتاجية وخلاصة القول أن الإنتاجية تتعلق بالمخرجات المنتجة فعلاً، بينما الكفاءة تتعلق بما يجب على الشركة إنتاجه أي الطريقة المثلى للاستغلال المدخلات.

2-1-2-2 أهمية الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصراً أساسياً من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه. وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر الآتية:

• إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الإنتاجية للمواد الأولية وكذا الآلات والأجهزة والمعدات وغيرها. ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل في البلاد.

• تزداد أهمية الكفاءة الاجتماعية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال العامل، الأمر الذي يحتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العائد منها.

إذن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المؤسسات والدخل الفردي وبالتالي الأمر الذي يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية، نظرا لزيادة الأرباح المحتجزة (جزء من الأرباح المحققة لا يتم توزيعها بل تحتجز لتمويل استثمارات مستقبلية).

من جهة أخرى إلى ارتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمار في عمليات توسيع إنتاجية تحددها زيادة الطلب على تلك المنتجات نتيجة ارتفاع مستوى الإنفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخل الفردية. تلك الاستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة للبحث العلمي المستمر تمكن من إحداث زيادة جديدة إلى مستوى الكفاءة الإنتاجية.

• تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة للتوفيق بين جميع الأطراف حيث أن الإدارة تواجه قوى ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها في نفس الوقت، وفي مطالبة العاملين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسين ظروف وأحوال العمل بالإضافة إلى اهتمام أصحاب الرأسمال بزيادة الأرباح. ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

ما يزيد من أهمية موضوع الكفاءة الإنتاجية هو ارتباطها المباشر مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العاملين والمؤسسة والمجتمع ككل.

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

2-2-1-3 الفرق بين الكفاءة والفعالية

يمكننا إظهار الفرق بين الكفاءة الفعالية من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة، وعليه فإنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه غير فعال إذا لم يستطع تحقيقها على الإطلاق، انطلاقاً من هذا المفهوم للفعالية، يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ الأهداف"، (علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص 168) بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في تحقيق الوصول إلى هذه النتائج، أما فيما يتعلق بنوع الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات، فنقول أن الكفاءة قد تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات التي تنافس على أساس التكلفة في حين تمثل الفعالية مقياساً رئيسياً بالنسبة للشركات التي تتميز منتجاتها عن منافسيها.

(أحسن علي الزغبي، 2005، ص 158)

كما نشير إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية لا تكون دائماً إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن الشركة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف، لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس أيضاً صحيح، أي أنها قد تتميز بالكفاءة دون الفعالية.

2-2-1-4 العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

بعد عرض أهم المفاهيم المصطلح الكفاءة الإنتاجية وإظهار أهميتها، يصبح من الطبيعي محاولة تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، هذه العوامل يمكن إجمالها في ثلاث عوامل أساسية:

(علي السلمي، 1985، ص 26)

- عوامل فنية:

لاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة، وجودة المواد الخام، وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها، تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الكفاءة الإنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مؤسسة معينة. وأهم هذه العوامل الفنية ما يلي:

- التقدم الآلي والتكنولوجي.

- المواد الخام.

- تصميم العمل.
- طرق وأساليب الإنتاج.
- عوامل إنسانية: ليس هناك من خلاف على أن العوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة والكمال فمازلت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم. إن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، إذ الفرد باستخدامه للآلات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمؤسسة أو للمشروع، وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة؛ ولضمان حد معقول من الكفاءة الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفير عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

أ- القدرة على الأداء الفعلي للعمل:

و تتحدد بالآتي

- المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب.

- المهارة

- القدرة الشخصية

- التكوين النفسي والجسماني.

ب- الرغبة في العمل: وتتحدد بالآتي:

- ظروف العمل العادية.

- ظروف العمل الاجتماعية.

- حاجات ورغبات الفرد.

إن الشكل السابق يقسم محددات الكفاءة الإنتاجية إلى مجموعتين، الأولى تتعلق بالعوامل الفنية والتكنولوجيا بنوع الآلات المستخدمة، وجودة المواد الخام، وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها. أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بالعنصر البشري الذي ومهما تطور المستوى التكنولوجي والفني بالمؤسسة فلا يكفي دون وجود اليد العاملة الفنية والكفاءة التي تسيير وتشغل هذه التكنولوجيا للوصول لأعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

2-2-2: أنواع الكفاءة الإنتاجية وطرق قياسها

2-2-2-1: أنواع الكفاءة الإنتاجية

يمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية من خلال دالة الإنتاج، حيث تعني الأخيرة العلاقة بين عناصر الإنتاج (المدخلات) المتمثلة ب X_i ، وكميات الإنتاج (المخرجات) Y_i . وعند افتراض أن الوحدة الإنتاجية تنتج سلعة واحدة، فتكون العلاقة كما يأتي: (محمود، 2008، ص ص 58 - 63)

$$Y = f(X_1, \dots, X_m)$$

أما في حالة تعدد المنتجات وعناصر الإنتاج أي (M من المنتجات، S من العناصر) فهذه الدالة يعبر عنها بالشكل الآتي:

$$n(y_1, \dots, y_s, X_1, \dots, X_m) = 0$$

هذه يمكن أن يقال عنها كفاءة. إذا أن أي مستوى من الإنتاج لا يمكن رفعه من دون زيادة على الأقل أحد عناصر الإنتاج، أو بقية المدخلات، والمخرجات.

أما في حالة عدم الكفاءة، فإن كمية المخرجات تكون دائما أقل من تلك التي يمكننا بلوغها مع المحافظة على نفس تجهيز المصنع. ويعبر عنها بالشكل الآتي:

$$n(y_1, \dots, y_s, X_1, \dots, X_m) < 0$$

و هذه يطلق عليها الكفاءة النسبية.

يمكن مناقشة أنواع مختلفة من الكفاءة، مثل الكفاءة التقنية (الفنية)، كفاءة المقياس، الكفاءة التخصيصية، وسنحاول تعريف هذه المفاهيم كما يلي:

- **الكفاءة التقنية:** يشير هذا النوع من الكفاءة إلى قدرة المنشأة (الوحدة الإنتاجية) على تحقيق أقصى إنتاج ممكن - أي مخرجات - من إستخدام كمية معينة من الموارد - وهي المعروفة بعناصر الإنتاج أو المدخلات - وذلك بغض النظر على العلاقات السعرية بين أسعار عناصر الإنتاج وأسعار بيع الوحدات المنتجة. وتصاغ العلاقة بين المخرجات كمتغير تابع والمدخلات كمتغير مستقل بشروط دالة الإنتاج المادية. وتوضح هذه الدالة النسب التي يغير بما حجم الإنتاج في حالة تغير المستخدم من عناصر الإنتاج.

إذا يقال عن الدالة من الناحية التقنية بأنها غير كفؤة، إذا إستخدمت مستوى مفرط (متجاوز للحد) من المدخلات نسبتا إلى مستوى المخرجات المنتجة. ومقياس عدم الكفاءة هو المسافة النسبية بين المخرجات المنتجة فعليا وبين المخرجات المتحققة تقنيا على الحدود. (محمود، 2008، ص 63)

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

عندما تكون وحدة الإنتاج واقعة عند النقطة a ، فإن المسافة aa تمثل الكفاءة التقنية إذا كان التحليل (التعليل) بدلالة معيار المدخل، هذا الانحراف يحدد مقدار إمكانية المشروع a تخفيض مدخله ثم الإستمرار بإنتاج نفس الكمية من المخرج. من جهة ثانية، إذا كان تحليلنا بدلالة معيار المخرج، فإن الكفاءة التقنية تحدد بقابلية المشروع: على زيادة الإنتاج للمنتج لا مع مستوى المدخل المستخدم. في هذه الحالة تكون المسافة ac ممثلة للكفاءة التقنية. مقياس نسبي (في المخرج) للكفاءة يمكن إعطائه بالنسبة الآتية:

$$\frac{ac}{Bc} = ET$$

- الكفاءة التخصيفية (في ضوء الأسعار):

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها الوحدة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد، أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الإستخدامات البديلة لها، أخذين بالحسبان تكاليف إستخدام هذه الموارد، إذا الكفاءة التخصيفية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق إستخدام توليفة من عناصر الإنتاج، أي توليفة من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة.

لذا يقال أن الكفاءة التخصيفية تشير إلى العناصر الآتية:

- الاستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات.

- الاختيار الصحيح لتوليفة المخرجات.

- تمارس الأسعار النسبية دورا مهما في تحديد الكفاءة التخصيفية.

و من خلال ما تقدم يمكن القول أنه في حالة التوصل إلى أقصى ناتج ممكن من الناحية التقنية، وأفضل تخصيص ممكن للموارد من الناحية التخصيفية، فإننا نصل إلى مرحلة الكفاءة الاقتصادية. ويجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الكفاءة تعني - وفقا للنظرية الحدية - تعادل قيمة الناتج الجدي لعنصر الإنتاج المستخدم مع ثمين إستخدام هذا العنصر أو التكلفة الحدية لإستخدامه.

وحسب *Krestens*، فإن الكفاءة التخصيفية تتطلب تحديد غرض سلوكي وتعريفه بنقطة تقع على حدود مجموع إمكانيات الإنتاج التي يمكن تحقيقها. هذا الغرض يعطي بعض الضغوط على السعر وعلى كميات المدخلات.

- كفاءة المقياس (تعريف الكفاءة باعتبار عائدات الحجم):

إن الدالة (الوحدة الإنتاجية) تكون غير كفؤة على المقياس عندما لا يستطيع الوصول إلى زيادة فوائدها، وبالنتيجة فإن القيمة والتكلفة الهامشية ستصبح مختلفة عن سعر السوق وبأسلوب مشابه، فإن الدالة كفؤة على المقياس إذا ما عملت بتقليم مثالي مع الأخذ بالإعتبار السوق الذي تعمل فيه.

2-2-2 أساليب وطرق قياس الكفاءة الإنتاجية

قياس الكفاءة الإنتاجية هو فرع مهم من دراسات الإنتاجية يتضمن خليطاً من علوم الاقتصاد والإحصاء والإدارة. ويعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذا 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. وتتيح مقاييس الإنتاجية التعرف على مدى التقدم المحقق على مستوى قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة والمقاييس الكفاءة الإنتاجية أهمية كبيرة بالنسبة إلى الدول النامية الأخذة بالتصنيع كوسيلة للتنمية الاقتصادية. هناك مجموعتان من المؤشرات لقياس الكفاءة الإنتاجية هما:

(المعماري، 2010، ص 25، 26)

- المؤشرات الكمية

و التي تنقسم إلى ثلاث مؤشرات هي:

• **المؤشرات العينية:** والتي تهتم بحجم الإنتاج من ناحيته المادية والفيزيائية.

• **المؤشرات العينية التقديرية:** وهي شكل محمول من أشكال المقاييس العينية، ذلك بالنسبة للمنتجات النمطية فقط، أي قياس الكميات المنتجة والمتجانسة والتي لا يصلح جمعها كوحدة عينية مطلقة لوجود فوارق مهمة بينهما.

المؤشرات النقدية: وهي أكثر المؤشرات شيوعاً واستخداماً في الصناعة لأنها تسمح بجمع الوحدات المنتجة المختلفة من حيث وحدات القياس وذلك بجمع القيم النقدية للمنتجات وبهذا يمكن إنتاج الفروع الصناعية المختلفة ويمكنها تجاوز العيوب والمشاكل الخاصة بالمؤشرات العينية، كما ويمكن قياس هذا المؤشر باستخدام الأسعار الجارية أو الثابتة أو المخططة

- المؤشرات النوعية

وهي التي تحدد مستوى الجودة والنوعية للمنتجات وتضم المؤشرات التالية:

* **أنواع المنتجات الصناعية:** (قائمة بأسماء المنتجات وخواصها)

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

* الجودة والنوعية: وهي عبارة عن مجموعه خواص وموصفات تمتلكها السلعة الصناعية والتي تعكس مستوى قيمتها ومنفعتها للمستهلكين، ويقاس مستوى الجودة للمنتوج مثل: ممتاز - درجة أولى - درجة ثانية وذلك تبعا لموصفاتها الفنية.

3-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الحوافز المادية و الإنتاج لفرديريك تايلور

قام بهذه الدراسة بمصنع برتلهم للصلب، حيث دعت إدارة الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاحني قضبان الحديد.

أدوات الدراسة: استعمل فرديريك تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية .

48طنا يوميا، حيث ساعده على ذلك العامل "سميث"، قرر تايلور تحسين الإنتاج إلى ما بين 47 فبدأ تايلور بإجراء تجربته، أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة، حيث استطاع العامل حمل 47طنا وكان هذا المدة ثلاث سنوات مقابل 60 علاوة على أجره السابق.

النتائج: توصل تايلور إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال .

الدراسة الثانية: دراسة التون مايو في مصانع هاوثورن.

كانت المشكلة التي تواجه المسؤولين في هذه الشركة التي أجريت فيها التجربة تتمثل في انخفاض الإنتاج على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية و الصحية.

منهج الدراسة: استخدم التون مايو في هذه الدراسة المنهج التجريبي، حيث أجرى هو و زملاؤه العديد من التجارب التي من ضمنها تجارب الإضاءة و التهوية و غيرها، و الذي يستوقفنا هنا تجارب غرفة التجميع التي استخدمت فيها الطريقة القبليية و البعدية.

التساؤلات: حاول التون مايو و زملاؤه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاض الإنتاج رغم الظروف الاجتماعية و الصحية التي يتمتع بها العمال في المصنع.

العينة: أجريت هذه التجربة على مجموعة فتيات، فسجل إنتاج الفتيات قبل التجربة فكان عدد الأجهزة

التي جمعت الأسبوع السابق للتجربة 2400 جهاز بواسطة 06 فتيات من اللائي أجريت عليهن التجربة.

نتائج التجربة: إزداد الإنتاج بجعله بالقطعة و بإدخال فترات الراحة عدة مرات زاد الإنتاج، و بتقديم وجبة ساخنة و إنهاء العمل الساعة الرابعة و النصف بدلا من الخامسة زاد الإنتاج.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

و قد استنتج التون مايو من خلال سلوك الفتيات أن إحساسهن بالانتماء إلى جماعة هو الدافع الرئيسي و الحافز لزيادة الإنتاج.

أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير. والذي لا يعالج الأداء من زاوية الرشد فقط، بل من جوانب السلوك و الجماعة. والفرد ليس كعنصر منعزل في تنظيم عقلاني بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يقبل عضوا بداخلها. إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكياته و تؤثر على أدائه وتفاعله التنظيمي.

-الدراسة الثالثة: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن

العام المشاركين في موسم الحج

الباحث: عبد الرحمن الوابل ، سنة 2005 .

1- إشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج والتي يمكن تلخيصها في التساؤل المركزي التالي:

ما دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ؟

2- المنهج المستخدم: قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج لعام 1425 هـ، والبالغ عددهم 1200 قريب ، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها % 25 من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابط، اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستمارة.

3- المفاهيم الرئيسية في الدراسة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء.

4- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً.

- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن العام المشاركون في موسم الحج.

- مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج

5- نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

-عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.

-درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.

-وأظهرت أيضاً أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- كشفت وجود عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها: ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية.

- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه استخدام الحوافز في الأمن العام.

- أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي

للضباط المشاركين في موسم الحج.

نسجل تشابه بين هذه الدراسة و هذا البحث من حيث تناولها لمختلف أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، وقد تم الاستعانة بهذه الدراسة في فهم الإطار العام للموضوع و وضع خطة للبحث، كما تم توظيفها في معرفة أهم أنواع الحوافز و تأثيرها على الأفراد ، كما استعان بها الباحث لوضع تعاريف للحوافز، غير أن الاختلاف الموجود بين مجتمعي البحث لم يخدم البحث في جانبه الميداني.

الدراسة الرابعة: "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن

بالرياض

الباحث: سعود ضيف الله ، . 2003 تحت إشراف الدكتور خالد بن سعد بن عبدا لعزيز.

- إشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء

السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض و التي يمكن تلخيصها في التساؤلات الكبرى التالية:

- ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

- ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

- ما مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

- ما أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

- ما العلاقة بين اتجاهات الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض نحو محاور

الدراسة وبين خصائصهم الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ؟

- المنهج المستخدم: في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها وهي معرفة أثر الحوافز على أداء الأطباء

السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة

ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة استعمل الباحث وسيلة

الاستمارة ، كما قام الباحث بمسح شامل للمجتمع الدراسة و الذي يتكون من 137 طبيبا.

- المفاهيم الرئيسية في الدراسة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الأطباء، المستشفى.

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- التعرف على مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- التعرف على مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- التعرف على العلاقة بين اتجاهات الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض نحو محاور الدراسة وبين خصائصهم الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي الترقية، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهادات التقدير.
- هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية: إتاحة الحرية والاستقلال في مجال العمل، و تلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند القيام بعمل جيد، وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
- أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.
- هناك اختلافات دالة إحصائياً لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الآخر بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي. وقد استعان الباحث بهذه الدراسة من أجل فهم الإطار العام للبحث، كما تم توظيفها في معرفة أهم الحوافز المقدمة في المستشفيات العمومية ومدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين بها، وذلك لتقارب هذه الدراسة مع موضوع البحث، من حيث محاولة الباحث معرفة علاقة الحوافز بمستوى الأداء الوظيفي، كما تمت الاستعانة بهذه الدراسة في الجانب الميداني وخاصة في بناء مختلف محاور الاستمارة التي تم اعتمادها في هذا البحث.
- الدراسة الخامسة: وهي عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونالغاز - عناية سنة 2004 وكانت تحت عنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي". من إعداد الطالب بن شايب أحمد

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

-محتوى الدراسة: بالإضافة إلى المقدمة والخلاصة، تضمنت الدراسة تسعة فصول، تعرض فيها الباحث لأنواع الحوافز ونظرياتها، ونظام وطرق تحديد الأجر التشجيعية والمكافآت ثم إلى الحاجة والتحفيز والمكافآت، ثم تعرض بعد ذلك إلى المجتمع الصناعي والتنظيم في المصنع، ثم تطرق لوظيفة القطاع الصناعي بالجزائر، وأهم الحوافز والمكافآت في العمل الصناعي بالعالم والجزائر.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70%)، (83%مقابل الحوافز المعنوية.

-يركز عمال العينة على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين هامين:

أ -فائض الإنتاج.

ب - جهود العامل بنسبة79، 16%

-كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة74، 14%مقابل معارضيته بنسبة25، 8%

-يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة87، 49%مقابل 05% فقط لا يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.

- إن استفادة العمال بالترقية بلغت نسبة59%، 16%

الدراسة السادسة: الحوافز و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمركز التوزيع و الكهرباء و الغاز التابع لمؤسسة سونلغاز -بجيجل -للباحثة ميلاط نضرة و المنجزة خلال السنة الجامعية 2005- 2006 الباحث نضرة ميلاط

-إشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز و التي يمكن تلخيصها في التساؤلات الكبرى التالية:

-إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟

-إلى أي مدى يساهم الاحترام و التقدير في تحقيق الشعور الرضا الوظيفي؟

-هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية و استقرار العامل؟

-هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة؟

فروض الدراسة: تضمنت الدراسة فرضية رئيسية و أخرى فرعية، فأما الفرضية الرئيسية فتملت في أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرضا الوظيفي .

أما الفرضيات الفرعية تتمثل في:

-يؤثر الأجر على الروح المعنوية.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

-المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمال بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

-الاحترام و التقدير يقوي الرضا الوظيفي.

-تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال.

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت الباحثة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية

كالملاحظة و المقابلة و كذلك الاستمارة أضف إلى ذلك السجلات و الوثائق.

العينة: أما فيما يتعلق بالعينة فقد اعتمدت على العينة العشوائية المنتظمة ، حيث قامت بتقسيم المجتمع

المدرّوس إلى 11 طبقة اعتمادا على عدد المصالح الموجودة ، و أخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي

للعامل أي 171 عاملا على العينة المختارة و هي 34 عامل فكان المدى يساوي 5 تقريبا.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غي كاف و لا يلبي حاجاتهم

المختلفة، و لا يكافئ الجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم و جعلهم غير راضين

عن عملهم.

-لقد أدى تنمية قدرات العامل المهنية و ترفيتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية و استقرارهم

في العمل.

-لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية الشعور لديه

بعدم الاستقرار و الولاء للمؤسسة، و عدم الشعور بالانتماء إليها.

-لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الإلتزام و

عدم الاستقرار بها.

-لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة و تقديره و الاعتراف بمهاراته و كفاءته في العمل إلى الارتياح و تعزيز

رضاه الوظيفي.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز و الرضا الوظيفي، حي أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية و

المعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل و عم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كبيرة و

حوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال و المؤسسة و يجعله لا يفكر في مغادرتها الأمر

الذي يؤدي إلى استقراره و شعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

و استعان الباحث بهذه الدراسة من اجل فهم الإطار العام للدراسة الراهنة و وضع خطة، كما تم الاستفادة منها من مختلف ما قدم فيها حول متغير الحوافز و مختلف النظريات المفسرة له، كما تم الاستعانة بها في مختلف ما قدم فيها من أساليب في المعالجة الإحصائية للبيانات في الجانب الميداني، خصوصا و أن الدراسة الراهنة تتشابه مع هذه الدراسة و تتقاطع معها في بعض الفرضيات الجزئية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح أن جميع الدراسات التي تناولت في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح أن جميع الدراسات التي تناولت دور التحفيز في الرفع من مستوى الإنتاجية حيث نجد دراسة لفريديريك تايلور حول الحوافز المادية و الانتاج وتوصل تايلور إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال، لقد استعان الطالب بهذه الدراسة في فهم التصور العام للبحث و تأصيل الجانب النظري فيه بإعتبار أن دراسة تايلور الرائدة تعتبر المنطلق الأساسي لنظريته المعروفة حول الحوافز المادية و أثرها على الأداء و الإنتاج، كما نجد دراسة التون مايو حول المشاكل التي تواجه المسؤولين في هذه الشركة التي أجريت فيها التجربة تتمثل في انخفاض الإنتاج حاول التون مايو و زملاؤه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاض الإنتاج و قد استنتج التون مايو من خلال سلوك الفتيات أن إحساسهن بالانتماء إلى جماعة هو الدافع الرئيسي و الحافز لزيادة الإنتاج، و نجد عبد الرحمن الوابل بدراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حيث أظهرت أيضا أن للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء، وقد تم الاستعانة بهذه الدراسة في فهم الإطار العام للموضوع و وضع خطة للبحث، كما تم توظيفها في معرفة أهم أنواع الحوافز و تأثيرها على الأفراد كما استعان بها الباحث لوضع تعاريف للحوافز، غير أن الاختلاف الموجود بين مجتمعي البحث لم يخدم البحث في جانبه الميداني. وفي دراسة سعود ضيف الله الدالة بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض حيث توصل إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي الترقية، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولا، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهادات التقدير.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

و قد استعان الباحث بهذه الدراسة من اجل فهم الإطار العام للبحث، كما تم توظيفها في معرفة أهم الحوافز المقدمة و مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين بها، كما تمت الاستعانة بهذه الدراسة في الجانب الميداني وخاصة في بناء مختلف محاور الاستمارة التي تم اعتمادها في هذا البحث، ونجد ايضا في دراسة الطالب بن شايب أحمد حول تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي والتي تشير إلى تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة 70% ، 83%مقابل الحوافز المعنوية و قد استعانا بهذه الدراسة من اجل فهم الإطار العام للبحث، وفي دراسة نظرة ميلاط الباحث نضرة ميلاط حول الحوافز و الرضا الوظيفي والذي توصل إلى أن بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف و لا يلبى حاجاتهم المختلفة، و لا يكافئ الجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم و جعلهم غير راضين عن عملهم كما أن احترام العامل بالمؤسسة و تقديره والاعتراف بمهاراته و كفاءته في العمل إلى الارتياح و تعزيز رضاه الوظيفي.

و استعان الباحث بهذه الدراسة من اجل فهم الإطار العام للدراسة الراهنة و وضع خطة، كما تم الاستفادة منها من مختلف ما قدم فيها حول متغير الحوافز و مختلف النظريات المفسرة له، كما تم الاستعانة بها في مختلف ما قدم فيها من أساليب في المعالجة الإحصائية للبيانات في الجانب الميداني، خصوصا و أن الدراسة الراهنة تتشابه نوعا ما مع هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

في هذا الفصل قمنا بتحديد إشكالية البحث ، حيث تم صياغتها وضبطها ضبطا دقيقا ومن ثم حددنا تساؤلاتها الجزئية التي تعتبر أسئلة تحتاج إلى تفسير وأتبعنا بفرضيات جزئية التي تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة المطروحة التي دارت حولها إشكالية البحث وبعدها ذكرنا أهداف و أهمية البحث.

1-تحديد المفاهيم والمصطلحات

1-1 التحفيز:

اصطلاحا:

- يرى صالح مهدي أن التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة. (مهدي، 2007، ص459)

- كما يعرفه محمد الصيرفي بأنه تلك الجهود التي تبذلها الدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية. (الصريفى، 2003، ص297)

- ويعرفها حسين حريم بأنها كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و في مجال العمل فهي كلما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه العمل(رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير و غيرها). (حريم، 2006، ص247)

اجرائيا:

يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائيا: بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة الرياضية في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة الرياضية.

1-2 الكفاءة الانتاجية:

هي القيام بأداء الشخص السليم بطريقة سليمة و ذلك بواسطة الموارد المتاحة من الآلات والأفراد ذوي الكفاءة والمهارات في إطار زمان ومكان محددين وبالتكلفة المناسبة ليتم الحصول في النهاية على إنتاج وخدمات جيدة. (مزهودة، 2000، ص09).

يقصد بها الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج بأقل نفقة من الموارد وعلي ذلك فان ارتفاع مستوي الكفاءة في صناعة معينة يتضمن إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد أو الوصول إلى نفس الحجم بكمية اقل من الموارد (عمر، 1992، ص385)

أما محمود السيد أبو النيل فانه يعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها القدرة في زيادة الإنتاج كما وكيفا دون الوقوع في الحوادث و الغياب عن العمل بالإضافة إلى الانضباط وعدم مخالفة التعليمات والجزاءات والالتزام بها. (أبو النيل، 1997، ص63)

هي الاستغلال الأمثل للعناصر الإنتاجية بصفة عامة و اليد العاملة التي تمتلك الكفاءة والمهارة بصفة خاصة و ذلك بهدف رفع مستوي الأداء في المؤسسة الرياضية وتحسينه للوصول في النهاية إلى إنتاجية ذات نوعية جيدة وتقديم أفضل الخدمات.

1-3 المؤسسات الرياضية: هي عبارة عن هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت لأجله.

التعريف الاصطلاحي:

كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروينز *daft, roppins* أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة.

(بن البار سعيد، 2009، ص 34)

التعريف الإجرائي: المؤسسات الرياضية هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج، فلهذه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور وذلك بالاعتماد على عدة وظائف كالتحفيز، حيث أن مسألة الحوافز كانت لا تزال محور اهتمام العلماء والباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية في مجال تنمية الموارد البشرية، ولقد جاءت الدراسات التي تنازلت موضوع الحوافز لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد والعامل ومن ثم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه. . . . وقد تبين فعلا من خلال تلك الدراسات أو الحوافز تؤثر في الروح المعنوية للعامل، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مردوده وأدائه وكذا تكوين سلوكه داخل المنظمة. (عبد الفتاح المغربي، دس، ص 256)

وللدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. إن معاملة الفرد كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تنعكس سلبا على أداء العامل في إنجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدواته.

وتعتبر المدرسة الكلاسيكية والمدرسة العلاقات الإنسانية من المدارس التي اهتمت بالحوافز، فالمدرسة الكلاسيكية التي تبني اتجاه الإدارة العلمية والتجارب التي قام بها فريديريك تايلور يؤكد في مجملها على الدلالة الترابطية بين الحوافز المادية خاصة وسلوك العامل داخل المنظمة أو التنظيم، وعلى الرغم من تركيز المدرسة على يقدم له أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر يتزعمها ألتون مايو كانت تهتم بالحوافز لدفع سلوك الأفراد في اتجاه محدد، إلا أنها تؤكد دور الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية بطبيعة الحال، فتقدير العامل والاعتراف بجهده وقدراته كلها ذات تأثير فقال تساهم بشكل كبير في تكوين سلوك العامل داخل المنظمة من أجل التكيف مع ما تقدمه الحياة التنظيمية وتقسيم سلوك الأفراد الذي يعملون في المنظمة ومحاولة فهم الآخرين وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي يعمل فيها الفرد وتزداد حاجة الرؤساء والزعماء إلى المرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بشكل كبير داخل منظمة من جهة أخرى.

(السلمي، 1983، ص 15)

ومنه نطرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

- هل للحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الرياضية؟

3-التساؤلات الجزئية:

- هل للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الرياضية؟
- هل للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الرياضية؟

4-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- إبراز أهمية تحفيز العمال لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق دراسة سلوكهم ورغباتهم واحتياجاتهم.
- إصلاح أو تعديل نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، بحيث يتلاءم مع طموحات العامل الجزائري في الوضع الراهن لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة الرياضية.
- إفادة المؤسسة الرياضية محل الدراسة بنتائج وتوصيات تساعد على الاستفادة من طاقات عمالها لضمان تحقيق أهدافها.

5-أهمية الدراسة:

- معرفة أهم الأسباب التي تعيق العامل الجزائري لبذل كل جهوده لرفع مستوى إنتاجيته
- عدم الاهتمام بموضوع الحوافز في المؤسسات الرياضية.
- معرفة واقع المؤسسات الرياضية الجزائرية و بالتالي أهم الأسباب التي تعيق العامل الجزائري لبذل كل جهوده لرفع مستوى إنتاجيته.

6-فرضيات الدراسة:

- للحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الرياضية.
- للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الرياضية.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة البحث
- 4- ضبط متغيرات البحث
- 5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية)
- 6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 8- مجالات البحث

بعد دراستنا للخلفية العامة للدراسة والدراسات السابقة والإطار العام للدراسة الذي تناولنا فيهم الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة.

سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات مع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بتوزيع الاستمارات لمعرفة دور التحفيز في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الرياضية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفي على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما لأدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لانجاز هذا البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم بـ 05 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي ألخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

إضافة إلى كل هذا فقد مكنتني الدراسة الاستطلاعية من خلال التوزيع الأولي للاستبيان من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

2-المنهج المتبع في الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته.

إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيشياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو: "مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقراء الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها وإجراء التجارب واستخدام أساليب القياس الدقيقة والتحليل الإحصائي للبيانات".

(محمد حسن علاوي، 1999م، ص103)

الفصل الثالث.....الاجراءات الميدانية للدراسة

وهو أيضا "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فان حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءا على ما سبق.

2-1- المنهج الوصفي التحليلي:

إذن المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص 22)

وكونه أيضا "يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها". (الرفاعي حسين أحمد، 1992 م، ص 122)

ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات . وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1- لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في سبيل تحسين أداء العامل دخل المؤسسة الرياضية.

2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة الرياضية.

3- التقرب أكثر للموضوع من حيث الوصف والاستنباط عن طريق الملاحظة .

5- تهينة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-2- المنهج الإحصائي:

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

الفصل الثالث.....الاجراءات الميدانية للدراسة

حيث غالبا ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، فيكون الاعتماد عليه اعتمادا ثانويا يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة.

(محمد شفيق، 1970م، ص 87)

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1- مجتمع البحث:

يعرفه "Grawitz" على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات". (موريس انجرس، 2004، ص 197)

- وأيضا يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (أحسن أحمد الشافعي، 1999، ص 45)

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من: 25 موظف

-العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل. بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

فالعينة إذا هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك".

(رشيد زرواتي، 2007، ص 334)

وينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة.

(رشوان، 2003م، ص 22)

الفصل الثالث.....الاجراءات الميدانية للدراسة

وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 25 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 20 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

4- ضبط متغيرات البحث:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة: يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة.

- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، إي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: التحفيز.

- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة

ويظهر المتغير التابع في البحث في: الكفاءة الانتاجية.

5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

5-1- الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق الخصائص السيكومترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

- صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه. (خفاجة، 2002، ص 127)

- كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".

(حمد الراجحي، 2008، ص 81).

5-1-1- صدق المحكمين: للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على خمسة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال التخصص وعدة تخصصات أخرى مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث

الفصل الثالث.....الاجراءات الميدانية للدراسة

العلمي للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع، وعليه توصلت إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار اجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة.

5-1-2- : صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم التأكد من صدق الاتساق لأداة الدراسة عن طريق

حساب معامل الارتباط الدرجة الكلية للاستبيان مع المحاور، من خلال الجدول الآتي

الجدول رقم (01): يمثل معامل الارتباط "بيرسون" لمحاور الدراسة ومدى اتساقها بالدرجة الكلية للاستبانة

النتيجة	مستوى -د-	م/الارتباط	عناوين المحاور	
دال	0.00	.960	دور الحوافز المادية في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية	المحور 01
دال	0.07	.583	دور الحوافز المادية في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية	المحور 02
		01		الكل

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح بأن معامل الارتباط المحور الأول قريب من الواحد والمحور الثاني متوسط حيث تراوحت ما بين 0.583 إلى 0.960 ويتضح كذلك أن جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما أكد صدق اتساق محتوى المحاور والدرجة الكلية للأداة، وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5-2- ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (زياد بن عبد الله الدهشة، 2002م، ص68)

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية.

الجدول رقم (02): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha de Cronbach" لأداة الدراسة"

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
19	.870

الفصل الثالث.....الاجراءات الميدانية للدراسة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن معامل الثبات الاستبتيان بلغت 0.870 وهو قريب من 1 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

6-الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيّفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها. أو بغية التحقق منها ون صحة ونفي فروضها فاعتمدت في هذا البحث على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها منة خلال إتباع الخطوات التالية:

6-1- استمارة الاستبتيان: تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبتيان لجمع المعلومات الميدانية حيث الاستبتيان "هو الطلب الكتابي لوجهة نظر أو رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة من الأشخاص عن طريق ورقة أو استبتيان محرر بها أسئلة محددة لكي يجيب الموجه إليه الاستبتيان في أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة في نظره أو أن يترك بعض الفراغات ويقوم الشخص بكتابة عبارة مختصرة في الفراغ أو يكون على هيئة صورة أو رسوم ويختار الشخص المطلوب الإجابة أو الصورة التي يراها مناسبة في نظره وينقسم الاستبتيان إلى: الاستبتيان الحر، أو الاستبتيان المقيد، أو الاستبتيان المختلط.

وهو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبتيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبتيان البريدي.

ومن خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث في إعداد استبتيان حول موضوع دور التحفيز في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب، وقد قسمت الاستمارة إلى محورين وهي كالتالي:

-المحور الأول: وقد اشتمل هذا المحور على 10 أسئلة حول الحوافز المادية.

-المحور الثاني: ويتضمن 09 أسئلة تدور حول الحوافز المعنوية.

6-2- الأساليب الإحصائية:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا

الفصل الثالث.....الاجراءات الميدانية للدراسة

استعملت البرنامج الإحصائي SPSS (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد، الدراسة عن المحاور الرئيسة متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات "أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 5 موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 14 أبريل إلى غاية 15 أبريل 2019، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعدها تم تفريغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 20 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 5 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 25 أبريل إلى غاية 26 أبريل 2019 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام SPSS، ابتداء من 26 أبريل 2019، وتم وضع البيانات التي أعطاها نظام SPSS في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، حيث سأقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

8-مجالات البحث:

8-1- المجال الزمني:

انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من (بداية جانفي إلى غاية منتصف أفريل 2019).

- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من تاريخ 13 أفريل 2019 إلى غاية 25 ماي 2016، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة.

8-2- المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة فكان بمديرية الشباب

والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة واستخلاص ما تتضمنه، فضلا عن المقترحات، وأفاق البحث.

وقبل عرض وتحليل ومناقشة النتائج لابد من التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للمتغير محل الدراسة، من أجل تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لاستخدامه، ومنه الخروج بنتيجة نهائية لهذه الدراسة.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1 - عرض النتائج الدراسة:

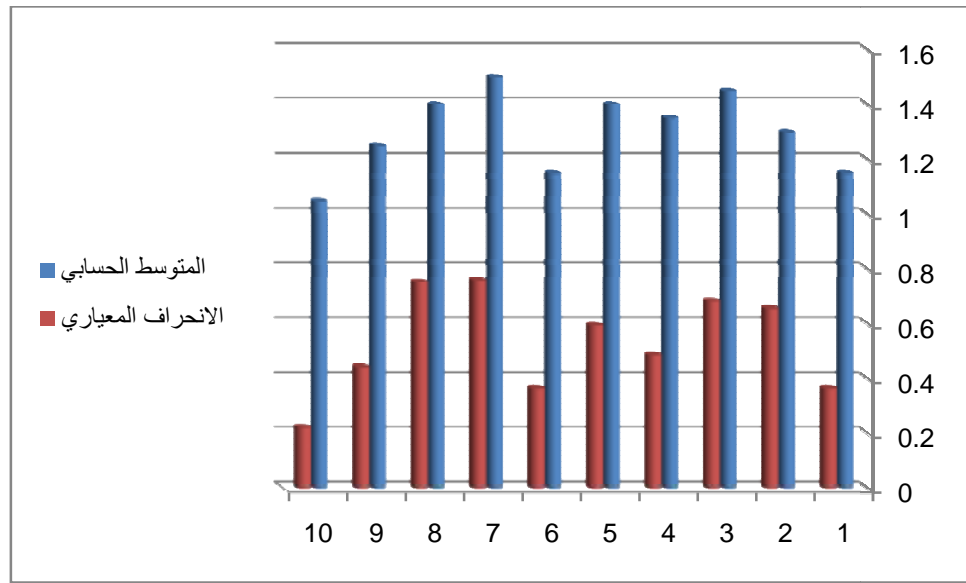
أ- بالنسبة لعبارات المحور الأول: دور الحوافز المادية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

تم وصف عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (03): تحليل عبارات المحور الأول (دور الحوافز المادية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية)

الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.	20	1. 1500	.36635
02	يحقق الراتب احتياجات الموظفين.	20	1. 3000	.65695
03	تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.	20	1. 4500	.68633
04	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.	20	1. 3500	.48936
05	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية والتي ترفع من إنتاجية العامل.	20	1. 4000	.59824
06	تقدم المؤسسة ترقية عادلة للموظفين وفق أسس مدروسة.	20	1. 1500	.36635
07	تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.	20	1. 5000	.76089
08	توفر المؤسسة سكن وظيفي وملائم للموظف.	20	1. 4000	.75394
09	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.	20	1. 2500	.44426
10	الحصول على المكافآت المالية يشجعني على أداء العمل بصورة أفضل.	20	1. 0500	.22361



من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (دور الحوافز المادية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية)

نلاحظ في العبارة 01 (تناسب قيمة الراتب مع طبعة الأعمال الموكلة للموظفين) أن قيمة متوسطها

الحسابي

1.1500 وانحرافها المعياري 0.36635 وهي تنتمي إلى المجال (1.00-1.67) والذي يشير إلى موافق، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة 02 (يحقق الراتب احتياجات الموظفين). 1.3000 و0.68633 على التوالي وهي تنتمي إلى المجال (1.00-1.67) والذي يشير إلى موافق، نلاحظ في العبارة 03 (تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة) أن قيمة متوسطها الحسابي 1.4500 وانحرافها المعياري 0.68633 وهي تنتمي إلى المجال (1.00-1.67) والذي يشير إلى موافق، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة 04 (توفر المؤسسة نظاماً للعلاوات كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد). 1.3500 و0.48936 على التوالي وهي تنتمي إلى المجال (1.00-1.67) والذي يشير إلى موافق، نلاحظ في العبارة 05 (توفر المؤسسة نظاماً للعلاوات الاستثنائية والتي ترفع من إنتاجية العامل) أن قيمة متوسطها الحسابي 1.4000 وانحرافها المعياري 0.59824 وهي تنتمي إلى المجال (1.00-1.67) والذي يشير إلى موافق. كما نلاحظ في العبارة 06 (تقدم المؤسسة ترقية عادلة للموظفين وفق أسس

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

مدروسة) أن متوسطها الحسابي أخذ قيمة **1.1500** وانحرافها المعياري **0.36635** وهي تنتمي الى المجال **(1.67-1.00)** والذي يشير الى موافق، حيث نلاحظ في العبارة **07** (تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل). أن قيمة متوسطها الحسابي **1.1500** وانحرافها المعياري **0.76089** وهي تنتمي الى المجال **(1.67-1.00)** والذي يشير الى موافق، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة **08** (توفر المؤسسة سكن وظيفي وملائم للموظف). **1.1400** و**0.75394** على التوالي وهي تنتمي الى المجال **(1.67-1.00)** والذي يشير الى موافق، في حين أن العبارة **09** (تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين الأداء) قد أخذ المتوسط الحسابي قيمة **1.2500** والانحراف المعياري **0.44426** وهي تنتمي الى المجال **(1.67-1.00)** والذي يشير الى موافق ، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة **10** (يحقق الراتب احتياجات الموظفين). **1.3000** و**0.68633** على التوالي وهي تنتمي الى المجال **(1.67-1.00)** والذي يشير الى موافق.

ومنه نلاحظ أن العبارات في تشبعاته عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي **(1.67-1.00)** وبالتالي فان أفراد العينة يرون بأن لاستخدام للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

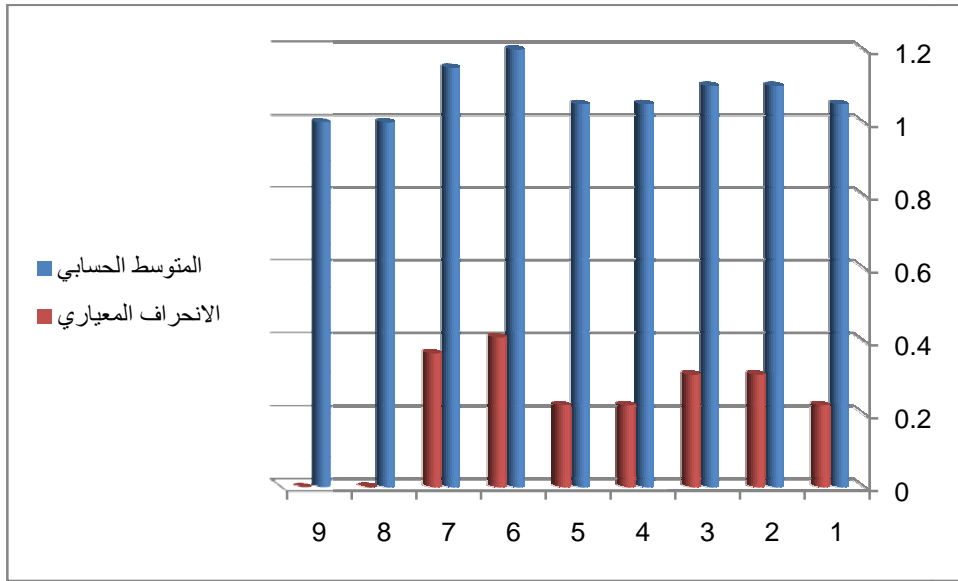
بالنسبة لعبارات المحور الثاني (للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية)

تم وصف عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (04): تحليل عبارات المحور الثاني (للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الثاني	الرقم
.22361	1. 0500	20	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد.	11
.30779	1. 1000	20	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر للموظفين.	12
.30779	1. 1000	20	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين.	13
.22361	1. 0500	20	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب.	14
.22361	1. 0500	20	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لرفع من كفاءة الموظفين في العمل.	15
.41039	1. 2000	20	تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ما يساهم في زيادة رضاهم.	16
.36635	1. 1500	20	توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي للموظفين.	17
.00000	1. 0000	20	توفر المؤسسة مكانا للعبادة (مصلى).	18
.00000	1. 0000	20	توفير المناخ المناسب في أداء العمل يدفعك للعمل أكثر.	19

الشكل (06) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري



من خلال الجدول رقم 04 والشكل رقم 06 وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية).

نلاحظ في العبارة 11 (تتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد). أن قيمة متوسطها الحسابي

1.0500 وانحرافها المعياري 0.22361 وهي تنتمي إلى المجال (1.67-1.00) والذي يشير إلى موافق، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة 12 (يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر للموظفين).

1.1000 و0.30779 على التوالي وهي تنتمي إلى المجال (1.67-1.00) والذي يشير إلى موافق، نلاحظ في العبارة 13 (تتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين) أن قيمة متوسطها الحسابي 1.1000 وانحرافها المعياري 0.30779 وهي تنتمي إلى المجال (1.67-1.00) والذي يشير إلى موافق، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة 14 (تتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب). 1.0500 و0.22361 على التوالي وهي تنتمي إلى المجال (1.67-1.00) والذي يشير إلى موافق، نلاحظ في العبارة 15 (توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لرفع من كفاءة الموظفين في العمل) أن قيمة متوسطها الحسابي 1.0500 وانحرافها المعياري 0.22361 وهي تنتمي إلى المجال (1.67-1.00) والذي يشير إلى موافق. كما نلاحظ في العبارة 16 (تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ما يساهم في زيادة رضاهم) أن متوسطها الحسابي أخذ قيمة 1.2000 وانحرافها المعياري 0.41039 وهي

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تنتمي الى المجال (1.67-1.00) والذي يشير الى موافق، حيث نلاحظ في العبارة 17 (توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي للموظفين). أن قيمة متوسطها الحسابي 1.1500 وانحرافها المعياري 0.36635 وهي تنتمي الى المجال (1.67-1.00) والذي يشير الى موافق، في حين نجد قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة 18 (توفر المؤسسة مكانا للعبادة (مصلى)..) 1.0000 و 0.00000 على التوالي وهي تنتمي الى المجال (1.67-1.00) والذي يشير الى موافق، في حين أن العبارة 19 (توفير المناخ المناسب في أداء العمل يدفعك للعمل أكثر) قد أخذ المتوسط الحسابي قيمة 1.0000 والانحراف المعياري 0.00000 وهي تنتمي الى المجال (1.67-1.00) والذي يشير الى موافق

نلاحظ أن العبارات في تشبعاته عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي (1.00-

1.67) وبالتالي فإن أفراد العينة يرون أن للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

2- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الأول.

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	14.487	18	.40131	1.3000	20	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (1.3000) والذي ينتمي للمجال (1.00-1.67)، بناء عليه فان للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (14.487) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فان هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الأولى والقائلة للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بالنسبة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فان للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة إذ أن الحوافز المادية تتمثل في كل ما يدفع للعاملين في شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدات الإنتاجية لشكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي. ينظر للخلفية النظرية.

(زرقة، 2003، ص 115.)

أما بالنسبة لدراسة "فريدريك تايلور" حول الحوافز المادية و الإنتاج والذي توصل نتيجة مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال، وكذلك ما تبينه دراسة "عبد الرحمن الوابل" دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين والتي من نتائجها أن للحوافز المادية دور في رفع مستوى أداء العاملين.

ومن هذه الدراسة والجانب النظري يمكن القول أن للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية.

2-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الثاني.

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	20	1.0778	.15337	18	31.427	0.000	دال عند 0.07

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ (1.0778) والذي ينتمي للمجال (1.00-1.67)، بناءا عليه فان للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (31.427) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.07) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فان هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثاني والقائلة للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% ، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فان للحوافز دور المعنوية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، إذ أن الحوافز المعنوية التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل. ينظر للخلفية النظرية. (عبد الباقي، 1996، ص 209) أما بالنسبة لدراسة: "نضرة ميلاط" التي من نتائجها أنه عندما تكون هناك حوافز مادية والمتمثلة في احترام العامل بالمؤسسة و تقديره و الاعتراف بمهاراته و كفاءته في العمل إلى الارتياح و تعزيز رضاه الوظيفي. ومن هذه الدراسة والجانب النظري يمكن القول أن للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة الرياضية.

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

الجدول رقم (07): يوضح نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الكلي.

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	20	1.1947	.24515	18	21.795	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبناءً على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ 1.1947 والذي ينتمي للمجال $(1.00 - 1.16)$ ، بناءً عليه فإن للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (21.795) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للاستبيان ككل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث العامة والقائلة للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% ، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فإن للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، إذ أن الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعاً. إذ تعتبر المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة. ينظر للخلفية النظرية. (محمد علي السلمي، 1983، ص15)

أما دراسة سعود ضيف الله حول أثر الحوافز على أداء أن أكثر الحوافز المادية أهمية هي الترفيات، العلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهادات التقدير.

- هناك أثر لمنح الحوافز للعمال على أدائهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية: إتاحة الحرية والاستقلال في مجال العمل، و تلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند القيام بعمل جيد، وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

- ومن هذه الدراسة والجانب النظري وكذا مناقشة فرضيات الدراسة يمكن القول أن للحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

1- الاستنتاج العام

2- الاقتراحات

3- الآفاق المستقبلية للدراسة

1- الاستنتاجات العامة:

من خلال دراستنا الميدانية حول موضوع " دور التحفيز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، وبعد تحليلنا للنتائج والاستبيان الخاص بالدراسة واستنادا على الفرضيات تم الوصول إلى بعض النتائج التي تم تسطيرها في الفرضيات.

ومن خلال دراستنا للنتائج المتوصل إليها في المحور الأول والمتعلقة بدور الحوافز المادية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، إلى أن المكافآت مادية وقيمة الراتب وكذا توفير المؤسسة نظاما للعلاوات والترقيات العادلة للموظفين، كل هذا يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية، وهذا دليل على تحقيق الفرضية الأولى.

أما بالنسبة لنتائج المحور الثاني والمتمثل بدور الحوافز المعنوية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية،

وذلك من خلال تقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد واهتمام المدير بتقديم عبارات الشناء والشكر للموظفين وكذا اهتمام المؤسسة بإقامة حفلات التكريم الترقية الشرفية للمتميزين والمتقاعدين ومشارك المؤسسة للموظفين في عملية اتخاذ وتوفير المناخ المناسب في أداء العمل.

وكاستنتاج عام للبحث نلاحظ أن للحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وان للحوافز المادية والمعنوية دور في رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث أن مديرية الشباب والرياضة تسعى لتطوير هذه الحوافز وزرعها داخل المؤسسة.

2- التوصيات والاقتراحات:

من خلال نتائج البحث التي توصلنا إليها يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في علاج أهم المشكلات التي تناولتها الدراسة:

- Ø وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين
- Ø خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار
- Ø حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة.

الفصل الخامس.....استنتاجات واقتراحات

Ø سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير و التطور.

Ø العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.

Ø وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة و إشراك جميع العمال فيها.

Ø تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.

Ø الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.

Ø توفير ظروف و بيئة عمل جيدة بين الوسائل و الإمكانيات.

Ø زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي و تنمية المهارات.

3- . الآفاق المستقبلية:

من خلال دراستنا تحت عنوان دور التحفيز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الرياضية تسعى إلى:

Ø ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا. و ذلك بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به، و محافظتهم عليه.

Ø البعد عن العلاقات الشخصية الوساطة المحسوبة في منح الحوافز.

Ø اهتمام الإدارة بانشغالات و مطالب العاملين بالمؤسسة، من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات

Ø التقرب من العاملين و الاهتمام بظروفهم، و إشعارهم بالأمن و الاستقرار.

Ø معاملة العاملين بالمؤسسة و فق علاقة مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل و المساواة، فبين إدارة العاملين، علاقة مستمرة يجب استخدام أسلوب الثقة و التعاون نبذ الأسلوب التخويف أو التهديد.

Ø فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على الأفكار الجديدة

Ø توفير العدالة في توزيع الحوافز.

Ø منح الترقية على أساس الكفاءة والأداء، ووفق برنامج شفاف وواضح.

Ø تشجيع ثقافة التعاون و العمل الجماعي و تعزيز مفهوم الحوافز اتجاه المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم.

معاجم وقواميس:

1. رضا أحمد، منجد بين اللغة العربية. موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني ، منشورات دار الكلية الحياة، بيروت، دون ذكر السنة.

المراجع باللغة العربية:

2. ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

3. احسن على الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجي، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 .

4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

5. بد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، دون ذكر السنة.

6. حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.

7. حسين حريم، مبادئ الدارة والنظريات الدارية و المنظمة، دار الحامد، ط 1 ، عمان، الأردن، 2006.

8. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

9. خالد الهيثمي وآخرون، " أساسيات التنظيم الصناعي"، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1997.

10. دكتور هيثم العاني، " الادارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، دون ذكر البلد، 2007.

11. صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007 .

12. صلاح الدين بيومي، حوافز الانتاج في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

13. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.

14. طاهر محمود كلاله، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان الأردن، دون ذكر السنة.

قائمة المصادر والمراجع.....

15. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
16. عبد الفتاح المغربي ، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، دون ذكر السنة.
17. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مطبعة سامي، الاسكندرية، 1995.
18. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتب غريب ، 1985 .
19. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984.
20. عمر عبد الرحمان عبد الباقي، " إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس القاهرة، 1996.
21. عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الأفراد"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 1982.
22. غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
24. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
25. فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
26. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، ط 1 ، عمان، الاردن 2003
27. محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
28. محمد علي السلمي، " الحوافز" المنظمة العربية للعلوم الادارية، دون ذكر البلد، 1983.
29. مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
30. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.

31. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية - الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال، دار البداية، عمان ، 2008.

الرسائل والمذكرات:

32. أحمد زرقة، إسماعيل علجي، "الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال. جامعة المدية (2003).

33. باجية حميد، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. فرع ادارة الأعمال الاستراتيجية. البويرة. دفعة 2013. 2014.

34. بن البار سعيد، الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص الاعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر 2009

35. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008

المراجع باللغة الاجنبية:

36. *Mintzberg Henry* ، « Le management au coeur des organisations » ،
Editions d'Organisations ، Paris ، 1998

املا حاف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

استبيان حول

دور الحوافز في الرفع من مستوى الإنتاجية في المؤسسة الرياضية

إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة:
هذا الإستبيان الذي أضعه بين أيديكم يدخل في إطار دراسة الموضوع المبين أعلاه، والمقدم لنيل
شهادة الماستر.
تم إجابتكم بوضع علامة (X) في المربع المناسب.
كل إجابتكم ستأخذ على محمل الجد العلمي ولن تخرج عن إطاره ، وكل الخصوصيات الذاتية
ستبقى سرية
كل الشكر والعرفان لمساهمتمكم في هذا البحث.

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
	أولاً: الحوافز المادية			
01	تتناسب قيمة الراتب مع طبعة الأعمال الموكلة للموظفين.			
02	يحقق الراتب احتياجات الموظفين.			
03	تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة.			
04	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد.			
05	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية والتي ترفع من إنتاجية العامل.			
06	تقدم المؤسسة ترقية عادلة للموظفين وفق أسس مدروسة.			
07	تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.			
08	توفر المؤسسة سكن وظيفي وملائم للموظف.			
09	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.			
10	الحصول على المكافآت المالية يشجعي على أداء العمل بصورة أفضل.			
	ثانياً: الحوافز المعنوية	موافق	محايد	غير موافق
01	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد.			
02	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر للموظفين.			
03	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين.			
04	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب.			
05	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لرفع من كفاءة الموظفين في العمل.			

الملاحق

			تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ما يساهم في زيادة رضاهم.	06
			توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي للموظفين.	07
			توفر المؤسسة مكانا للعبادة (مصلى).	08
			توفير المناخ المناسب في أداء العمل يدفعك للعمل أكثر.	09

Corrélations

		المحور 1	المحور 2	المحور الكلي
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	333 .	960** .
	Sig. (bilatérale)		152 .	000 .
	Somme des carrés et produits croisés	3. 060	389 .	1. 795
	:Covariance	161 .	020 .	094 .
	N	20	20	20
المحور 2	Corrélation de Pearson	333 .	1	583** .
	Sig. (bilatérale)	152 .		007 .
	Somme des carrés et produits croisés	389 .	447 .	416 .
	:Covariance	020 .	024 .	022 .
	N	20	20	20
المحور الكلي	Corrélation de Pearson	960** .	583** .	1
	Sig. (bilatérale)	000 .	007 .	
	Somme des carrés et produits croisés	1. 795	416 .	1. 142
	:Covariance	094 .	022 .	060 .
	N	20	20	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
870 .	19

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
36635 .	1. 1500	a1
65695 .	1. 3000	a2
68633 .	1. 4500	a3
48936 .	1. 3500	a4
59824 .	1. 4000	a5
36635 .	1. 1500	a6
76089 .	1. 5000	a7
75394 .	1. 4000	a8
44426 .	1. 2500	a9
22361 .	1. 0500	a10
22361 .	1. 0500	b1
30779 .	1. 1000	b2
30779 .	1. 1000	b3
22361 .	1. 0500	b4
22361 .	1. 0500	b5
41039 .	1. 2000	b6
36635 .	1. 1500	b7
00000 .	1. 0000	b8
00000 .	1. 0000	b9
40131 .	1. 3000	المحور 1
15337 .	1. 0778	المحور 2
24515 .	1. 1947	المحور الكلي

الملحق 04 : t test

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= المحور 1 المحور 2 المحور الكلي

. /CRITERIA=CI(. 95)

Test T

Remarques

	Sortie obtenue	09-JUN-2019 16: 35: 14
	Commentaires	
Entrée	Données	C: Users\jazeera2\Desktop\رمضان1440\بلا لابلال .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant .manquantes

Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse
Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= المحور1 المحور2 المحور الكلي . /CRITERIA=CI(. 95)
Ressources	Temps de processeur 00: 00: 00. 00
	Temps écoulé 00: 00: 00. 02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور 1	20	1. 3000	40131 .	08974 .
المحور 2	20	1. 0778	15337 .	03429 .
المحور الكلي	20	1. 1947	24515 .	05482 .

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	14. 487	19	000 .	1. 30000	1. 1122	1. 4878
المحور 2	31. 427	19	000 .	1. 07778	1. 0060	1. 1496
المحور الكلي	21. 795	19	000 .	1. 19474	1. 0800	1. 3095



إلى السيد /
.....

تسهيل مهمة

بشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

الطالب (ة):
.....

السنة:

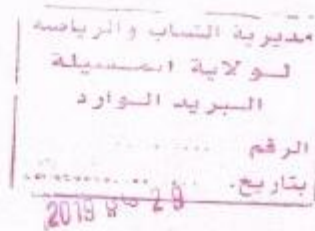
التخصص:

السنة الجامعية:

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

"....."

.....



ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: دور الحوافز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل للحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

التساؤلات الجزئية للدراسة:

-هل للحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

-هل للحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

الفرضية العامة: للحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

-لحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

-لحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

عينة الدراسة: استخدام العينة المسحية، تتمثل في 20 موظف وموظفة (مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان، SPSS، ألفا أكرونباخ.

النتائج المتوصل إليها:

-لحوافز دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية

-لحوافز المادية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية، من خلال المكافآت مادية والترقيات العادلة للموظفين.

-لحوافز المعنوية دور في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية، وذلك من خلا اهتمام المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر للموظفين ومشارك المؤسسة للموظفين في عملية اتخاذ وتوفير المناخ المناسب في أداء العمل.

Résumé de l'étude:

Titre de l'étude: *Le rôle des incitations dans l'augmentation du niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive.*

Objectif de l'étude: *L'étude visait à identifier le rôle des incitations dans l'augmentation du niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive.*

Le problème de l'étude: *Le rôle des incitations dans l'augmentation du niveau d'efficacité productive dans l'institution sportive.*

Questions partielles de l'étude:

- *Les incitations physiques jouent un rôle dans l'augmentation du niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive.*

- *Les incitations morales ont un rôle à jouer dans l'augmentation du niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive.*

Hypothèse générale: *les incitations jouent un rôle dans l'amélioration du rendement de la production dans les institutions sportives*

Hypothèses partielles:

- *Les incitations physiques jouent un rôle dans l'augmentation du niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive.*

- *Les incitations morales jouent un rôle dans l'augmentation du niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive.*

Échantillon de l'étude: *Utilisation de l'échantillon de l'enquête, représenté par 20 employés et employées (Masiri, Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Messila).*

Méthodologie: *approche descriptive descriptive.*

Outils d'étude: *questionnaire, spss, alpha acronbach.*

Résultats:

- *Le rôle des incitations dans l'augmentation du niveau d'efficacité productive dans l'institution sportive*

- *Les incitations physiques contribuent à accroître le niveau d'efficacité de la production dans l'institution sportive, par le biais de récompenses matérielles et de promotions équitables pour les employés.*

- *Le rôle des incitations morales dans l'augmentation du niveau d'efficacité productive dans l'institution du sport et dans le souci du directeur de féliciter et remercier les employés et la participation du personnel de la Fondation au processus visant à créer un climat propice au travail.*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

