

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية



العنوان

دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية -برج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- سابق منية

إعداد الطالبين:

• بعبطيش أنور

• شمالل أيمن

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

شكر وعرfan

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

سورة إبراهيم الآية 7

إن الحمد لله نحمده ونستعينه والشكر لله لأنه سهل لنا المبتغى على إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأله أن يكون عملاً خالصاً لوجهه الكريم.
كما أتقدم بالشكر والعرfan إلى من مد لي يد العون والمساعدة والتوجيهات الصائبة ولم يبخل علي بالنصح والإرشاد، إلى الأستاذة الفاضلة:
<< سابق مونيا >>

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

برج بوعريريج

و إلى جميع عمال مؤسسة كوندور وإلى جميع طلبة التخرج دفعة 2022

وبالأخص تنظيم وعمل

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى جميع من ترك بصمة طيبة في هذا العمل المتواضع

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها إلا أن أهدي ثمرة هذا

العمل المتواضع إلى:

- إلي التي سهرت الليالي من أجلي وغمرتني بحنانها الفياض امي العزيزة على قلبي أرجو من الله عز وجل أن يطيل في عمرها ويديم لها الصحة والعافية
- إلى الذي سخر لي كل الإمكانيات المادية والمعنوية ودفعني دوماً إلى هذا الطريق وكان وراء نجاحي أبي العزيز أطال الله في عمره وأدام له الصحة والعافية
- إلى من تحلو معهم الحياة وقاسموني صباي وبراءة الطفولة وكانوا شموعاً تنير حياتي أخي العزيز واختي الغالية
- إلى كل أعمامي وعماتي وإلى كل أخوالي وخالاتي وإلى أبنائهم جميعاً الذين شاركوني أحلى أيام حياتي.
- إلى أستاذتي الكريمة << سابق مونيا >> وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين ساهموا في ارتقائي إلى هذا المقام
- إلى كل أصدقائي في الجامعة وخارج الجامعة

إلى كل من خطر في القلب وغاب عن القلم

أنور - أيمن

الْفهرس

الفهرس

المحتويات.....	الصفحة
مقدمة.....	أ-ب

الجانب النظري

18-5 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

05 أولاً: الإشكالية
07 ثانياً: أهمية الدراسة
07 ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
08 رابعاً: أهداف الدراسة
09 خامساً: تحديد المفاهيم
12 سادساً: الدراسات السابقة
17 سابعاً: المقاربة السوسولوجية
18 ثامناً: فرضيات الدراسة

45-20 الفصل الثاني: التحفيز

20 تمهيد
21 أولاً: أهمية التحفيز
23 ثانياً: مراحل عملية التحفيز
24 ثالثاً: أنواع الحوافز
34 رابعاً: أهم نظريات الحوافز
42 خامساً: نظام التحفيز الفعال
44 سادساً: معوقات التحفيز
45 خلاصة

73-47 الفصل الثالث: الميزة التنافسية

47 تمهيد
48 أولاً: الأهمية التنافسية
49 ثانياً: الأسباب التنافسية
50 ثالثاً: أسس ومبادئ التنافسية
51 رابعاً: الاستراتيجية التنافسية

57مصادر الميزة التنافسية.....
70علاقة الحوافز بالميزة التنافسية.....
73خلاصة.....

الجانب الميداني

79-76الفصل الرابع: منهجية الدراسة.....
76تمهيد.....
77أولاً: مجال الدراسة.....
79ثانياً: إجراءات الدراسة.....
120-86الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
86أولاً: عرض وتحليل البيانات.....
110ثانياً: نتائج الدراسة.....
117خاتمة.....
118ملخص الدراسة.....
119قائمة المراجع.....
120الملاحق.....

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
52	تشخيص إستراتيجية عمل المؤسسة	1
84	توزيع أفراد العينة	2
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير سن	4
87	الحالة العائلية	5
87	المستوى التعليمي	6
88	نوع السكن	7
89	الفئة المهنية	8
89	الأقدمية في المؤسسة	9
90	الدخل المادي	10
91	نوع التعويضات التي تحصل عليها العمال أثناء عملهم بالمؤسسة	11
92	الأساس الذي تم علي اساسه الحصول علي الحوافز	12
92	تلقي الثناء من الرئيس عند القيام لعمل جديد	13
93	إعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات علي أساس الأداء الجيد	14
94	الحصول علي الحوافز المادية أو المعنوية بعد تحمل المسؤولية في العمل	15
95	الزيادة في الراتب علي أساس معايير أداء موضوعية	16
95	تحصل علي الترقية بعد إنجاز العمل بشكل جيد	17
96	الجودة والإتقان والحصول علي المكافآت	18
97	العلم بكيفية التحفيز لرفع إنتاجية المؤسسة	19
98	من يقوم بالتحفيز لرفع الإنتاجية	20
98	الحصول علي مكافآت بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال في الوقت المحدد	21
99	بذل مجهودات إضافية لنجاح المؤسسة	22
100	توافق الأجر مع المجهودات المبذولة	23
100	تقاضي أجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية	24
101	متى يتم التحصيل علي مكافآت أو تعويضات	25
102	تحفيز بعض الحالات نتيجة إبداعهم	26

103	المعايير العملية للتحفيز علي أساس الإبداع	27
104	الحصول علي مكافئات مادية بسبب الإبداع	28
105	المقابل لإيجاد حلول لمشكلات العمل	29
105	الحصول على ترقية بسبب إدخال تقنيات في العمل	30
106	مواجهة الصعوبات في العمل واستشارة الرئيس المباشر	31
107	السعي إلى تحسين صورة المؤسسة	32
108	ماذا تعني المؤسسة	33
109	تقييم نظام الحوافز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	34

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	شكل يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو"	1
39	شكل يوضح نموذج التوقع	2
60	الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية	3

مقدمة

مقدمة:

تعمل المؤسسات منذ نشأتها على تقديم أفضل ما لديها من أجل الحصول على رضا العملاء والمستهلكين وكذا محيطها الخارجي بصفة عامة، محققة من خلال ذلك الأرباح والتي بدورها تمكن المؤسسات من تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها وعلى رأسها البقاء والاستمرار، غير أنه في أيامنا هذه أرتفع عدد المؤسسات بشكل كبير جدا حيث أصبح البشر يتجمعون في شكل مؤسسات من أجل الوصول إلى الأهداف التي يرغبون فيها، ما جعل مجال الأعمال غنيا بالمخرجات المتنوعة كما وكيفا والتي تخدم مصالح العملاء والمستهلكين وتشبع احتياجاتهم المتنوعة.

إن كبر حجم المؤسسات وازدياد عددها بشكل كبيرا جدا وكذا تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا وسائل المواصلات، إضافة إلى التطور الملحوظ في وسائل الإنتاج وكذا الإبداعات والابتكارات الحديثة المتسارعة والتي أغرقت السوق بالمنتجات المتنوعة، بالإضافة إلى تأثيرات العولمة على المؤسسات وحتى على الدول وعلى وجه الخصوص الجزائر، حيث أصبحت الأسواق المحلية مفتوحة على المنتجات الأجنبية، كل هذه العوامل ساهمة في خلق مناخ أعمال جديد يتميز بالتنافسية الشديدة، وكان على المؤسسات مواكبة هذه التغييرات الحاصلة من أجل ضمان البقاء والاستمرار، من خلال التحكم في وسائل الإنتاج الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.

غير أن الموارد المادية وحدها لا تكفي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة ولهذا وجب على المؤسسات تنمية وتطوير موردها البشري، من خلال عدة عمليات لعل أبرزها عملية التحفيز والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إثارة دوافع العامل تجاه العمل والإنتاج والتطوير وكذا تشجيع الأفراد ذوي القدرات المتميزة على الإبداع أكثر وبالتالي الظفر بالميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار في العطاء والإبداع في تقديم المخرجات وتحقيق الأرباح التي تعود بالفائدة على المؤسسة ومصيرها وكذا تعود بالفائدة على أفراد المؤسسة، لذلك ركزت الكثير من الدراسات على الاهتمام بسلوك المورد البشري عند تفاعله مع جماعات العمل المختلفة وفي بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث وجد أن هناك الكثير من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد وتدفعهم لتحقيق الأهداف، وتعتبر الحوافر من أهم العوامل التي تتحكم في هذه المتغيرات.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية بالغة الأهمية تحت عنوان دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة

في المؤسسة الصناعية كوندور برج بوعريريج ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى خمسة فصول ثلاثة منها تناولت الجانب النظري وفصلين تناولوا الجانب الميداني للدراسة، وعلى هذا الأساس تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة وقد تناولنا فيه: تحديد إشكالية الدراسة وبعدها قمنا بتحديد أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية واختيار فرضيات الدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه: التحفيز، من خلال أهمية التحفيز، مراحل عملية التحفيز، أنواع الحوافز، أهم نظريات الحوافز، نظام التحفيز الفعال وأخيرا معوقات التحفيز وكيفية التعامل معها لإزالتها.

وقد تطرقنا في الفصل الثالث إلى موضوع الميزة التنافسية وتناولنا فيه أهمية التنافسية، أسباب التنافسية، أسس ومبادئ التنافسية، الإستراتيجية التنافسية، مصادر الميزة التنافسية، وأخيرا علاقة الحوافز بالميزة التنافسية.

أما فيما يخص الفصل الرابع الذي يتعلق بمنهجية الدراسة فقد تطرقنا إليه من خلال التعريف بميدان الدراسة من خلال المجال الجغرافي والبشري والزمني، بالإضافة إلى التطرق لإجراءات الدراسة، من خلال المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، وطريقة استخراج العينة.

أما بخصوص الفصل الخامس والذي يتعلق بعرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة فقد تناولناه من خلال عرض البيانات، كما قمنا بعرض نتائج الفرضيات ونتائج الدراسة، خاتمة، مراجع، ملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية

ثامناً: فرضيات الدراسة

أولاً: الإشكالية

إن التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها، تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات، وكنتيجة حتمية لهذه التغيرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها، والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها، إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها، أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها.

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة وأهمية كبيرة مقارنة بباقي الموارد، وزيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإرادته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه.

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد، حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفرين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك، فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونوا سببا في فشل هذه المؤسسة حتى ولو زدنا من استخدام الموارد والحوافز هي من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع العاملين على زيادة أدائهم.

فقد أصبحت المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسات التي تعرض كيف تستغل كفاءة وفعالية عملها، فقد عمل الباحثون على ايجاد الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية لأفراد التنظيم وقيام الإدارة باختصار العناصر الفعالة وربط أهدافها بأهدافهم الشخصية التي تنعكس ايجابا على أدائهم، وكذلك يمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير ايجابا على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الريح والبقاء وتعزيز مكانتها التنافسية.

يعد عنصر التحفيز من العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ولإتمام العملية الادارية بكافة متطلباتها، ففي طبيعة السلوك الانساني لا يخلو أي شخص من حب اشباع الجوانب المعنوية والمادية

الفصل الأول.....الاطار العام للدراسة

لذاته، وعليه كان من الضروري تكريس الاهتمام بتحفيز الأفراد في بيئة العمل، لما له من آثار ايجابية على الفرد والمؤسسة على حد سواء، إضافة إلى المردود العائد على السلوك التنظيمي للمؤسسة، والاهتمام بتحسين جودة الأداء والمخرجات والمنتجات، حيث لا يقتصر التحفيز على العامل فقط بل يتعداه إلى كافة أفراد الجهاز الاداري، نحو تحقيق الأداء المتميز المنشود في أي مؤسسة والذي من شأنه خلق بيئة عمل تنافسية قصد إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، وفي الوقت المناسب وبالسر المناسب، وتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، من خلال بذل مزيد من الجهود والاجراءات والابتكارات، وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية.

كما يعتبر التحفيز والتنافسية ضرورة وليست اختيارا، وهذا راجع إلى تحرير التجارة والأسواق، وكذا وفرة المعلومات وسهولة الاتصال، وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الاتصالات الحديثة، إضافة إلى أن التحفيز قد يختلف للعامل دافعا قويا نحو البحث عن ما هو أفضل من المستوى الحالي للأداء وتطويره وتحسينه، ومع زيادة العلاقات الانتاجية للمؤسسات وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، أصبح من الضروري على كل مؤسسة إيجاد نظام حوافز فعال تستطيع من خلاله رفع انتاجيتها، وتطوير أدائها قصد تحقيق التفوق والتميز وتحسين مكانتها التنافسية بين منافسيها.

والميزة التنافسية تعتبر ثرة حقيقية على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كمواجهة ظرفية مع متغيرات داخلية، بل أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى معالجة العديد من المشكلات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المنافسين وغيرهم، خاصة في ظل المنافسة والصراع التجاري والاقتصادي وبالتالي تحتم على المؤسسات أن تميز نفسها، وذلك من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات، ومن خلال ما تقدمه من إنتاج وجودة مستمرة.

وفي دراستنا هذه حاولنا الكشف عن الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين المكانة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو دور تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟.

2- ما دور التحفيز في تحسين انتاجية المؤسسة؟.

3- ما دور التحفيز في تحسين زيادة الابداع في المؤسسة؟.

ثانيا: أهمية الدراسة

يعتبر ما حققته المؤسسة من نتائج، عائد إلى الاهتمام الذي أولته للفرد العامل بها، باعتباره العصر الفعال في المنظمة، وذلك بتلبية مختلف حاجاته عن طريق تحفيزه، فالتحيز هو المحرك نحو تحقيق الفعالية وكذا الإبداع وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، فله أهمية بالغة في إحداث التطور والنجاح داخل المنظمة، ولهذا اهتمت المؤسسة المعاصرة بتحفيز العامل من أجل استثمار ما لديه من قدرات وكفاءات ومهارات، وتوجيهها في سبيل الاستفادة الكاملة منها، بما يعود على المؤسسة بالفائدة والربح وتبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1- أهمية تحفيز الأفراد في إثارة دافعيتهم أكثر على العمل بالشكل الذي يحقق الميزة

التنافسية.

2- ترجع أهمية دراسة هذا الموضوع إلى أن معظم المؤسسات الجزائرية تفتقد ويشكل

فعلي وملموس إلى نظام حوافز فعال ولهذا سعى الباحث إلى إبراز الدور الفعلي للحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

3- إن التغيرات الحاصلة في الاقتصاد والاتجاه نحو الخصوصية وفتح الأسواق للمؤسسات

الخاصة، دفع هذه الأخيرة إلى السعي للبروز والتطور والازدهار وبالتالي البحث عن السبل التي تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاهتمام بالعنصر البشري، ولا يمكن الاهتمام بالعنصر البشري إلا من خلال نظام حوافز فعال قادر على استغلال الطاقات الكامنة لدى أفراد المؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوافز والتنافسية في المؤسسة الجزائرية الخاصة.
- الاهتمام بأساليب تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية الخاصة.
- ملاحظة الباحث أن ضعف الميزة التنافسية للمؤسسات يعود إلى ضعف نظام الحوافز فيها.

- تقديم دليل علمي على أهمية نظام الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

2- أسباب موضوعية:

- كون الموضوع له أهمية بالغة للدراسة في علم اجتماع العمل والتنظيم.
- قابلية الظاهرة للدراسة كونها ظاهرة معاشة ومجسدة على أرض الواقع.
- قلة الاهتمام بطرق وأساليب التحفيز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- الكشف عن خصوصية التحفيز والتنافسية في المؤسسة الجزائرية ذات الطابع الخاص.
- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز أفرادها من أجل تعزيز مكانتها التنافسية.
- معرفة وتقييم كفاءة نظام الحوافز في المؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة فوائد نظام الحوافز على الميزة التنافسية للمؤسسة ميدان الدراسة.
- بحكم تخصصنا في علم الاجتماع تنظيم وعمل وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو تحفيز وميزة تنافسية للمؤسسة.
- إبراز دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- التوصل إلى نتائج وآراء تساعد على فهم تأثير الحوافز في الميزة التنافسية والاستفادة منها بالنسبة للمؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإلمام بالموضوع من كل الجوانب والمتغيرات، بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- التعرف على الإجراءات المعتمدة في تحفيز الأفراد وتأثير ذلك على واقع التنافسية وإبراز المتغيرات المرتبطة بها والمعايير والأسس المتبعة داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه نظام الحوافز وتأثيرها على الميزة التنافسية وانعكاساتها على الأداء الكلي للمؤسسة.
- معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

خامسا: تحديد المفاهيم

يساعد تحديد المفاهيم باعتباره من أهم خطوات منهجية البحث، على فهم مضمون الإشكالية وترجمتها إلى حقائق قصد الإمام بموضوع الدراسة، والمفاهيم الأساسية التي تعتبر مفاتيح لهذا البحث العلمي.

1- التحفيز:

أ- لغة:

- حفز: حفزا دفعه من خلفه بالرمح، طعن به، حفزه على الأمر: حثه عليه وأغراه¹
- وتعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع، وتهيأ للمضي فيه واستعد²

ب-التعريف الاصطلاحي:

التحفيز: >>هو موقف خارجي، مادي، أو اجتماعي، يستجيب له الدافع، فالدافع قوة داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجه>>³.

>>يتلقى الموظف أجره أو راتبه مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها أما الحافز فهو مكافئة أو تثنين للعمل المتميز الذي يؤدي بشكل غير اعتيادي.

ويختلف حافز العمل بهذا المعنى عن دافع العمل، حيث يكمن حافز العمل في مجموعة القوى التي تحرك الموظف في البيئة التي يعيشها في المؤسسة والتي تمثل ميراث سلوكية تقوده إلى نتائج معينة، أما دافع العمل فهو مجموعة القوى المحركة للموظف من داخله للاندفاع للعمل>>⁴

- وتعرف الحوافز: >> وسائل الإشباع والأدوات التي يتم بموجبها الإشباع، أو أنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل>>⁵

¹ - عصام نور الدين: الوسيط عربي عربي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، 2005 ص345.

² - د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1 الإسكندرية، مصر، 2007، ص212.

³ - د. سيد سالم عرفت: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمانالأردن، 2011، ص 31.

⁴ - د.عبد المجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص201.

⁵ -إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 185.

ج- التعريف الإجرائي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائها وأعمالها على نحو أكبر وأفضل وبالشكل الذي يحقق لهم حاجتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المؤسسة والميزة التنافسية لها.

2- مفهوم الميزة التنافسية

أ- تعريف التميز:

ويعكس مدى التميز وتفرد المؤسسة عن منافسيها، إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبياً، أو من خلالهما معاً، ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة وسبب لتحقيق التفوق.¹

ب- تعريف الميزة التنافسية:

تأكد العديد من الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يشر إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها الآخرون.

-و توفر الميزة التنافسية للمؤسسة مصادر إضافية للدخول مقارنة بمتوسط

(معدل) القطاع أو أن تضعها في مستوى تصبح من خلاله محلاً للمقارنة من طرف المؤسسات

الأخرى

تعريف على سلمى: >> القوة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف المتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون>>²

¹- رجبل أسيا: دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 47.

²- علي سلمى: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

يعرف نبيل مرسى خليل: >> تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<<¹.

ج- التعريف الإجرائي:

الميزة التنافسية هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصل ومستمرة عن المنافسين وهذه الإستراتيجية تحدد من خلال ثلاث مصادر رئيسية هي: (تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، تطوير الإبداع)

3- المؤسسة الاقتصادية:²

هي مؤسسة اقتصادية ذات استقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية والاعلامية والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة لاقصادية ضمن نطاق مكاني وزماني معين.

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن تجمع من الاشخاص، يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددتها الادارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

3-1 التعريف الاجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الانتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، وبالتالي فهي مؤسسة تنتج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

3-2 تعريف الأداء:³

أ- لغة:

مشتق من الفعل أدّى، ويعني قام بالفعل، وادى الدّين أي قضاها.

ب- اصطلاحا:

يقصد به المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، فالتقدم العلمي والتقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة والفعالية لقياس وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد عرف

¹- نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007، ص 188.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي: المرجع نفسه، ص 215.

الفصل الأول.....الاطار العام للدراسة

العلماء والباحثون الأداء ومن بينهم نيبتو NEBTO بقوله عن الأداء: "هو النتائج المتحصل عليها وهو يعني قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المعينة.

كما يعرفها عاطف محمد عبيد: الاداء هو مدى مساهمة العاملين في انجاز الاعمال التي توكل اليهم ومدى سلوكهم اثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرا على اساليب الاداء كذلك عرفها احمد صقر عاشور الاداء هو قيام الفرد بالمهام والانشطة المختلفة التي يتكون منها عمله.

ج- التعريف الاجرائي:

الأداء هو ذلك الاسلوب التنظيمي الذي تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار في توجيه وتنظيم استخدام مواردها وهو العملية التي يتعرف من خلالها على اداء الفرد لمهامه وقدراته على الافراد والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

سادسا: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى:

وهي رسالة ماجستير في العلوم التجارية بعنوان: أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، للباحثة سامة خرفاش التي أنجزها في السنة الجامعية 2002-2003 جامعة محمد بوضياف مسيلة في الجزائر في وحدة البثق والتغطية وتدوين الألمنيوم E.A.R.A التابعة لشركة الألمنيوم الجزائرية بالمسيلة فرع سيثانوف، وقد استغرقت سنة واحدة ما بين البحث النظري والدراسة الميدانية، والتي أرادت من ورائها تبيان مدى تأثير الحوافز على أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أي إثارة دوافع العامل وتوجيه سلوكه عن رغبة واقتناع قصد زيادة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- أما الإشكالية العامة للبحث فكانت بعنوان: مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العامل في

المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

وجاءت صياغة الفرضيات كالاتي:

- الفرضية الأولى: الحوافز أداة الإدارة لرفع أداء العامل.
- الفرضية الثانية: كلما كان العمال راغبين في الحصول على الحوافز كلما تحقق الهدف
- الفرضية الثالثة: الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء.

الفصل الأول.....الاطار العام للدراسة

- الفرضية الرابعة: ضعف الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية راجع إلى عدم فعالية الحوافز.
- الفرضية الخامسة: ميول العامل الجزائري إلى الحوافز المادية
- الفرضية السادسة: كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبيرة كلما زاد الإنتاج وتحقق الهدف.
- ووظفت الباحثة في البرهنة على هذه الفرضيات المنهج الوصفي التحليلي وبمجموعة من أدوات البحث العلمي كالاستمارة والملاحظة والسجلات والوثائق والمقابلة
- أما عينة البحث فقد شملت 119 عاملا في مختلف التخصصات، وتمثلت أهداف دراستها في محاولة إبراز أهمية تحفيز العامل لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق دراسة سلوكهم ورغباتهم واحتياجاتهم، كما ركزت على إصلاح وتعديل نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث تتلاءم مع طموحات العامل الجزائري في الوضع الراهن لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وأفادت المؤسسة، محل الدراسة بنتائج وتوصيات تساعدها على الاستفادة من طاقات عمالها لضمان تحقيق أهدافها وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:
- أنه مهما كان نوع الحافز مادي أو معنوي أو حتى سلبي له أثر كبير على رفع أداء العامل
- إن أي عامل يسعى لرفع الإنتاج من أجل رفع حافزه، ورفع الإنتاج هو في الغالب هدف أي مؤسسة اقتصادية بصفة عامة.
- أكد جميع العمال أنه كلما منحت لهم الحوافز أو المكافآت كلما تحسن أداؤهم، وعدم توفرها يؤدي إلى تدمير العمال مما يؤثر على معنوياتهم وبالتالي أداؤهم.
- وأكدت الدراسة الميدانية أيضا أن الإطارات يميلون إلى الحوافز المعنوية، بينما أعوان التحكم يميلون إلى الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة
- وأنه كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبيرا كلما زاد الإنتاج وتحقق الهدف
- ومنه فإن العامل يسعى للحصول على الحافز من خلال تحسين أدائه ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لطالما وجب على المؤسسات تلبية مختلف احتياجات العاملين وذلك بهدف استغلال إمكانيات هذا المورد على أحسن وجه ممكن بما يحقق أهدافه أهداف المؤسسة.

توظيف الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة من حيث نوعية المراجع التي يمكن الاعتماد عليها، إضافة إلى بعض الخطوات في الدراسة الميدانية.

2- الدراسة الثانية:

وهذه الدراسة قام بها أنيس كشاط وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بجامعة فرحات عباس سطيف، وهي دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز Sonalgaz سطيف سنة 2006/2005 أما طبيعة الدراسة فهي ميدانية وتتمحور إشكالية البحث حول:

- هل يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون وسيلة فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و تتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تتمكن إدارة الكفاءات على تحسين نوعية المورد البشري لدى المؤسسة؟
- هل تتمكن المؤسسة من تحسين فعالية التسيير إذا عملت بإدارة الكفاءات؟
- هل تتمكن المؤسسة الجزائرية من تقوية مركزها التنافسي من خلال برنامج إدارة الكفاءات؟

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتليل وقام بصياغة الفرضيات التالية:

- يعود برنامج إدارة الكفاءات بتأثير إيجابي على نوعية الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال الاهتمام الكبير بالمعرفة والتدريب وتطوير المهارات السلوكية.
- تتمكن المؤسسة من تحسين فعالية التسيير إذا أدارت كفاءتها بطريقة علمية متكاملة تشمل كامل مستويات الكفاءة.
- بإمكان المؤسسة تقوية مركزها التنافسي إذا استمرت في إدارة كفاءاتها بالشكل المطلوب.
- أما من بين النتائج التي توصلت إليها:
- تتوع المفاهيم المتعلقة بالكفاءات فبعض الباحثين يؤكد بأن كفاءة الفرد وإدارة الكفاءات هي إدارة الطاقات والقدرات البشرية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- أصبحت الجوانب المعنية هي الجوانب الأساسية في المؤسسة الاقتصادية إذ أن سر تميزها يعود إلى طريقة استغلالها وتطوير هذا الجانب بقصد تحسين الأداء ومخرجات.
- صعوبة تطبيق برامج إدارة الكفاءات على أرض الواقع خاصة بالنسبة للمؤسسة العمومية لأنه يتطلب تغيير ثقافي.

توظيف الدراسة:

بما أن موضوع بحثنا يدور حول الحوافز والميزة التنافسية للمؤسسة، فقد أفادتنا هذه الدراسة بنوعية المراجع وأيضا بعض الإجراءات الميدانية.

3- الدراسة الثالثة:

تتمثل في الدراسة التي قامت بها الباحثة: (ليلي غضبان)، حول " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" وهي عبارة عن مذكرة مكمله لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر - باتنة- السنة الجامعية 2009-2010 حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نافطال مقاطعة الوقود بباتنة.

وقد قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي للبحث على النحو التالي: ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين؟ كما قامت بإدراج مجموعة من التساؤلات الفرعية لهذا التساؤل وهي كالآتي:

- ما هي مختلف المفاهيم النظرية للحوافز والترقية وعلاقتها بالأداء؟
- ما هي الحوافز المفضلة لدى العاملين والتي تدفعهم للاهتمام بعملهم وتحسينه؟
- ما هي الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية؟
- هل يتم تطبيق الحوافز في المؤسسة بصورة فعلية أم لا؟
- هل في المؤسسة وعي عميق بجدوى الترقية للارتقاء بمستوى أداء العاملين؟
- و انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه قامت الباحثة بإدراج الفرضيات التالية:
- أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
- نتائج تقييم الأداء تأخذ بعين الاعتبار السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة.
- اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين.
- إن إدراك الأفراد العمال لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

أما الأهداف التي كانت الباحثة تصبو إلى الوصول إليها فتتلخص في محاولة تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للترقية كحافز، ومساهمتها في تحسين الأداء. بالإضافة إلى توضيح أهمية

الترقية ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنها حاولت الاطلاع على الصعوبات والمشاكل التي تعترض نظام الترقية في المؤسسة.

أما فيما يخص المنهج الذي قامت الباحثة بالاعتماد عليه فهو المنهج الوصفي التحليلي لأنها ترى بأنه الأكثر ملائمة لمعالجة مثل هذه المواضيع.

وكان حجم العينة المعتمد عليها في البحث مساويا ل 147 فرد عامل بالمؤسسة، أين يتم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة البحث، بتركيز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين والمعنيين بموضوع البحث وهو الترقية والتدرج في مناصب العمل ومساهمته كحافز في تحسين أدائهم.

وفيما يخص أدوات البحث وجمع المعلومات فقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة، المقابلة، بالإضافة إلى الاستمارة والوثائق والسجلات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة نذكر:

- بينت النتائج الإحصائية أن معظم الآراء متفقة فيما يخص إتقان العمل وانتظار حافز معين، حيث كانت متوسطات إجاباتهم أقل من المتوسط الطبيعي فيما يتعلق بانتظارهم الشكر والتقدير، أو زيادة في الأجر أو علاوة أو ترقية في حالة إتقان العمل، حيث لوحظ أن الرغبة في هذه الأمور موجودة ولكن مجمدة نتيجة المعرفة المسبقة بأنه لا يتم تحقيقها في حالة إتقان العمل لوحده، بل هي مرتبطة بقوانين ومعايير خاصة بالمؤسسة.

- أما بخصوص الحوافز المادية فتتجلى أهميتها بالنسبة لأفراد عينة البحث، ودرجة تفضيلها أكبر من المتوسط الطبيعي، أي أن مشكلة المادة لا تزال قائمة مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة، إضافة إلى تفضيلهم أيضا للحوافز المعنوية ويودون وجودها بصفة دائمة بعد توفر الحوافز المادية.

- كما أوضح البحث حقيقة أخرى هي أن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للبحث، قناعة منهم بأن تقديم الحوافز للعمال كفيل بجعلهم أكثر فعالية، ويحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على أكمل وجه للوصول إلى الأداء المرغوب.

- كما وجدت أن المؤسسة محل البحث لا تقوم بتقديم حوافز خاصة لذوي الأداء المتميز والمبدعين في مجال عملهم عن بقية زملائهم، مما يولد نوع من الإحباط والتراجع في الأداء نتيجة الإحساس بعدم التقدير من طرف الإدارة للفوارق بين القدرات للعاملين.

- توظيف الدراسة:

لقد قامت الباحثة بدراسة الترقية باعتبارها حافزا من الحوافز التي تؤدي إلى رفع الأداء بالنسبة للعاملين، ولقد استفدنا من هذه الدراسة من كونها وجهتنا إلى نوعية المراجع التي يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى بعض الخطوات في الدراسة الميدانية.

سابعا: المقاربة النظرية

تساعد المقاربة نظرية على الاقتراب من طبيعة الموضوع الذي يحدد نوع الإطار المرجعي، بمعنى الإطار الذي يندمج ضمنه موضوع الدراسة، ومنه فقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على مقاربة نظرية واحدة وهي <نظريه سلم الحاجات> حيث تقترن هذه النظرية باسم عالم النفس < ماسلو>، والذي يرى بأن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمسة مجموعات وهي: الحاجات الجسمية أو الفيزيولوجية، حاجات الأمان والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام حاجات تحقيق أو إثبات الذات، ويقر "ماسلو" أن الحاجات غير المشبعة هي التي تتحكم في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى.¹

ومن هنا يتضح أن هذه النظرية تنظر إلى تحفيز الأفراد من خلال إشباع الحاجات الغير مشبعة لديهم، ودفعهم إلى تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة إبداعاتهم من خلال اهتمام المؤسسة بالحاجات غير المشبعة عند أفرادها، ومما سبق يتضح أن هذه النظرية تعتبر تقديم الحافز حسب الحاجة إليه، لأن الأفراد تختلف وتتوعد حاجاتهم فهناك من له حاجة الإبداع وتحقيق الذات وهناك من له حاجات اجتماعية وغيرها... الخ، وهذا ما ينعكس على دراستنا الحالية لأن تحفيز العمال كل حسب حاجته يؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين الإنتاجية وزيادة الإبداع في المؤسسة والوصول إلى الميزة التنافسية المنشودة.

¹ - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 210.

ثامنا: الفرضيات

1-الفرضية الأساسية:

- يؤدي التحفيز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- الفرضيات الفرعية:

- يؤدي التحفيز إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- يؤدي التحفيز إلى رفع إنتاجية المؤسسة.

- يؤدي التحفيز إلى زيادة إبداع المؤسسة.

الفصل الثاني: التحفيز

- تمهيد

أولاً: أهمية التحفيز

ثانياً: مراحل عملية التحفيز

ثالثاً: أنواع الحوافز

رابعاً: أهم نظريات الحوافز

خامساً: نظام التحفيز الفعال

سادساً: معوقات التحفيز

- خلاصة:

تمهيد:

يرتكز فهم عملية التحفيز على قيام المؤسسة من خلال إدارتها بتوفير مجموعة من المؤثرات الخارجة عن ذوات الأفراد، قصد التأثير على دوافعهم وبالتالي التأثير على سلوك الأفراد من أجل توجيههم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أصبحت عملية التحفيز تحتل مكانا حيويا في إدارة المؤسسات، وتطورت عملية التحفيز عبر مراحل حتى أصبحت على ما هي عليه الآن، وتعددت أنواع الحوافز، كما أن النظريات المفسرة لعملية التحفيز أيضا هي كثيرة ومتعددة، فأصبحت المؤسسات تسعى إلى بناء نظام حوافز فعال قادر على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها، محاولة إزالة كل المعوقات التي قد تعترض إنجاح عملية التحفيز، وكل هذا الاهتمام بعملية التحفيز ينبع من الأثر الذي يتركه على الأفراد والمؤسسة والعمل بشكل عام.

أولاً: أهمية الحوافز

تزامن الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري، ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الأيام الراهنة نتيجة الأسباب التالية:

1- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي تتواءم مع استخدامات التطور التقني، خصوصاً تلك تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبذل أقصى إمكانياتهم لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة.

لذا فإن الحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دوراً مهماً في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

2- الغموض الذي يكتنف مفهوم ومضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.¹

3- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات ولها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة وقدراتها والاستمرار، فقد دفعت زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير هذه القيود والتحديات

4- لقد دفع ازدياد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي لممارسة أعمالها، يجعلها مضطرة في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين إلى الانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى، فاستخدمت المنظمات الحوافز المالية لتشجيع العاملين الذين تحتاج إليهم وخلق الرغبة لديهم للعمل خارج الدولة التي ينتمون إليها.

5- كما أن الحوافز تلعب دوراً أساسياً وكبيراً في زيادة فعالية وضمن استقرار الموارد البشرية في المنظمة²

¹ - طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 117-

.118

² - طاهر محمد الكلالدة: مرجع نفسه، ص 118.

الفصل الثاني..... التحفيز

هذا وتعتبر الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث أنه يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له أهميته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم الوظيفي، وعلاقاتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعها وسياساتها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه... الخ.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبا على المؤسسة والعاملين معا وقد تكون مدمرة أحيانا.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة لإنجازها وتشعر أن ذلك يفرض مشاركة فعالة من قبل العاملين.¹
- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج، من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى² ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها، يفترض الإمام الجيد بمنظومة الاحتياجات، والدوافع التي تحكم

¹- د. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 74-73.

²- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2006، ص 230.

سلوك كل فرد، ومع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص، والتبدل المستمر في أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، وأنه كلما زادت القوى الداعمة كلما زاد الارتقاء بالسلوك وتطويره ومضاعفة طاقاته الإنتاجية أو الإبداعية.. والعكس بالعكس.¹

- وعليه فإن لنظام الحوافز دورا فعالا وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء وتتأتى أهمية عملية التحفيز من خلال الحاجة إليها والكثير من المزايا والفوائد التي تحققها.

ثانيا: مراحل عملية التحفيز

مرت عملية التحفيز بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة وهذه المراحل هي:

1- **مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:** وفي هذه المرحلة اعتبرت المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها تعظيم الأرباح وتعتبر الأفراد أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما أصحح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

2- **مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية:** حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية، تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعة رسمية وغير رسمية داخل المنظمة، وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالعمليات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.²

3- **مرحلة النظريات الإدارية الحديثة:** وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا وأنها وحدة اجتماعية

¹ - عبد المعطي محمد عساف، المرجع نفسه، ص 57.

- طاهر محمود الكلالدة: مرجع سبق ذكره، ص 120.

فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر، وتعيش المؤسسة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، وأن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه.

ولقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية¹ نلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية الحفز حاولت وضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي.

كما أنها حاولت وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن أن تفاضل فيما بينها وتختار ما يناسبها.

وعليه فهناك اتفاق على أن المحفزات إذا وجهت بالشكل الصحيح وربطت بأداء الفرد وإنتاجيته وإبداعاته فإنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة على صعيد الفرد والمنظمة والمجتمع.

ثالثا: أنواع الحوافز

إن تقسيم الحوافز وتصنيفها إلى أنواع من أجل ضمان تقديم التحفيز والحوافز الملائم للأفراد العاملين داخل المؤسسة محل جدل بين كثير من الباحثين إلا أن أكبر أنواع التحفيز انتشارا وشيوعا هي:

1- الحوافز من حيث الاستفادة منها وتنقسم إلى:

أ- الحوافز الفردية:

وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطعة المنتجة،² وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها الفرد³ وتمنح الحوافز الفردية على أساس فردي وهي ترتبط

¹ - طاهر محمود الكلالدة: مرجع سبق ذكره، ص 120.

² - د. هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007، ص 17.

³ - د. محمد فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب سورية 2009، ص 543.

الفصل الثاني..... التحفيز

بأداء الفرد، ومن حيث أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلتزم العلاقة بين الأداء والمكافآت على مستوى المؤسسة ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً وقبولاً¹.

فالحوافز الفردية توجد للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد، وقد يكون لها آثار جانبية كعدم التوازن بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي عمل الإدارة².

ب- الحوافز الجماعية:

تمنح الحوافز الجماعية عادة لكل أعضاء المعمل بالتساوي اعتماداً على أداء الفريق الذي يقاس عادة بشكل موضوعي،³ حيث تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة ويتركز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها من حيث أن المهام والأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها من بعضها البعض لتربطها الدقيق من جهة ومتطلبات إنجازها تستدعي جهد جماعي مشترك وليس فردي مستقلاً، لكن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية⁴.

وتلجأ المؤسسة إلى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم أداء الفرد لكون العمل يتم بصفة جماعية أي عندما يعتمد عمل الفرد على عمل الآخرين أو يتم في إطاره، في هذه الحالة تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة وتعتمد على أدائها⁵ والحوافز الجماعية تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعاون بين عمال المؤسسة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التنافس الإيجابية وليس السلبي الذي يصل أحياناً إلى حد التناقض⁶.

¹ - علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 ص 23.

³ - د. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2006، ص 245.

⁴ - د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2007 ص 189.

⁵ - داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2006 ص 41.

⁶ - جمال الدين لعويصات: مرجع سبق ذكره، ص 23.

2- الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى:

أ- الحوافز المادية:

وهي أشد الدوافع الإيجابية¹ وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى² فهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والسكن وغيرها، واختلفت الآراء في تقييم أهمية الحوافز المادية وأثرها في تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تستخدم الحوافز المادية في حث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان ذلك بطريقة فردية أو جماعية وتدفع على شكل نقود أو مال يدفع للعامل بالإضافة إلى أجره العادي، من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجيته أو رفع جودتها وتحسينها، وتدفع الحوافز المادية بطرق مختلفة منها³

- الأجر: ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من جهود عضلي وعقلي⁴ ويعتبر الأجر حافزا إذا شعر العامل أن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، فالأجر يدفع بعدة طرق مختلفة منها: الأجر على قدر الإنتاج، الأجر على أساس الوقت، الأجر على مدة الخدمة، الأجر على أساس الحاجة.⁵
- العلاوات الدورية: وهي مكافأة لنشاط الفرد، حيث لا يتم الحصول عليها إلا بالكفاءة وتحسين الأداء⁶ وتعتبر العلاوة من أكثر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم.
- حوافز ومكافآت الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري وذلك طبقا للمعايير المحددة بحجم الأداء والانضباط الوظيفي وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.
- المكافآت على أساس ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي مثلا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادي

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة، الوظائف، الممارسة، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص178.

² - منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص264.

³ - سامية خرفاش: أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمار قسم كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2003، ص 10.

⁴ - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة مصر، 2005، ص 196.

⁵ - سامية خرفاش، المرجع السابق ص 11.

⁶ - خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005، ص199.

الفصل الثاني..... التحفيز

- توزيع أو المشاركة في الأرباح: وهي غالبا ما تتم في صور جماعية وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.¹

الحوافز المادية من خلال نظام معين ويستخدم الحافز المادي بتقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه² ويعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا لقدرتها على إشباع عد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلتها:

(المكافئات والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمت الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج)³. ويرى (لولر 1967 lowter) مثلا أن الأجر يمكن أن يشبع حاجة الأمن عن طريق تهيئة الاستقرار المادي كما ويشبع الحاجات العليا كتحقيق الذات ففي نظره الحافز المادي قادر على إشباع الحاجات الإنسانية جميعا التي ذكرها << ماسلو >> والحافز المادي المتمثل في المردود الاقتصادي المادي المحسوس كالأجر، ضروري لسد الحاجات الأولية كالمأكل والملبس كما أنه ضروري لمعناه الاجتماعي خاصة في المجتمعات الصناعية حيث يحقق للعديد من الأفراد إشباعا للحاجات العليا، فالمدبر مثلا في أمريكا يقاس اجتماعيا بالمردود المادي الذي يحصل عليه كراتبه وكلما زاد راتبه أو أجره كلما دل ذلك على مكانته الاجتماعية بين أقرانه المدراء وتقديرا لنجاحه أو قدراته

- **أقلمت الحوافز المادية مع بيئة العمل:** يمكن للمنظمات استخدام الحوافز المادية لتطوير العمل والأداء بحيث يمكن تصميمها وأقلمتها مع البيئة للتنظيم فنظام الحوافز الفعال هو القادر على التأقلم مع بيئة العمل، والذي يواكب التطورات في المفاهيم السلوكية والمناخ التنظيمي إضافة إلى أن بيئة العمل قد تحتم في بعض الأحيان استخدام أسلوب محدد بذلته فقلة المصادر المالية تحتم مثلا على إدارة المؤسسة استخدام الأجر بالقطعة خاصة إذا كان العمل مؤقتا ومن هنا تصبح أقلمت نظام الحوافز للبيئة ضرورية وخاصة من خواص نظام الحوافز الفعال ومن الاستخدامات الحديثة لنظم الحوافز المادية خاصة في حالة وجود منافسة قوية بين المنظمات متشابهة في إنتاجيتها ما يسمى بنظام العمولة، المؤسسة تستخدم العمولة كأحد الحوافز المادية للتكيف مع رغبات العاملين وتدفعهم للإنجاز لتتلاءم مع البيئة التنافسية، بحيث يكون التحصيل المادي للفرد حسب جهده الإنتاجي ويظهر هذا الاستخدام بشكل واضح خاصة مع

¹- سامية خرفاش، مرجع سبق ذكره، ص 12

²- أ.هاني خلق الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 212، ص 106.

³- د.نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب للنشر، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 224.

العاملين في مجال التسويق والمبيعات في المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية إذ أن إعطاء العامل نسبة (الفائدة) وحسب حجم المبيعات قد يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد لزيادة المبيعات كي يحصل على نسبة أجر أعلى¹

- **المكافآت والزيادات الدورية:** يهدف هذا النظام إلى دفع العاملين على زيادة الإنتاج والكفاءة في العمل من خلال تقديمه مكافآت دورية للأشخاص المبدعين، أو زيادات دورية للأفراد الذين لهم كفاءة عالية في الأداء أو الإنتاجية، كما تتنوع المكافآت المادية حسب غايتها فقد تستخدم الإدارة الزيادة في الأداء على الراتب أو الدفعات النقدية المقطوعة أو الهدايا العينية بحيث تقوم الإدارة بمنح الأفراد الذين يقومون ببذل جهود مميزة، أو يتوصلون إلى طرق وأساليب جيدة تؤدي إلى تطوير العمل والإنتاجية مكافآت مادية تقديرا لجهودهم وعملهم المتميز وتشجيعا لغيرهم من العاملين.

- **المشاركة في الأرباح:** يمكن أقلمت نظام الحوافز مع طبيعة التنظيم المتبع في إدارة المؤسسة، فإذا كانت تعتمد على العمل الجماعي فإن نظام المشاركة في الأرباح يلائمها أكثر من الحوافز الفردية أو الحافز الفردي، وتمثل طريقة المشاركة في الأرباح إحدى أساليب الحوافز التي تجمع بين الإدارة بالأهداف (أو الإدارة المشاركة) والحافز المادي لدفع العاملين للإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

فهي من ناحية تمثل أسلوب جماعي للحوافز بحيث يشترك جميع العاملين في اقتسام الأرباح أو جزء منها مع المنظمة، وبموجب هذا النظام يمنح الحافز على شكل نسبة معينة من صافي أرباح المؤسسة أو إنتاجيتها، إضافة إلى أجور العاملين الثابتة، والتي تحقق لهم الحاجات الأساسية والأولية، ومن الملاحظ أن هذا النظام الحافزي يستند إلى نتائج لأبحاث السلوكية التي ترى أن المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة تؤدي نتائج طيبة ومرغوبة من قبل الأفراد (نظرية التوقعات) كما أنها قد تستفيد من نظرية تعزيز السلوك حيث تدفع الأرباح في فترات حسب الجدول الذي تعتمده الإدارة.²

ب- الحوافز المعنوية:

للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما إذا استخدمت الحوافز المادية وحدها.

¹ - أ.د عبد البارى درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية للتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 164.

² - أ.د عبد البارى درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ولقد وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم انه العنصر القادر على العطاء باستمرار على التطوير والإبداع أيضا، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وأشعار العاملين أنهم جزء من المؤسسة التي يعملون فيها، ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق لأهدافهم ولقد اهتم علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر الإنساني واعتبروا أن للحوافز المعنوي أثر فعال على حفز العاملين ودفعهم إلى الإنتاج أكثر.¹

كما يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيسه وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنشأة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- فرص الترقية:

تعتمد الترقية كحافز على العمل فيما ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبتهم أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مراكز اجتماعية أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج ليظفروا بالترقية.

- تقدير جهود العاملين:

يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورتهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة عن نشاطهم وما حققوه انجازات للمنشأة.²

- إشراك العاملين في الإدارة:

- بحيث يكون لديهم ممثلين في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في ادارة المنشأة عن طريق الإشراف في رسم سياستها واتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من اشتراك العاملين في الإدارة

¹- د. محمد فلاح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص118.

²- داوود معمر: مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الثاني..... التحفيز

يحفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها إلى الإدارة العليا.

- ضمان استقرار العمل:

إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد، بحيث يكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد.

- تحسين ظروف ومناخ العمل:

لاشك أن توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة وتهويه المناسبة وغيرها من الظروف الفيزيائية التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أفضل.¹

وتستخدم الحوافز المعنوية من خلال نظام معين كوسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، وللعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة،² وعلى الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملّة ومرافقة للحافز المادي فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز (ضمان العمل واستقراره، الرعاية الاجتماعية والصحية، التقديم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي وخلق العلاقات الإيجابية، رموز المركز أو المكان، الحوافز الاجتماعية المعنوية).³

- ضمان العمل واستقراره

إن وجود شعور بالأمن الوظيفي، وتوفير فرص العمل، وعدم تعرض العمال لتهديد بالطرد أو العزل يشكل حافزا ايجابيا يدفع العاملين على بذل المزيد من الجهد، وعلى الرغم من أن البعض يعتبر حاجة الأمن حاجة اقتصادية إلا لأنها تشبع حاجة الأمان وتشعر الموظف بتمسك المؤسسة به، ويؤدي بتالي إلى شعور بالطمأنينة والأهمية، وضمان العمل واستقراره يبعد الخوف عن العمال ويخلق حالة معنوية

¹- داوود معمر: مرجع سبق ذكره، ص 40.

²- أ. هاني خلق الطوران: مرجع سبق ذكره، ص106.

³- د. نعيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص224.

الفصل الثاني..... التحفيز

جيدة لديه تدفعه لزيادة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، فمحافظة المؤسسة على حق العامل وضمانها ذلك للعمال الذين يبذلون الجهد الكافي والمتمثل في الانجاز هو حافز معنوي يمكن أن يؤدي منحه لجميع العاملين بدون استثناء إلى فقدان أهميته المعنوية على الرغم من أن تجارب بعض الدول مثل اليابان أثبتت أن استقرار الموظف وديمومة عمله في المؤسسة يساعدان على خلق روح المشاركة والعمل الدؤوب لنجاح المنظمة.

- الرعاية الاجتماعية والصحية:

مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا العاملين أن تقوم المؤسسة بتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، يطمئن الفرد العامل على نفسه، وإن المؤسسة ترعى أفرادها وتهتم بهم تبعث فيهم شعورا ذاتيا بالراحة والتقدير والاحترام المتبادل مع إدارتها وتوجيه الفرد الذي توفر له الرعاية الصحية إلى بذل الجهد للإنجاز وتتنوع الرعاية الصحية والاجتماعية بتنوع السياسات المعمول بها في المنظمات، فهناك منظمات تقوم على توفير السكن وتقديم وجبات مجانية وتهيئة وسائل النقل والخدمات الثقافية والترفيهية للموظفين.¹

- التقدم الوظيفي:

إن إفساح المجال أمام الموظفين ذوي الانجاز العالي والجهد المثابر للتقدم الوظيفي يوفر أسلوبا مميزا في الحوافز المعنوية، حيث يشعر الفرد بالإنجاز المتميز لجهده العالي المبذول في سبيل تحقيق أداء مرتفع متميز بين العاملين، وتمثل الترقية والترقية الوظيفي أحد الحوافز الفعالة خاصة لذوي الحاجات العليا والانجاز لدفعهم للأداء. وإثبات قدراتهم، كما تمثل الترقية في العديد من المجتمعات رمزا للمكانة الوظيفية والتقدير الذي يحتله الفرد في المؤسسة ويشير إلى مدى تقدير الإدارة واستجابتها للعاملين المتميزين في الأداء والعمل، وإفساح المجال أمام التقدم الوظيفي.

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن إشعار الموظف بأهميته واعتزازه بنفسه وعمله يتطلب من الإدارة أن تشمل الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والأخذ بمقترحاتهم وتمثل الإدارة بالأهداف إحدى الوسائل الفعالة في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف والعمل على تطوير الأداء، كما أن المشاركة في القرار تخلق لدى الموظفين التزاما بتنفيذه كونه يمثل تعبيراً عن رغبات الموظف وأهدافه، كما أن اهتمام الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين يشعرهم بأهمية الدور الذي يؤديه في المؤسسة مما يرفع من روحهم المعنوية

¹- د. عبد الباري درة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص166.

ورضاهم الوظيفي، وكما هو معلوم هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنجاز وشعور الفرد بأهمية في تحقيق الأهداف.

- العمل الجماعي وخلق العلاقات الايجابية:

يتم العمل في معظم التنظيمات الحديثة في مجموعات مما يضطر الإدارات الفاعلة إلى خلق بيئة عمل تساعد الموظفين على تنمية روح التعاون والتآلف والصدقة بينهم، والمشاركة في العمل الجماعي وتوزيع العمل بشكل جماعي، ومن شأنها تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين وتقوية الروابط بين أفراد المجموعات، والإدارة الفعالة تسعى في مهمتها إلى تعميق الولاء وصلة الموظف في المنظمة.

- رموز المركز أو المكان:

من الحوافز المعنوية التي قد تستخدمها الإدارة في حفز الموظفين تعزيز مكانتهم برموز وامتيازات معنوية في المؤسسة وتتمثل هذه في: الإضافات التي تميز بها الإدارة الأفراد المتميزين في الأداء والعمل، كإيجاد مكان مخصص للسيارة، وتخصيص سكرتيرة أو أذن (مرسل) على باب مكتب المسؤول، والسجاد، وهناك بعض الرموز والإضافات والامتيازات قد تأثر أثرا اقتصاديا مباشرا في الفرد إلا أنها تبرز احترام المؤسسة وتقدير للأشخاص الذين تميزوا في أعمالهم، وخاصة أصحاب الإنجاز العالي مما يجعلهم يتنافسون في العمل ويبدلون الجهد لمزيد من الأداء والكفاية.¹

- الحوافز الاجتماعية المعنوية:

وتتمثل هذه في إظهار احترام الإدارة وتقديرها للأفراد العاملين واهتمامها بمن يحقق إنجازا وأداء يحقق الهدف، فقد تقوم الإدارة بإرسال كتب ثناء وشكر للأشخاص الذين حققوا الأهداف المرسومة بكفاية وفعالية عالية، وقد تستخدم أساليب تعزيز سلوكية كالمدح والثناء بجهود العمال أمام زملائهم أو توجيه دعوات رسمية لحضور حفلات رسمية ومهمة.

ومن مظاهر هذه الحوافز تزويد الموظف بتقييم انجازه العالي، وإعلانه للعاملين في المؤسسة واختيار الأفراد المتميزين ووضع أسمائهم على لوحات الشرف.²

¹ - أ.د. عبد الباري درة آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

² - عبد الباري درة آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 169.

3- الحوافز من حيث جاذبيتها: وتنقسم إلى:

أ- الحوافز الايجابية:

وهي مجموعة المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك المستخدمين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود بمنحهم مكافئات نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء¹.

ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير ينبغي:

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
- البحث عن الوسائل التي تشجع العامل على سرعة في الإنتاج والعمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة والمسطرة²

ب- الحوافز السلبية:

وتشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب فيه، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل والتنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذوي الأداء غير المرضي أو سيئ السلوك³.

4- الحوافز من حيث تأثيرها: وتنقسم إلى:

أ- الحوافز المباشرة:

وهي الأساليب والوسائل التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي:

- حوافز مادية: (العلاوات ومكافئات الإنتاج، المكافآت التشجيعية وتوزيع الأرباح).
- حوافز معنوية: (الألقاب والأوسمة، لوحات الشرف، فرص الترقية والتقدم).
- حوافز عينية: وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العامل بلا مقابل أو بمقابل رسمي مثل (العلاج الطبي الخدمات الاجتماعية والثقافية والإسكان)

¹- صلاح عودة سعيدة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ط1، طرابلس، 1994، ص 312.

²- صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1982، ص 28.

³- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 450.

الفصل الثاني..... التحفيز

والحوافز السلبية والإيجابية تعتبر من الحوافز المباشرة من حيث أثرها ذلك أن تأثيرها مباشر على العامل من حيث أنها تحقق رضا وسعادة إذا كانت ايجابية، أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط.¹

ب- الحوافز الغير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة هناك حوافز غير مباشرة وما لها من أثر على أداء إنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- توفير الجو المناسب للعمل:

بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما، كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤديون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفيزهم لأداء عملهم بإخلاص وتقان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة وواعية.

- التدريب أو التكوين:

يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين وبرامج التكوين الفعالة لتحقيق الزيادة في الإنتاج وتزويد من الكفاءة الإنتاجية للعامل وتخفيض من دوران العمل والتكوين يختلف باختلاف الأفراد، فلكل فرد خاص من التكوين أو التدريب الذي يناسبه ويحتاج إليه سواء عند بدئه العمل في الميدان أو أثناء اشتغاله فيه، فالتكوين ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية للفرد كضرورة حتمية. لأنه عملية لا نهاية لها.²

رابعاً: أهم نظريات الحوافز

مثل باقي المواضيع المعرفية وبخاصة في مجال علم الاجتماع، فقد ظهرت مجموعة من نظريات تناولت هذا الموضوع، ويمكن حصرها في الآتي:

¹ - عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007، 2008، ص 20

² - عبد العزيز شنيق، المرجع نفسه، ص 21.

1- نظرية سلم الحاجات عند ماسلو:

وضعت هذه النظرية من قبل " أبرهام ماسلو " وهي من أكثر النظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في إشباعه للحاجات وتقوم على أن الحاجات مرتبة حسب الأولوية لحاجات الفرد وأن ما يؤثر على سلوك الفرد بشكل سلبي هي الحاجات غير مشبعة والحفز والعكس صحيح¹ حيث طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكه إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيائية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى (كما يوضح الشكل) وهي:

أ- الحاجة الأساسية الجسمية:

أو الفيزيائية، وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على النوع ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافئات.

ب- حاجات الأمان والسلامة:

كالرغبة في الحماية من الخطر أو الأخطار، وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم....الخ.

ج- الحاجات الاجتماعية:

وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

د- حاجات التقدير والاحترام الشخص:

كالثقة والاعتداد بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به²

¹ - د. ظاهر محمود الكلادة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص132

² - أ.د. علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 210.

هـ- حاجات تحقيق أو (إثبات) الذات:

وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر دقة على فعل أي شيء يستطيعه، وفيما يلي شكل توضيحي لسلم الحاجات عند "ماسلو"



شكل رقم (1) يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو":¹

2- نظرية الإنجاز عند " ماركلياند":

وضمن نفس السياق لنظرية الحاجات السابقة يحدد ماركلياند " من جامعة "هارفارد" ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد، هي:

أ- الحاجة إلى الإنجاز:

حيث يظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز، فهم أقل اهتماما بالإنجاز، كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة.²

ب- الحاجة إلى الانتماء للآخرين:

إذ أن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين سواء في محيط العمل أو خارجه.

¹- أ.د علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 211.

²- أ.د علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 212.

ج- الحاجة إلى السلطة والنفوذ:

حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية السلطة إقناع الآخرين مما يريدون عمله.

3- نظرية "إكس وأي" ل: دوغلاس ماك غريغور:

قدم عالم النفس الاجتماعي " ماك غريغور" (1906-1964) الذي عمل أستاذا بمعهد " ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر حيث قام باختيار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية، أسماها النظرية X والنظرية Y في كتابة الموسوم " الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور 1960.¹

من خلال اتصاله بعدد كبير من المدربين، لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمزيتين: X و Y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفة "جيد" أو " رديئا" أو متشددا أو متساهلا لكنه يوصي باختبار النظريتين علميا، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين، وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا للأخرى وتتعلق نظرية X من افتراض مؤداه، أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي انه يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما انه إنسان منغلق داخليا لا تهمة أهداف المؤسسة وإنما تهمة ذاته فقط، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير، وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة، وإلا فسوف يسودهم الملل والتراخي واللامبالاة.... ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة، عليها أن تبدو قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الأفراد، وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي امتداد لفلسفة (العصي والجزرة) التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور ومكافآت... وهي جميعها لا تخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال، يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد أما نظرية Y فتنهض على افتراض أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على الإدارة

¹-أ.د. علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 213.

إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته، ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطتها لمواردها البشرية، وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

يبدو أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منهما وقد اعتبرهما "ماكغريغور" بمثابة حالتين لفئتين من المدربين، فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى أو النظرية الثانية كل على حدى، ولا يمكن الجمع بينهما.¹ لان الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "إكس" هي فلسفة شاملة متشددة، حيث تكون الرقابة المفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها النظرية "وأي" هي فلسفة متفائلة ومرنة، كما أنها تزوج قدر المستطاع بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، فالمدير من نمط "إكس" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعون وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة، لذلك هو يسهر على تشديد الرقابة والترهيب بالنسبة للعاملين معه، وفي حين يكون المدير من نمط "وأي" عكس ذلك تماما.

4- نظرية العاملين عند " هارزبورغ "

لقد طور "فريدريك هارزبورغ" نظرية المتغيرين (العاملين) بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المدربين والمحاسبين والمهندسين وقد بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل² هذا ما ضمنه في كتاب نشر سنة 1959 وقد توصل " هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو نتاج عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبناء عليه فقد وجد " هارزبورغ" أن العوامل المؤثرة في البيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل هما:

¹ - أ.د. علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 212-213.

² - د. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي، ط2، عمان الأردن، 2008، ص 238.

أ- مجموعة العوامل الوقائية:

ويدعوها أحيانا بالعوامل اللا إشباعية لان عدم وجودها يؤدي إلى عدم الرضا، بينما وجودها وتوفرها لا يؤدي إلى حفز العاملين، ويحددها في المجالات التالية: سياسة المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

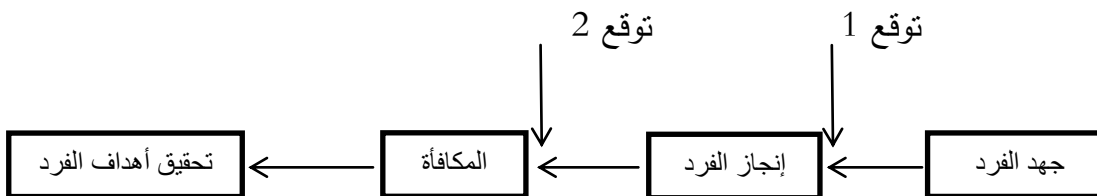
ب- مجموعة العوامل الحافزة:

وهي العوامل التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الاشباعية، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في: الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.¹

خلاصة القول أن العوامل الوقائية عند HERZBERG، وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة هي التي تتعلق بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توفرها تؤدي إلى الحفز والرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

5- نظرية التوقع: عند " فيكتور فروم": V. Vroom

لقد طور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964، لتصبح من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف يترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج، وهي كما يوضحه نموذج التوقع التالي:²



شكل رقم: (2) يوضح نموذج التوقع

¹-أ.د. علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص214.

214.أ.د. علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص²-

من خلال نموذج التوقع السابق، فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية، وإذا ما حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافئ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا التوقع الآخر، إذن هناك توقعان، يتعلق الأول بالجهد والإنجاز، ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة، فالتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة، كذلك الموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز، أما التوقع الآخر، فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالعامل مثلاً يتساءل إذا ما حققت رقم إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا؟ أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافئة المتوقعة¹

6- نظرية العدالة:

وتقوم هذه النظرية لصاحبها آدمز على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، وتتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية، في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، في حين أن عدم العدالة، هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية)، وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقاً لأربعة خطوات، هي:

أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته للمؤسسة، والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم للمؤسسة، ونواتجهم منها.

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

د- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

¹ - أ.د. علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 215.

7- نظرية تحديد الهدف:

تؤكد الشواهد الواقعية التنظيمية أن النوايا والأمانى المعبر عنها بالأهداف، يمكن أن تكون مصدرا للدافعية والتحفيز للقيام بعمل معين، خاصة إذا كانت ذات منفعة قيمة بالنسبة للفرد، فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد (كما يعتقد: " Tubbs توبس " 1986) تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة، ومن جهة يلخص " لوك 1986 Locke" وهو من أبرز ممثلي هذه النظرية، أهم مضامينها في التالي:

أ- أن الهدف المحدد والصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء، وذلك على العكس من الهدف العام، فالفرد الذي يكون له هدف محدد " إنتاج 20 وحدة في اليوم مثلا" يعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف على الإطلاق، أو الذي يحدد له هدف عام مثل " أفعل ما تستطيع".

ب- كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عالي.

ج- إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف، تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة.

د- يمكن زيادة تأثير الأهداف كحواجز أو محددات للدافعية، من خلال:

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة.¹

- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد وعلى درجة من الصعوبة، حتى تثير فيه الحماسة وإبداء أداء أفضل.

- إن المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها.

- العمل على جعل الأهداف بعد تحديدها قابلة للقياس فكلما جاءت في صورة كمية كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف وبهذا تزداد دافعيته.

8- نظرية التدعيم:

تعتبر هذه النظرية بمثابة النقيض لنظرية تحديد الهدف، فإذا كانت هذه الأخيرة، كما عرفنا تقوم على مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية وغاية الفرد لسلوكه وتصرفاته، فإن نظرية التدعيم تقوم على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت، وحسب ما يعتقد مؤيدو هذه النظرية، فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما المحددات الداخلية

¹ - أ.د. علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، صفحة (216-218).

الفصل الثاني..... التحفيز

الوجدانية لا تمثل عندهم أية أهمية، ولهذا فإن المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليها الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل (مكافآت مثلا) هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه، وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.¹

خامسا: نظام التحفيز الفعال

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام الحوافز، فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

- 1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة التي يعمل بها.
- 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- 6- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وأن دوافع العاملين في تغير مستمر.²
- 7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

¹-د. علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص (218-219)

²- د. سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- 8- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد، وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة
- 9- ربط الحافز بالأداء، حيث لا بد أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.¹
- 10- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- 11- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- 12- توجيه الحوافز للسلوك الجيد وتنمية الأداء المرغوب.²
- 13- زيادة الإنتاجية عن طريق دفع العاملين لرفع درجة الكفاءة وتحسين النوعية في العمل.
- 14- تدعيم قدرات العاملين وطاقاتهم ومدعم بالرغبة في الحصول على النتائج وتحقيقها.
- 15- حل المشاكل المرتبطة برضا العاملين.³
- 16- عدالة الحوافز وكفايتها.
- 17- الاستمرارية في إعطائها.⁴
- 18- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- 19- بعدها (الحوافز) عن العلاقات والنوازع الشخصية.
- 20- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.⁵
- 21- رفع مداخل الموظفين وفق معايير أساسية ومجزية.
- 22- زيادة مستوى الولاء والانتماء للمنظمة.
- 23- المحافظة على الموظفين العاملين في المؤسسة واستقرارهم.⁶
- 24- على الإدارة أن تحدد العوامل المؤثرة في الأداء والتي هي خارج سلطة الفرد.⁷
- 25- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز.⁸

¹- د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 365.

²- د. علي بن عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة مصر، 2000، ص 56.

³- أ.د عبد الباري دره وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 171.

⁴- د. نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 224.

⁵- د. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 92.

⁶- د. عبد المجيد كرخي: مرجع سبق ذكره، ص 201.

⁷- د. سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 373.

⁸- د. إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، دار ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر. 2001، ص 55.

26- أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها المستهدف.

سادسا: معوقات التحفيز

1- معوقات نظام الحوافز:

- الخوف أو الرهبة من المسؤولية.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل واحد في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.¹
- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها.
- عدم دقة تقييم أداء العاملين وخضوع عملية التقييم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.²
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز من حيث فعاليتها وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المحقق منها والتغيرات التي توجد فيها والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.

2- كيفية إزالة المعوقات أمام نظام الحوافز:

- إيجاد أنظمة عمل واضحة ودقيقة.
- وضوح أساليب العمل وإشاعة الرؤية المتفائلة بمستقبل المنظمة
- إزالة قواعد العمل غير الضرورية والإجراءات المعقدة.
- تنظيم الاجتماعات والحد من الاجتماعات غير الضرورية.

¹- د. نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 226.

²- د. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 422.

- تعزيز المنافسة بين الموظفين.
- شفافية العمل وعدم إخفاء المعلومات التي تهتم الموظفين بحجة أنها مهمة.
- إشاعة الصراحة وإبداء الرأي والرأي الآخر لدى العاملين.
- عدم قبول الأداء المنخفض لكي لا يشعر الموظف المتميز بالغبين.
- التعامل مع الموظفين بشكل عادل.
- استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع ومثمر.
- استخدام أساليب مختلفة لتقييم أداء الموظفين.
- زيادة المشاركين في عملية تقييم الموظفين.
- إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز وأساليب تقييم الأداء.¹

خلاصة:

ونستخلص من خلال هذا الفصل أن موضوع الحوافز هو عبارة عن مكافآت أو تعويضات مادية أو معنوية، تعمل المؤسسة على تقديمها للأفراد الذين يستحقونها كتقدير للجهود المبذولة، أيضا تستعمل الحوافز لتمييز الأفراد المبدعين والقادرين على التجديد في العمل، كما أن المؤسسة يمكنها الحفاظ على المورد البشري المتميز من خلال عملية التحفيز، كما أن الحوافز متنوعة ومتعددة وتختلف حسب اختلاف النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة كما أنها تختلف حسب المستوى الوظيفي والتدرج الهرمي للمؤسسة، وبالنظر لهذا التعدد تعددت النظريات الدراسة والمفسرة للحوافز، وبات على المؤسسات أن تعمل على إزالة معوقات التحفيز والعمل على إقامة نظام حوافز فعال.

¹- د. عبد المجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية

– تمهيد:

أولاً: الأهمية التنافسية

ثانياً: أسباب التنافسية

ثالثاً: أسس ومبادئ التنافسية

رابعاً: الإستراتيجية التنافسية

خامساً: مصادر الميزة التنافسية

سادساً: علاقة الحوافز بالميزة التنافسية

– خلاصة:

تمهيد:

إن الميزة التنافسية هي مطلب تتشده المؤسسات المعاصرة، فهي تقوم على مجموعة تدابير وإجراءات وعمليات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتتوقف على نظيراتها، وتمكنها أيضا من بناء قدرات تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في التميز والتفوق، في عصرٍ أصبحت فيه الأسواق مفتوحة على المنافسة المحلية والخارجية، في ظل العولمة التي ألغت الحدود أمام التجارة الدولية، وأصبحت المؤسسات مطالبة بالتميز عن منافسيها، من خلال استراتيجية تنافسية تقوم عليها المؤسسة ككل، كما تعددت مصادر الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية ذات علاقة بعدة مؤثرات متنوعة.

أولاً: أهمية التنافسية

- 1- لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعا جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره <نظام أعمال جديدة>> سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، وقد بينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأمثل والأفضل هي العنصر الفعال والفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.
- 2- تتجلى التنافسية في الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر أو رقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها، وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين.¹
- 3- و تعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأتها، فالمنظمات " بل والأفراد" تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملائها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة.
- 4- وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمنظمات - بل والدول وتجمعاتها الإقليمية- باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:
 - أ- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في السوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.
 - ب- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة متطورة تجاري متغيرات السوق وتسايق المنافسين.
 - ج- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، أهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
- 5- و من ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية:

¹- د. محمد محمود مصطفى: إستراتيجية علم الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012 ص124.

أ- أهمية الانطلاق في كل عمليات المؤسسة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.

ب- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتبين.¹

ثانياً: أسباب التنافسية

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات في المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية²

¹ - د. محمد محمود مصطفى: المرجع نفسه، ص 125.

² - د. محمد محمود مصطفى: المرجع نفسه، ص 126.

6- يتوجب على المنظمات أن تبحث عن الميزة التنافسية، لكي تحقق تفوقاً في مركزها التنافسي، وإذا أغفلت هذا الأمر ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان، فإنها سوف تسعى من أجل أن لا تتخلف عن مسيرتها وأن تبقى ضمن ركب المنظمات¹

ثالثاً: أسس مبادئ التنافسية:

- 1- إن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل.
- 2- إن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنافس على أجزاء من السوق القائمة.
- 3- إن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس، فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلع أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.
- 4- تعتمد المنافسة على العمل المرتبط بالمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق، إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المؤسسة جميعاً.
- 5- إن التوصل إلى الميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المؤسسة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبيل على المنافسين.²
- 6- إن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.
- 7- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديد والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

¹ - حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 261.

² - د. محمد محمود مصطفى: المرجع نفسه، ص 126.

8- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المؤسسة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء تنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.

9- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن¹

10- يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة، وتتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدراتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة، والقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة²

رابعاً: الاستراتيجية التنافسية:

إذا لم تتمكن المؤسسة من الاهتمام بما يفعله المنافسون فإنها ستسقط مثل طائر أعمى، فهي لا تستطيع أن تتوقع ما سيفعلونه منافسوها ما لم تكن قد راقبت حركاتهم وأفعالهم وفهمت استراتيجياتهم وتوقعت الخطوات التي سوف يخطونها مستقبلاً، وكما هو الحال في الألعاب الرياضية، الدقة وشدة الملاحظة هي عامل النصر، إن قراءة استراتيجيات المنافسين وفهم الخطوات التي سوف يتخذونها ستمكن المؤسسة من تحليل دوافعهم وبالتالي تأمين من شر منافستهم، ونعرض أدناه فهم وتقييم استراتيجيات المنافسين

1- إستراتيجية المنافسين: كالتالي:

أ- فهم المنافسين:

إن أفضل مصدر لتلقي المعلومات المهمة حول الاستراتيجية المنافس نابعة من فحص وتشخيص أدائه وعمله والخطط التي تعتمز الإدارة تنفيذها، أنظر الجدول الذي يوضح النظرة حول تشخيص إستراتيجية عمل مؤسسة.

¹ - د. محمد محمود مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 129.

² - أ.د. فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 241.

جدول رقم 01: تشخيص إستراتيجية عمل مؤسسة.¹

الإشارة الاستراتيجية	استراتيجية المنافسة
الأكثر هجوما	النضال من أجل الفوز بقيادة ذات كلفة رخيصة
الأكثر عدائيا	التأكيد على إغناء الأسواق بنهاية مرتفعة ومنخفضة وجغرافية
مزيج بين الدفاعية والهجومية	اختلاف العمليات الشرائية اعتمادا على الجودة، الخدمة، التفوق الإلكتروني والتكنولوجي، جودة المنتج، السمعة والعلامة التجارية للمنتج، القيمة المالية العليا وبعض الصناعات الأخرى.
المخاطرة الهجومية	
التتابع التوافقي المحافظ	

Source: Thompson, john., (2000), "strategic Management Awareness and change", 3rd ed., International Thompson Business.

و يمكن كذلك الحصول على أفكار إضافية معتبر تختص بمنطقة السوق الجغرافية للمنافسين وحصّة الأسهم في السوق والموقع التنافسي على خارطة مجموعة الصناعة الاستراتيجية والرغبة بالدخول إلى المخاطرة ومفهوم استراتيجية التنافس الأساسية وأن ردة فعل المتنافسين دفاعية أم هجومية.² و كذلك يمكن الحصول على المعلومات الجيدة من خلال التقدير السنوي الذي تصدره الإدارة والأحاديث التي يصرح بها المديرين وتقارير المحللين السياسيين والمقالات التي تبث في وسائل الإعلام التجارية وما تنتجه مطبعة المؤسسة من إصدارات والبحث عن المعلومات على صفحات الإنترنت والاشتراك في المعارض الدولية والقيام بزيارات للمنظمات المنافسة والاحتكاك والتكلم مع الزبائن والمجهزين وأخيرا الموظفين.

ب-تقييم الأشخاص الذين يحتلون الدور الرئيسي:

من الواضح جدا معرفة من أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمات وما هي المؤهلات الضرورية التي مكنتهم من احتلال هذه المناصب، إلا أن الزمن هو الكفيل وحده بتصفية العناصر الرديئة التي لا تجاري التيار التنافسي نظرا لافتقارها إلى القيادة الحقيقية ومراتبها، وأصبح المفهوم أن المديرين اليوم هم مديرو الغد باطلا ولا يتماشي مع الحقيقة.

¹ - م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012، ص365

² - م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: المرجع نفسه ص، 366.

ج-التنبؤ بخطوات المنافسين الجديدة:

وهذا أصبح جزء من التحليل التنافسي إلا أنه مفيدا جدا فالتلميحات الجيدة التي تستقرؤها المؤسسة حول منافسيها تمكنها من دراسة مقصدها الاستراتيجي ومراقبة مواقع القوة والضعف، وتحديد الضغوط على مبدأ تحسين الأداء، إن احتمالية استمرار المؤسسة في إستراتيجيتها الحالية تعتمد عادة على كيفية إنجازها وتوقعاتها للنجاح من إتباع هذه الإستراتيجية وتختلف دوافع المنافسين من منافس لآخر فمنها ما يكون عدائيا ومنها ما يكون دفاعيا أو منهما ما يكون مبني على مبدأ النزاهة وهذا قليل جدا ويعد المنافسون ذوي الاستراتيجيات الطموحة الأكثر خطرا في الاستحواذ على الفرص السوق وسحق المنافسين الضعفاء.

2- تحليل المنافسين:

إن بيئة المنافسة هي الجزء النهائي من البيئة الخارجية التي تتطلب الدراسة وتسلط الضوء، ويركز تحليل المنافسين على كل مؤسسة تتنافس مع مؤسسة أخرى بشكل مباشر، وبوصفها مهمة في كل الصناعات تتظم تحليلات المنافسين بشكل فعال من المنظمات المتنافسة في صناعة مع عدد قليل من المنظمات التي تمتلك قدرات متشابهة نسبيا¹

يركز هذا التحليل على المنظمات المنافسة فقط² ولعل إحدى العناصر المهمة في تحليل المنافسين في الصناعة هو الاهتمام بعملية المنافسة الصناعية واكتشاف العناصر والمصادر الرئيسية للضغط على المنافسة ومقدار كل قوة تنافسية وتمثل هذه الخطوة التحليلية أساسا ينطلق منه المديرين في بناء استراتيجية ناجحة³

ويركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المنظمات المنافسة الموجودة في الصناعة حاليا أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة، إن تحليل القوى المذكورة أنفا يشمل الصناعة ككل ويمثل نقطة انطلاق لتصميم المركز التنافسي للمنظمة، ويمثل تعريف واسعا للصناعة ومكوناتها التي قد لا تكون ضمن منافسة مباشرة، مثل ذلك إن شركة Toyota تمتلك عددا من المنافسين المباشرين لكن TVR قد لا تمثل أحدهم، ومع ذلك فالشركتين تعملان في مجال صناعة السيارات

¹ - أ، م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: المرجع نفسه، ص 373.

² - نبيل مرسي، د. أحمد سليم: الإدارة الإستراتيجية إدارة التنافس إدارة المعرفة إدارة المخاطر، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 97.

³ - أ- د، نعمة عباس، خضر الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية مدخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2010، ص 122.

لأن Toyota هي شركة عالمية وتصنع السيارات لجميع المستويات أما TVR فهي متخصصة للسيارات الرياضية ذات الحجم الصغير ويوفر تحليل المنافسين معلومات للمنظمة حول أهدافها المستقبلية، الاستراتيجية الحالية، الافتراضات، وإمكاناتها مع من تتنافس معهم بشكل مباشر. ويجب عليها اختيار (تفحص) التي تبقى على استراتيجية المنافسة مستمرة وعليه يتضمن تحليل المنافسين مجموعة من العناصر الأساسية حددها Porter 1980 بما يلي:

أ- أهداف المنافسين:

يمكن تحديد أهداف المنافسين من خلال تحليل ثلاثة عوامل مهمة هي:

- هل أن أداء المنافسين الحالي يفي بأهدافهم؟ إذا كانت الإجابة (لا) فإنهم قد يبادرون لتغيير استراتيجيتهم.¹
- ما هو احتمال أن يزج المنافسون باستشارات إضافية لسوق العمل، الأهداف المالية يمكن أن تأثر ذلك، والاستثمار يحتمل أن يكون من المنظمات التي لديها أهداف بعيدة المدى مثل (الحصة التسويقية ونمو المبيعات) أكثر من المنظمات التي تكون تحت ضغط هدف الربحية قصيرة المدى، كما أن ذلك قد يكشف عن المفاجآت التي تحدث ويكون المنافس مستعدا لها، فإذا كانت الربحية قصيرة المدى هي الهدف الرئيسي فإن المنافسة ستسمح بفقدان الحصة السوقية في المدى القصير من أجل تحقيق أهداف الربحية.²
- التوجهات المستقبلية المحتملة فياستراتيجية المنافس، فالمنظمة قد تكون لديها أهداف غير مالية، مثل تحقيق القيادة في مجال التكنولوجيا.

ب- الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمنافسين:

هناك ثلاث مجالات يجب استكشافها من أجل النشاطات الحالية للمنافسين وهي:

- تشخيص الأسواق الحالية، قطاعات السوق التي يعمل بها المنافس حاليا تؤثر مجال أعماله.
- تشخيص الطريقة التي اختارها المنافس للمنافسة في السوق، فهل هي من خلال جودة الخدمات، العلامة التجارية، أم السعر، وهذا قد يؤثر فيها إذا كان يتبع استراتيجية تخفيض الكلفة أم التميز.

¹- أ.م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 374.

²- أ.م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 374.

- إن المقارنة بين الاستراتيجية الحالية والاستراتيجية السابقة يمكن أن توضح (الاتجاه الذي يسير به المنافس فيما يخص تطور المنتج والسوق) و (تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي قامت المؤسسة بتجربتها في السابق وأدت إلى فشلها)

ج- موارد وقابليات المنافسين:

إن تحليل موجودات وإمكانات المنافس تسمح باتخاذ الحكم حول ما تمتلكه من تلك الإمكانيات لتحديد نوع السوق، وديناميكية الصناعة والتوجهات في البيئة الخارجية من أجل تحديد وتقييم إمكانيات المنافس التي تتحدى المؤسسة فإن هناك مجموعة من المجالات التي يجب أن تدرس وهي:

- القابليات الإدارية: Management capabilities:

إن خليفة القادة ومدخلهم الإدارية في الشركات المنافسة يمكن أن تعطي صورة واضحة عن استراتيجياتهم في المستقبل، كذلك مستوى المركزية أو اللامركزية في القرارات الإدارية يؤثر على اتخاذ القرار المتعلق بسياسات التعبئة، وكذلك التعويضات والمكافآت كل ذلك يعطي مؤشرات حول ثقافة ونمط فريق الإدارة

- القابليات التسويقية: Marketing capabilities:

إن تحليل نشاط المنافس فيها يخص المزيج التسويقي، يكشف عن المجالات التي تكون فيها مهارات المنافس عالية، وهناك عدد من الأسئلة التي تطرح: ما مدى جودة خط المنتج لدى المنافس؟ هل لديه علامة تجارية مميزة؟ هل لديه فعالية إعلانية؟ ما مدى جودة القنوات التوزيعية؟ ما مدى قوة علاقته بزيائنه؟¹

- القابليات الإبداعية: Innovation capabilities

تقييم قابلية المنافس على الإبداع تتيح للمنظمة الحكم على احتمالية أن يدخل ويقدم منتجات وخدمات جديدة أو حتى تكنولوجيا جديدة، وتقييم الملاك الفني لدى المنافس ومدى جودته وكذلك المرافق التكنولوجية لديه ومستوى الاستثمار في البحث والتطوير كل ذلك يساعد بتحديد مجالات عمله المحتملة.

- القابليات الإنتاجية: Production capabilities

إن تحديد البنية التحتية الإنتاجية للمنافس يمكن أن تسلط الضوء على المجالات التي تضعه في محل اكتساب الميزة وبالعكس المجالات التي تمثل مشكلات بالنسبة له، مثل هذه المؤشرات قد تكون الاتساع الجغرافي لمصانعه، مستوى التكامل العمودي، أو مستوى استغلال الطاقة، فإن

¹- أ، م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: مرجع نفسه، ص 375

الاستغلال المنخفض للطاقة يمكن أن يزيد من التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة بالنسبة للمصنع، وبالمقابل فإنها تعطي تصورا عن الطاقة الإنتاجية للمنافس من أجل استغلالها في تقديم منتج جديد، ومرونة الملاك الفني الإنتاجي تمثل قضية مهمة يجب تحديدها

- القابليات المالية: Financial capabilities

القدرة على تمويل التطوير يعتبر أمرا هاما، والمنافسين الذين لديهم تدفقات نقدية قوية، أو يكونون جزءا من مجموعة رئيسية فإنهم يمتلكون قابلية على تمويل الاستثمارات غير الممكنة لغيرهم من المنافسين.¹

3- الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية:

و هي كالآتي:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتطلب هذه الاستراتيجية بناء إمكانات إنتاج ذات كفاءة عالية، والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة، والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكاليف بشكل عام، وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والخدمات و مندوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك²

ب- إستراتيجية التميز:

تتطوي هذه الاستراتيجية على إنشاء منتج أو خدمة ينظر إليها من قبل العاملين بهذه الصناعة على أنه فريدة أو متميزة، يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمة العملاء، يمثل تميز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد فوق المتوسط في مجال عمل معين لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

وتقدم الاستراتيجيات المختلفة درجات متفاوتة من التميز، ولا يضمن التميز تحقيق ميزة تنافسية إذا كانت المنتجات النمطية تشبع حاجات المستهلك، أو إذا كان التقليد السريع من قبل المنافسين وارد، وقد يعني التميز الناجح مرونة أعلى للسلع أو تكاليف أقل أو خدمة محسنة أو ملائمة أكثر أو خصائص أكثر.

¹ - أ، م، د، محمد حسين العيساوي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 375.

² - أ، د، ناديا أبو الوفا العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 309

ج- إستراتيجية التركيز:

تركز استراتيجية التركيز على فريق من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بحد ذاته، وهناك نوعان من استراتيجية التركيز. التركيز على التكاليف أو التركيز على التميز، تسعى الشركة في حالة التركيز على التكاليف إلى الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة، أما في حالة التركيز التمييزي فتسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، يجب أن تتوفر في قطاعات السوق أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في الصناعة نفسها.¹

خامسا: مصادر الميزة التنافسية

1- الأداء: وسنتعرض له كالآتي:

أ- أهمية الأداء:

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، أو المهام، وعليه فإن المقاس الحقيقي لفعالية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه، ومنه أهمية الأداء تكون أساسا في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقسيم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه:

يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم وتحسين طريقتهم، ومن خلال ذلك فالأداء يساعد على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئا ما واقعا يفعلونه في مجال العمل.² ومن وجهة أخرى فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.³

ب- محددات الأداء:

يحدد الأداء بالعناصر التالية: مناخ العمل الرضا أو الاستياء عن العمل، القدرة، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا

¹- أ، د، ناديا أبو الوفا العارف: المرجع السابق، ص 309.

²- عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية مصر، 2001، ص 81.

³- فلاح حسين عدالي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص 240.

بالرغم من بذل تلك الجهود في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وقد يكون الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ضعيف القدرات وهنا يجد عادة أن مستوى أدائه تقيم كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفض، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد، أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى¹

ج- إدارة الأداء:

لكي تقوم المؤسسة باستغلال مواردها البشرية، وتكون لديها القدرة على إدارة تصرفات وأداء العاملين بها أدى ذلك بمسؤولي الموارد البشرية إلى تبني نظام تقييم الأداء العاملين باعتباره وسيلة لإدارة العاملين، ومنه فإن إدارة الأداء هي تلك الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن نتائج أداء العاملين وأنشطتهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.

ويمكن القول أن إدارة الأداء تقوم على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفير مجموعة من العناصر منها: تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب توفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية التي يتطلبها التنفيذ السليم.

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العاملين أثناء العمل وتوفير الأفراد المؤهلين للقيام

بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.²

د- وظائف إدارة الأداء:

تتبع إدارة الأداء وظائف أساسية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، كما تضمن المشاركة بين

الإدارة والعاملين وهذه الوظائف هي كالآتي:

- تخطيط الأداء:

يعتبر أحد العمليات التي تهدف إلى إعداد البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي

عمل أو مهمة وتقوم هذه الوظيفة بـ:

- تحديد المهام والواجبات المتعلقة بالأفراد.

¹ - رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 199، ص 209.

² - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 403.

- تحديد المساعدات التي يجب توفيرها للأفراد.

- تحديد المجالات التي يشتملها العمل والعلاقات مع الأفراد الآخرين.

- توجيه الأداء:

يمثل توجيه الأداء عملية الاتصال مستمرة بين الرئيس والقائم بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، ومواجهة التغييرات في ظروف الأداء سواء بسبب تغييرات خارجية أو داخلية¹

- تشخيص الأداء:

تقوم إدارة الأداء على عملية متابعة وملاحظة الأداء ورصد اتجاهاته ومستوياته أول بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، ومنه تحصر الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، ومنه تصل إلى تشخيص أداء العاملين ومنه فالغاية الأساسية لهذه الوظيفة هو العمل على علاج أسباب القصور والانحرافات في الأداء، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

- تقييم الأداء:

يركز تقييم الأداء على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، ويمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد، فهي عملية تقييم الإنجازات المتوصل إليها والمتحققة والقيمة المضافة الناتجة.²

- تحسين الأداء:

تسعى إدارة الأداء من خلال عملياتها إلى تحسين أداء العاملين وهناك مجموعة من الخطوات لذلك تتمثل في:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء من خلال تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري.

¹ - علي سلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980، ص 157.

² - علي سلمي، المرجع نفسه، ص 158.

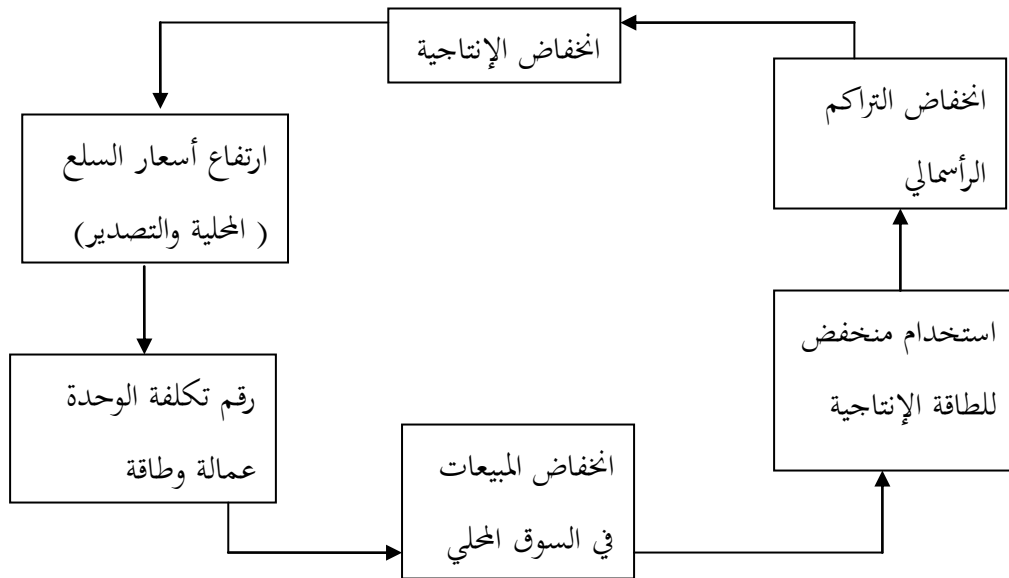
- تطوير خطط العمل للوصول إلى الحلول ذلك للتقليل من مشاكل الأداء عن طريق التعاون بين الإدارة والعاملين.

- الاتصالات بين المشتركين والعاملين ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة.¹

2- تحسين الإنتاجية: وسنتطرق لها كالاتي:

أ- أهمية الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لأية دولة، وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية، ومع الاستمرار في ارتفاع تكاليف الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء للبائعين الأقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور مدفوعات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول، ويوضح الشكل التالي علاقة الإنتاجية وعدد من المتغيرات.²



الشكل رقم (03): الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية

ويلاحظ من الشكل أن انخفاض الإنتاجية يؤدي إلى ارتفاع أسعار السلع للسوق المحلي أو التصدير وارتفاع تكلفة الوحدة مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات سواء في السوق المحلي أو الأسواق

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 157.

² - د، مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص 36.

الدولة مما يعني انخفاض مستوى البطالة المستغلة ويساهم ذلك في انخفاض التراكمات الرأسمالية المتاحة للمنظمات الأمر الذي يؤدي بدوره إلى مزيد من الانخفاض في مستوى الإنتاجية¹.

ب- مداخل تحسين الإنتاجية:

إن الاستغلال الأمثل للموارد أو ما يمكن تسميته بالكفاءة تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج،² لدى تسعي المنظمات إلى تحسين مستوى الإنتاجية من خلال إتباع عدد من الطرق سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى الفرد، ومن أهم المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم العمالة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، أما على مستوى الفرد فيمكن تحسين الإنتاجية من خلال التأثير في قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل ويتناول الجزء التالي تحسين الإنتاجية على مستوى التنظيم وعلى مستوى الفرد على النحو التالي:

• المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية:

من أهم المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة ويتعرض هذا الجزء لكل من تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة على النحو التالي:

- تقليل حجم القوى العاملة: DOWNSIZING:

واجهت العديد من المنظمات المعاصرة انخفاضا في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتأثير السلبي على قدراتها التنافسية مما دعى تلك المنظمات إلى تخفيض عدد العاملين بها لارتفاع تكلفة الموارد البشرية، في البداية قامت المنظمات بعدم إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين تقاعدوا أو تركوا العمل بها مما أدى إلى تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق مكاسب كبيرة، ومع استمرار الضغوط على المديرين لتخفيض حجم الميزانية وإعطائهم الصلاحيات لذلك، فقد وجد هؤلاء المديرين أسهل طريقة لتخفيض حجم الميزانية هي تقليل حجم قوى العمل ولجؤوا إلى وسيلة أخرى لتقليل حجم العاملين وهي مضاعفة عبء العمل لنصف عدد العاملين والتخلص من النصف الآخر بالاستغناء عنهم الأمر الذي أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وأيضا بالنسبة للمشرفين مما دعى المنظمات إلى إعداد برامج خاصة للعاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم ومن الأمثلة على ذلك شركة هيتاشي التي تعد من أكبر

¹- د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع نفسه، ص 37.

²- د، زغار أحمد: النافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجريب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص 32.

الفصل الثالث..... الميزة التنافسية

الشركات الصناعة الكهربائية في اليابان والتي كانت في مقدمة الشركات التي قامت بإجراء تخفيض في حجم العمالة لديها نتيجة للأزمة التي تعرضت لها في عام 1974 حيث قامت بوقف تعيين عمال جدد والاستغناء مؤقتنا عن 10.000 يوم عمل لمدة سنة وتغيير الوظائف ونقل 7500 عامل¹ و في نفس الوقت بدأت في اتخاذ إجراء غير تقليدي وهو نقل بعض العمالة الفائضة إلى شركات أخرى ليست بها أي علاقة، وللتعامل مع العاملة الفائضة والتي زادت عن 10000 عامل قام مسؤولو الموارد البشرية في تلك الشركة بمسح سوق العمل والبحث عن إعلانات الصحف والاتصال بعملائهم مما أدى إلى تعيين العاملين في شركات أخرى وقد وقعت المؤسسة اتفاقية مع النقابة فيما يتعلق بأجور هؤلاء العاملين حيث غطت المؤسسة فروق الأجور الناشئة عن التعيين خارجها.

- إعادة الهندسة:

ويمكن تعريفها بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية، وتتضمن العمليات الداخلية مثل: المحاسبة، التوزيع، الإمداد، إدارة الموارد، وغيرها، وهناك خمسة أهداف لإعادة الهندسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية.
- تعظيم القيمة وذلك للعاملين، والعملاء، وحاملي الأسهم، وغيرهم.
- تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.
- تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة.²
- حذف المستويات والأعمال الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.

وعندما تطبق المؤسسة مدخل إعادة الهندسة فإن المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات وتحديد طرق التطوير وغالبا ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 39.

المشكلات الموجودة وأسبابها، وربما يتم إجراء بعض التغييرات التي تحدث تأثيرا على العمليات ثم يتم متابعة العمليات والتعديل فيها بغرض التحسين.

- دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية:

يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة، وقد يتم ذلك من خلال تكوين فريق يتضمن ممثلين من كل إدارة لتحديد المشكلات¹

وعرض مقترحات، وبعد الإجراء ضروريا للتأكد من البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب أعضاء مؤسسة، تبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين في المستوى الإداري الأوسط لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد نحو التدخلات الجديدة، ويمكن التعرف على آراء أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي وأي طرق أخرى أقل رسمية وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطور التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج الجديدة مع نظم الحفز أو التعويض

• مداخل تحسين الإنتاجية على مستوى الفرد:

تتأثر إنتاجية الأفراد بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية الفردية، وتتمثل العوامل على مستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما القدرات والاتجاهات، وتشير القدرة ببساطة إلى ما إذا كان باستطاعة الفرد أداء وظيفة معينة أم لا، تتأثر قدرة الفرد على أداء عمله بمستوى تعليمه وبرامج التدريب التي تلقاها والمهارات التي يملكها والأدوات التي يستخدمها، وبيئة عمله، بينما تشير الاتجاهات إلى رغبة الفرد في أداء وظيفته، وتتأثر الاتجاهات بمستوى دافعية الفرد التي ترتبط بمدى رضا عن أداء وظيفته وولائه لعمله وللمنظمة، وتسيطر المنظمات بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ومن أهمها برامج المكافآت والتدريب والتعليم، والترقيات والتخطيط والتنمية المسار الوظيفي وغيرها من البرامج التي تساهم في تحسين قدرة الفرد على أداء عمله، بالإضافة إلى خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو عمله والمنظمة.

¹ - د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 43.

ومن أهم المداخل التي تساهم في تحسين إنتاجية الأفراد زيادة مستوى اندماج العاملين بالمنظمات وهو ما يتناوله الجزء التالي:

- اندماج العاملين كمدخل لتحسين الإنتاجية: Involvement

يمكن تعريف اندماج العاملين بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمسائلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات،¹ ويشير ذلك المفهوم إلى مجموعة واسعة من الممارسات التي تتراوح من مجرد مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين العمل من خلال الجماعات الصغيرة إلى تشكيل فرق العمل المستقلة والتي تظم عاملين لديهم إمكانية الرقابة والسيطرة الكاملة على مبدئين أساسيين هما، المبدأ الأول ويستند إلى أن الأفراد يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار ويعني ذلك المبدأ أن المشاركة الفعلية من جانب الأفراد في تحسين سياسات وأساليب على العمل الجديدة وتزيد من احتمال تنفيذ تلك السياسات والأساليب على نحو سليم كما أن الأفراد الذين شاركوا في جهود التحسين سيعملون على التأكد من التزام العاملين الآخرين بالتطبيق السليم لتلك التحسينات.

بينما يقوم المبدأ الثاني على فكرة أن أفضل الناس معرفة بمشكلات ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمنظمة هم أولئك الذين يؤدونها بالفعل، إن مشاركة الأفراد الذين يؤدون الوظائف يمكن أن تزود بمعلومات ورؤيا غير متاحة للمديرين أو المستشارين.

- مزايا اندماج العاملين:

- تزويد العاملين بالفهم الجيد للقرارات نظرا لمشاركتهم في اتخاذها
- ارتفاع مستوى التزام العاملين بتطبيق القرارات المتخذة.
- تزويد العاملين بفهم أفضل لأهداف المؤسسة وزيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف
- زيادة مستوى إشباع الحاجات النفسية للعاملين وبالتالي زيادة مستوى رضائهم الوظيفي.
- إمكانية استثمار الضغوط الاجتماعية من جانب العاملين الذين شاركوا في اتخاذ القرارات لجعل الأفراد الآخرين يلتزمون بالقرارات التي اتخذتها الجماعة ككل.
- زيادة مستوى التطابق والتناغم التنظيمي وينعكس ذلك على زيادة نطاق التعاون والتنسيق بين كل أعضاء المؤسسة وفي كل المستويات.

¹- د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 44.

- تحسين إمكانية التعامل مع صراعات العمل.

- تحسين نوعية القرارات المتخذة.¹

وهناك عدة وسائل لزيادة انخراط العاملين من أهمها تحسين الاتصالات مع العاملين، وإنشاء صناديق الاقتراحات وتمليك المنظمات للعاملين وتطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة، وتمكين العاملين ويتناول الجزء التالي تمكين العاملين كأسلوب لزيادة مستوى اندماج العاملين.

- **تمكين العاملين:**

ويقصد بتمكين العاملين دفع مستويات اتخاذ القرار إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار.

وتقوم المنظمات بتطبيق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو تجربة للتعلم.

ويقوم المديرون في المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات من حيث نتج عنهما زيادة سعي المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين.²

3- الإبداع: وسنتطرق إليه من خلال الأتي:

أ- الحاجة للإبداع: The Need Innovation

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة وأداء المتميز، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الإبداع والابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.³

¹- د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 45

²- د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 46.

³- أ، هشام حريزي، أبو شمال عبد الرحمان: التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 120.

وكذلك قد تتأني الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.¹

حيث تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومتعددة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، وينبغي على المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار بل والنمو، ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والمتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها، وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية، وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع، وأصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة، وليس ترفاً أو أمراً ثانوياً.

وقد استجابت المنظمات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية، فالبعض قد تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، وقام البعض بإنشاء وحدات تنمية خاصة للتطوير والإبداع والتنمية مثل وحدات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي، والبحوث والتطوير وغيرها، كما قامت منظمات عديدة بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي، وأخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع، وتتنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية وهذه المنافسة الحادة تؤدي إلى ظهور إبداعات سريعة وأكثر جودة.²

أما في وطننا العربي، فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، وفي شتى المجالات والميادين لتحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها، والصمود في مواجهة التحديات الكبيرة، الداخلية منها والخارجية، وتمكينه من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة بين الحضارات والأمم.

¹ - أ، وائل محمد إدريس، د، طاهر محسن الغالبي: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص 115.

² - أ، د، حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 الإصدار الثاني، ص 300.

ب- أنواع الإبداع:

يصنف الإبداع إلى نوعين:

- الإبداع الإداري: ويشمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.
- أما الإبداع الفني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.¹

لقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونشأ من ذلك فجوة ثقافية، وأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقات بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كل النوعين على أداء المؤسسة وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإبداع الإداري، فالمنظمات تميل إلى تركيز والاهتمام بالإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري، وكشفت الدراسات أن نسبة الإبداعات الفنية أكبر بكثير من الإبداعات الإدارية، ونتج عن ذلك فجوة كبيرة بين النوعين أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة،

ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أدائها أفضل، كما كشفت الدراسات أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر من العكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحقاً)²

ج- عملية الإبداع:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملة الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان عن بعضهما البعض.

¹- أ، د، حسين حريم: المرجع نفسه، ص 301.

²- أ، د، حسين حريم: المرجع نفسه، ص 301.

يقترح الكاتبان كرايبتروكينيكى (Kreitner&Kinicki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمسة الآتية:

- الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعليم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.
 - التركيز: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهده وتفكيره على المشكلة.
 - الاحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
 - الشروق / الإلهام: بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
 - الثبات / التحقيق: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.
- أما عالم النفس الأمريكي والاس Wallace فحدد مراحل الإبداع كما يلي:

- الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام (أو الشعور بالحاجة) إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.¹
- مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلكم في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع².
- الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، أو الموضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة تولد الحلول الممكنة، بعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية
- البروغ / الشروق: وفيها تتبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

¹- أ، د، حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 302.

²- د، عبد المعلى محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 277.

- التحقيق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهرة، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك لتحقيق من صحتها ولتحديد طريق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.¹

د- الجودة أو الحداثة في العمل الابتكاري أو الإبداعي:

ويشترط في العمل الابتكاري أو الإبداعي الجودة أو الحداثة، ومن المفيد الإشارة والتأكد على أن الجودة أو الحداثة لا يشترط أن تكون مطلقة في المنتج النهائي للجهد الابتكاري والإبداعي وإنما يمكن أن تكون جزء من هذا الكل، أو في العلاقات بينها مكونات الكل، أو في الشكل هذا أو في الاستخدامات أو الطريقة الاستخدام.

وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن تصنيف أعمال الابتكار أو الإبداع إلى مستويات أربعة يمكن تسميتها بالاختراع أو التعديل أو التطوير أو التقليد، حيث يشير المستوى الأول " الاختراع " (ش) إلى أن العمل الابتكاري يتصف بالحداثة أو الجودة ككل حيث يتم اختراع شيء ليس له سابقة أو مثيل كأن يتم اختراع أداة أو وسيلة أو جهاز لأول مرة، وينطبق هذا من ابتكار جهاز التلفزيون لأول مرة أو ابتكار أسلوب بيرت PERT كأسلوب مراجعة وتقييم المشروعات لأول مرة، ويشير المستوى الثاني << التعديل >> إلى عملية إدخال تعديلات مبتكرة جديدة تتم لأول مرة على شيء قائم سبق اختراعه فيما سبق، وينتج عن هذا التعديل منفعة حقيقية من استخدام هذا الشيء أو تطبيقه، هذا بينما يشير المستوى الثالث <<التطوير>> إلى إضافة مكون أو عنصر جديد أو فكرة جديدة لم تطرح من قبل ينتج عنها تغيير خصائص الشيء أو تؤدي إلى تطوير في مجالات أو طريقة استخدامه ومن ثم تزيد من منفعة.

وأخيرا يشير المستوى الرابع " التقليد " إلى عملية المحاكات التي تتم لشيء قائم سبق ابتكاره وتعديله وتطوير فيما سبق، ويتم تصميم أو صياغة شيء مماثل له (محاكي له) في الشكل والمكونات إلا أنه أقل سعرا نتيجة التغيير في بعض المواصفات أو المدخلات التي تقلل تكلفته، وفي نفس الوقت لديه القدرة لأداء الخدمة بمستوى يتفق مع الاحتياجات منه²

¹ - أ، د، حسين حريم: مرجع سابق، ص 303.

² - د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 165.

سادسا: علاقة الحوافز بالميزة التنافسية:

1- علاقة الأداء بالحوافز:

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة، وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابيا أو سلبا، لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

و في سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية تم تطوير مفاهيم وعناصر فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية يلخصها الإطار الفكري:

- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال استثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.¹

• دور التحفيز في تطوير أداء العنصر البشري:

بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين وضمان حفزهم لأداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، يجب التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه:

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} \times \text{الرغبة في الأداء}$$

¹ - د، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص (134-135)

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العمال، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجه صاحبه تجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العمال لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، أما إذا لم يحصل الفرد على الإشباع المناسب، ستؤدي إلى إحباط هذا الأخير والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل سلوك مصاد لت تحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض إنتاجيته، كثرة الغياب، عدم الولاء للمؤسسة.

ومن هنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين رغبات الأفراد العاملين لديها وأهداف المؤسسة، وبذلك يتضح أن للحوافز دورا هاما في دفع العمال على العمل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم وكذا إبداعهم من حيث النوع والكمية، وتحسن أداء العمال يتوقف على توفر الشروط التالية:

- مستوى وقدرة العامل على العمل وكفاءته
- وجود حافز عنده يحفزه على العمل والنشاط
- عدم ظهور التعب على العمل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- تدريب العمال لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته¹

2- علاقة الإنتاجية بالحوافز:

لا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات ولكن من بين هذه المتغيرات العنصر البشري، والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال الحوافز بمعناها الواسع، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها على الحوافز، ولكن هذا لا يعني أن الحوافز هي المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية، لكن إذا أخذنا الإنتاجية على مستوى الأفراد (العنصر البشري) وليس على مستوى الهيئة فإن الحوافز تصبح المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية الخاصة بالأفراد².

- هل نبدأ بزيادة الأجر أم بزيادة الإنتاجية؟ إن هذا السؤال مازال محل مناقشة على المستوى المنظمات وعلى المستوى القومي ولا زالت هناك وجهتا نظر للإجابة عليه، ولكن من وجهة نظرنا فإننا نميل إلى زيادة الإنتاجية أولا وما يترتب عليها من زيادة الدخل والربح وإمكانية زيادة الأجر³.

¹- ناصر دادى عدون وعبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010، ص 14.

²- أ، د، عبد الرحمان توفيق: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الجيزة- مصر، 2013، ص 56.

³- أ، د، عبد الرحمان توفيق: المرجع نفسه، ص 56.

3- علاقة الحوافز بالإبداع:

لتحقيق أداء أعلى بصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين، والالتزام داخل المؤسسة يحفز الأداء حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القادة بدلا من مواجهته، ومثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقيادة، ويحدد فرصا جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.¹

في العديد من الشركات تبدو رسالة الإبداع رسالة حاذقة من خلال أداء أفراد معينين من ذوي المناصب القيادية، على سبيل المثال، يعمل " شيف جوبز sfeve Jobs " على تحفيز وطلب الإبداع، وهو مسؤول بمؤسسة " أبل Apple " أما "جوجل Google" فيلتزم القائمون على العمل بها بالإبداع وتحسين أفضل الأداء الذي يركز على الإبداع، كما تعمل تلك المؤسسة على تطوير التفكير الحر وابتكار منتجات إبداعية من خلال الأبحاث التي تعمل دائما على الاستمرار في الإبداع.

لذلك يجب أن تساعد المؤسسة كلا من الإبداع والتميز، فبدون التميز سوف تهدد الإبداعات، وبالتميز في العمليات والإجراءات يتم تحفيز الإبداع نظرا للتغذية الراجعة السريعة والمتقنة والمستوحاة من التجارب، ولإنشاء بنية لطرح ودعم مبادرة الإبداع، لا بد أن توفر المؤسسات غرفة للإبداع أو أن توفر قائدا قادرا على إضفاء مغزى اقتصادي لوظيفة التصميم وعلى وضع أهداف وإجراءات للوصول إلى الحد الأقصى من الفائدة من استخدام رأس المال البشري.²

¹- برافين جويتا، ترجمة د. أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص 199.

²- المرجع نفسه، ص (33، 334)

ونخلص من خلال هذا الفصل إلى أن موضوع الميزة التنافسية هو موضوع متشعب تؤثر فيه عدة متغيرات، فالتميز يمكن أن يحدث في أي جزء من أجزاء المؤسسة، ولهذا فالميزة التنافسية تحتل أهمية كبيرة لدى المؤسسات المعاصرة خاصة مع تطور البحوث في شتى مجالات الأعمال في ظل نظام الأعمال الجديد، وقد أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية بالنظر إلى تسارع عمليات الإبداع والابتكار، ومن أسس الميزة التنافسية أنها مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق التفوق الساحق على كل جبهات التنافس، وفي سبيل تحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تنافسية معينة تمكنها من فهم وتحليل منافسيها، معتمدة في ذلك على عدة مصادر، فالمنافسة الحقيقية هي إبداع مجال جديد للتنافس وليس التزاحم حول حصة ثابتة في سوق معين.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد:

أولاً: مجال الدراسة

ثانياً: إجراءات الدراسة

خلاصة:

تمهيد:

إن نجاح أي عمل يتوقف بدرجة كبيرة على الإجراءات العملية والمنهجية التي يتم إتباعها من أجل جمع المعلومات والحقائق المرتبطة بمتغيرات موضوع الدراسة وفروضها وتتماشي هاته الأخيرة مع المنهج المتبع في الدراسة، وضمن هذا السياق تم استخدام جملة من التقنيات المنهجية بهدف ضمان مصداقية النتائج متوصل إليها واختيار موضوعي لفروض الدراسة وتساؤلات الإشكالية.

وسيمت النظر في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية وفرضيات البحث، المنهج المستخدم في ذلك كما يتم التطرق إلى كيفية اختيار العينة وعددها بالإضافة إلى أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليل النتائج.

أولاً: مجال الدراسة:

1- المجال المكاني:

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور ومواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية، تأسست مؤسسة " كوندور" والتابعة لمجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤوليات محدودة، تنشط وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

- نشأت هذه المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر لإنشاء هذا القطاع الالكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، خاصة أن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج.
- مؤسسة بن حمادي تحمل العلامة التجارية Condor والرمز الذي يوجد أمام كلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.
- تقع مؤسسة " كوندور" بالمنطقة الصناعية جنوب ولاية برج بوعرييج، وهي شركة ذات مسؤوليات محدودة، حيث تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب: 80104م²، طبيعة استثمار المؤسسة هو الصناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والإلكترومنزلية تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية: iso 9001 version 2000
- و قد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:
المرحلة الأولى: الشراء البيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبير على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: شراء المنتج مفكك جزئيا: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات

مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة استفادة المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفكك كليا: أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا

تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا وبتكلفة أقل.

- توفير مناصب أخرى للعمل.

المرحلة الرابعة: الإنتاج، وفي هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة

تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها

ذاتيا، لم يبقى لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، عن طريق شراء

التراخيص licence وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens

الصينية. وقد سطرت المؤسسة ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

- والتواجد عبر كامل التراب الوطني.

- التصدير تحت شعار (رسالة) الحياة ابتكار Innovation Is life.

2- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يبلغ عدد العمال الكلي 4810

عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، وفي حين أن عدد الأفراد العاملين في

الوحدة ميدان الدراسة CONDOR, INFORMATIQUE يقدر ب: 134 عامل، مقسمين إلى

فئات: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ. كما يلي:

إطارات ← 25 إطار.

أعوان تحكم ← 25 عون تحكم

أعوان تنفيذ ← 84 عون تنفيذ.

3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية من بدايتها إلى نهايتها، أي الزمن الذي استغرقتاه في جمع البيانات وتوزيع الاستمارات على المبحوثين واسترجاعها، وقد تم الاتصال بالإدارة الخاصة بمؤسسة كوندور- إدارة الموارد البشرية- يوم 2022/05/12، وفي نفس اليوم قمنا بدراسة استطلاعية للوحدة المدروسة كان الهدف منها الوقوف عند بعض الأفكار التي تساعدنا على وضع أسئلة الاستمارة وصياغتها وفقا لما تحصلنا عليه من معلومات أولية عن العينة المبحوثة، حيث تم إجراء الدراسة في ظروف جيدة قدمت لنا من خلالها المعلومات المتعلقة بالمؤسسة كما قمنا بالاحتكاك والتعرف عن قرب بمجتمع الدراسة بالمؤسسة والمتمثل في الإطار وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ قصد الحصول على أكبر قدر من المعلومات والوثائق التي بإمكانها مساعدتنا في موضوعنا، واستمرت الدراسة إلى غاية 2022/05/15 حيث قمنا بجمع الاستمارات.

ثانيا: إجراءات الدراسة:

1- المنهج:

بطبيعة الحال نحن نعلم أن أي موضوع وطبيعته هي التي تفرض علينا إتباع منهج معين لجمع المعطيات والمعلومات التي تساعدنا لاحقا بالقيام بالدراسة...
وتعرف كلمة المنهج بأنها: ليست مصطلحا أحادي المعنى في العلم فقد تسعى إلى تجنبها ولكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة" إن استعمالها عادة ما يكون مقرونا بنعت يحدد ما هو المنهج المأخوذ بعين الاعتبار: مناهج كمية، كيفية، منهج علمي- تجريبي، تاريخي أو تحقيق ميداني، وذلك على سبيل ذكر البعض منها فقط.

كما يعرف المنهج بأنه: " مجموعة مؤسسة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"¹
أيضا يعرف بأنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة".²

وبما أن البحث الاجتماعي يعتمد على عدة مناهج حسب طبيعة الدراسة الاجتماعية.

¹- مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2004، ص 98.

²- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكنون، الجزائر، ص 99.

فقد دفعنا هذا إلى اختيار المنهج الوصفي واعتماده في بحثنا، وهذا راجع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة وهي دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد تعددت تعاريف المنهج الوصفي وتنوعت من بينها نذكر الآتي: وهو " المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا".¹

ويعرف أيضا بأنه " شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة".²

و قد استخدمنا المنهج في موضوع دراستنا المتمثل في " دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" كونه يوضح العلاقة بين الموضوع المدروس وأجزائه، ويربط العلاقة بين محاور البحث ويساهم في التحليل الكيفي والكمي للمادة العلمية.

2- العينة:

بطبيعة الحال لكل بحث إشكالية وفرضيات يبينها الباحث من أجل دراسة أي ظاهرة خاصة في علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية والاستقراء الميداني لذي على الباحث أن يختار عينة بحثه حيث تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث وحسب طبيعة الموضوع المدروس ألا وهو دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وقد شملت عينة البحث 134 مبحوث وقد وزعت هذه الأخيرة كالتالي:

25 إطارات و 25 أعوان تحكم 84 عون تنفيذ.

- و يعرفها " القحطاني" بأنها: >> مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة<<³ و نظرا لصعوبة إجراء دراسة شاملة على مجتمع الدراسة وضيق الوقت اكتفينا بدراسة جزء فقط وهذا في ظل الإمكانيات المتوفرة (المادية - الوقت) ثم عممنا النتائج على المجتمع الكلي، وقد اعتمدنا على عينة المسح الشامل.

¹- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 86.

²- رشيد زرواتي: المرجع نفسه، ص 87.

³- القحطاني وآخرون: منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع التطبيق، المطابع الوطنية الحديثة، 2000، ص 296.

و تعرف بأنها: >> أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة<<¹.

- أما بالنسبة للاختيار حسب المصالح فقد تم بطريقة اسلوب المسح الشامل.

جدول رقم: (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات:

الفئات	عدد الأفراد	النسبة في المجتمع الأصلي	عدد الأفراد في العينة
إطارات	25	%18.65	25
أعوان تحكم	25	%18.65	25
أعوان تنفيذ	84	%62.70	84
المجموع	134	%100	134

3- أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

اعتمدنا عليها خاصة في مرحلة البحث الاستطلاعي لتمكن من جمع المعلومات والمعطيات التي تحدد لنا الموضوع.

فالملاحظة هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث لجمع المعلومات أي هي: " رؤية وفحص الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".²

وتعرف بأنها: " عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة".³

وقد ساعدتنا هذه التقنية كثيرا في عملية إنتاج أسئلة الاستمارة فبترددنا على المؤسسة تمكنا من تكوين المواضيع الرئيسية للاستمارة، لكن هذا لم يكن بالشيء السهل فقد استغرق الأمر وقتا.

¹- موريس أنجرس: مرجع سبق ذكره، ص 301.

²- إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، لبنان، 1986، ص 104.

³- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمداخل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 73.

كما لاحظنا من خلال دراستنا ما يلي: بيئة جيدة من حيث شساعة المساحة، النظافة والاحتواء على الظروف الملائمة للعمل كالإنارة والحرارة وغيرها، ولاحظنا أن العمال يعملون بنشاط ويتحدثون مع بعضهم وتجمعهم علاقات جيدة وحتى مع مسؤوليهم أيضا، كما لاحظنا الاستقبال الجيد الذي استقبلنا به العمال بداية من الحارس إلى المسؤولين وهذا دلالة على ارتفاع روحهم المعنوية وحبهم للعمل.

ب- المقابلة:

تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرون للحصول على بعض البيانات الموضوعية.¹

وقد قمنا بمقابلة مع أحد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والذي أفادنا بالعديد من المعلومات حول المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكان من بين هذه المعلومات العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة وكذا عدد العمال الوحدة ميدان الدراسة، أيضا تعريف المؤسسة والمراحل التي مرت بها.

كما قمنا بمقابلة مع أحد مسؤولي الوحدة ميدان الدراسة حيث طرحنا عليه مجموعة من القضايا حول موضوع بحثنا والمتمثل في " دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" وكانت القضايا التي طرحناها على المسؤول، يؤدي التحفيز إلى زيادة إبداع المؤسسة.

وقد كان رد المسؤول أن التحفيز التي توفرها المؤسسة، تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لها.

ج-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والنفسية والتربوية، وذلك لما لها من مميزات تحققها سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو السهولة في معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، ط4، الجزائر، 2012، ص

واستمارة البحث هي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية وتسمى في هذه الحالة استمارة مقابلة، أو ترسل عن طريق البريد وتسمى استبيان البريدي.

كما يمكن القول أنها عبارة عن وثيقة تحتوي على العدد الكافي من الأسئلة التي يرى الباحث أن الإجابة عليها تكفي لما يتطلبه البحث في البيانات والمعلومات والباحث هو الذي يتولى بنفسه توزيع هذه الوثيقة على أفراد العينة فيجيبون عليها ثم يجمعها بعد ذلك، كما أن هذه الوثيقة تمر بالمراحل التالية:

- مرحلة الإعداد أي التصميم والصياغة الجيدة لهذه الوثيقة.
- مرحلة تجريب هذه الوثيقة.
- مرحلة الصياغة النهائية.¹

استمارة بحثنا قامت على أربعة محاور أساسية كالتالي:

اشتملت على "32" سؤال مقسمة إلى المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: وضع البيانات الشخصية ويحتوي على الأسئلة من 1 إلى 8.

المحور الثاني: بيانات حول دور التحفيز في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة، وضم الأسئلة من 9 إلى 16.

المحور الثالث: بيانات حول ما إذا كان التحفيز يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة وضم الأسئلة من 17 إلى 23.

المحور الرابع: بيانات حول ما إذا كان التحفيز يؤدي إلى زيادة الإبداع في المؤسسة وضم الأسئلة من 24 إلى 32.

¹ - عدلي علي أبو طاعون: **مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الأزرقية، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 204.

خلاصة:

ونخلص في هذا الفصل من خلال مجالات الدراسة، ومن خلال إجراءات الدراسة إلى أن نجاح أي عمل يتوقف بدرجة كبيرة على الإجراءات العملية و المنهجية التي يتم اتباعها من أجل جمع المعلومات و الحقائق المرتبطة بمتغيرات الموضوع، و هذا ما تطرقنا له في هذا الفصل من خلال الدراسة الاستطلاعية و فرضيات البحث وكذلك المنهج المستخدم و كيفية إختيار العينة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

ونائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة

- خاتمة

- ملخص الدراسة

- قائمة المراجع

- الملاحق

خلاصة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم عناصر الفصل الخامس ، والمرتبطة بعرض و تحليل البيانات و نتائج الدراسة، وذلك من خلال التعرض إلى تحليل البيانات و نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.45	81	ذكر
39.55	53	انثى
100	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن التوزيع الجنسي في عينة العمال غير متكافئ نسبياً، فبينما تقدر نسبة الذكور بـ 60.45% نجد في المقابل نسبة الإناث 39.55%، وهذا يعود إلى طبيعة العمل الصناعي الإنتاجي الذي يتطلب في كثير من الأحيان الجهد العضلي الذي لا يتوفر عند الإناث، و هذا ما يتوافق مع الدراسة التي اجراها انيس كشاط سنة 2005-2006 ومع ذلك فان نسبة الإناث تقارب الثلث وهي نسبة معتبرة، وهذا راجع إلى أن العمل تقني، ما يدل على ،أن المؤسسة لا تهتم بالجنس بقدر ما تهتم بالكفاءة والفعالية.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
15.67%	21	أقل من 25 سنة

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من 25 إلى 35 سنة	51	38.55%
من 36 إلى 45 سنة	39	30.10%
من 46 إلى 55 سنة	15	11.20%
أكثر من 55 سنة	6	4.48%
المجموع	134	100%

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب السن فنجد أعلى نسبة في الجدول 38.55% والتي تمثل فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين (25 و35) سنة وهذا يدل على أن المؤسسة أغلب عمالها شباب، وهذا مؤشر ايجابي حول نشاط والحيوية في العمل نظرا لما تتميز به هذه الفئة من ديناميكية وحركية تسهل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي ذات الوقت تحقيق طموحات العمال، ثم نجد فئة العمال الذين يتراوح سنهم بين (36-45 سنة) بنسبة 30.10% وهي نسبة معتبرة يتمتع أصحابها بالخبرة اللازمة لتأطير الفئات الشبابية، ثم تأتي فئة العمال الذين يقل سنهم عن 25 سنة بنسبة 15.67% ما يثبت اهتمام المؤسسة بالشباب ومحاولة إكسابهم الخبرة اللازمة، ثم نجد العمال الذين يتراوح سنهم بين 46-55 بنسبة 11.20% والأكثر من 55 سنة بنسبة 4.48% وهم العمال أصحاب التجربة، والقادرين على تحمل مسؤوليات العمل وتوجيههم الطاقات الشبابية.

الجدول رقم 05: يوضح الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
23.10%	31	أعزب
61.95%	83	متزوج
10.45%	14	مطلق
4.50%	6	أرمل
100%	134	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الحالة العائلية للمبحوثين حيث نجد أعلى نسبة 61.95% من المبحوثين متزوجين وذلك يعود إلى أن أغلب المبحوثين تجاوزوا سن الزواج، إضافة إلى أن هذا مؤشر يدل على الاستقرار الاجتماعي وتحمل المسؤولية، ثم نجد فئة العزاب بنسبة 23.10% وهو ما يدل على أن العنصر الشباني حاضر بقوة في المؤسسة نظرا لاهتمامها بهم، تليها فئة المطلقين بنسبة 10.45% ثم فئة الأرامل بنسبة 4.50% وهي نسبة مقبولة نوعا ما، وتدل هذه البيانات أن العمال لا يعانون ضغوطات اجتماعية زائدة، أيضا تبين هذه البيانات أن الأوضاع المادية للمبحوثين مقبولة وتمكنهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية.

الجدول رقم 06: يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
35.10%	47	ثانوي
64.90%	87	جامعي
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه المستوى التعليمي للمبحوثين حيث نجد أعلى نسبة ب 64.90% جامعيين وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يتوافق مع الدراسة التي اجراها انيس كشاط عام 2005-2006 تليها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 35.10% وانعدام فئة المتوسط والابتدائي والامي، ومن هنا يتضح أن المؤسسة تحتوى على عمال ذوي كفاءات ومستويات علمية عالية وهو مؤشر إيجابي للعمل والتطوير، إذ أن توافر موارد بشرية عاملة بالمؤسسة تتمتع بالمستوى التعليمي الجامعي، يعني أنها تملك قوة بشرية مؤهلة ومتعلمة يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

عن باقي المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتكون للمؤسسة أيضا قوة دافعة لتحريك بقية العناصر والموارد الأخرى المتاحة لها في سبيل تكوين قوة عمل قادرة ومبدعة ومتعاونة ومستمرة وتنافسية، وهذا راجع إلى ما يتمتع به خريجي الجامعات من سرعة في اكتساب المهارات والمعلومات.

الجدول رقم 07: يوضح نوع السكن

نوع السكن	التكرار	النسبة المئوية
حضري	88	65.67%
شبه حضري	32	23.88%
ريفي	14	10.45%
المجموع	134	100%

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه نوع السكن بالنسبة للمبحوثين، حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين يقطنون مكان حضري بنسبة 65.67%، ومنه نلاحظ أن أغلبية العمال يسكنون بالقرب من المؤسسة محل عملهم، وهذا مؤشر إيجابي يساعد العمال على عدم التأخر عن العمل، كما يجنبهم الإرهاق الذي ينجم عن الانتقال عبر وسائل النقل من مسافات بعيدة، ثم نجد العمل الذين يقطنون المناطق شبه الحضري بنسبة 23.88% تليها نسبة العمال الذين يقطنون المناطق الريفية بنسبة 10.45% وهي نسب صغيرة جزئيا غير أن أصحابها قد يعانون بعض المعوقات مثل: بعد المسافة عن مكان العمل وكذا نقص الحركية في الريف واحتمال تأخرهم عن العمل الأمر الذي قد يعرضهم إلى إجراءات ردية من قبل المؤسسة مثل الخصم من الراتب، أو الإنذار وهذا ما يؤدي إلى اضطراب في أدايمهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التنوع في المناطق الجغرافية التي ينحدر منها عمال المؤسسة يكون له انعكاسات إيجابية في العمل فهو ما يساعد في تبادل الأفكار وإثرائها، ويفتح

المجال للحوار والنقاشات كما أنه يساهم في توطيد الروابط الاجتماعية وتقويتها
وتغيير السلوكيات وتعديلها وتحقيق الانسجام في محيط العمل.

الجدول رقم 08: يوضح الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
18.65%	25	الإطارات
18.65%	25	التحكم
62.70%	84	التنفيذ
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الفئة المهنية للمبحوثين، حيث نجد فئة التنفيذ بأعلى نسبة 62.70%، نظرا لطبيعة العمل الصناعي الإنتاجي الذي يعتمد على تقسيم العمل بطريقة محددة وواضحة بين الفئات المهنية، والذي يتطلب عدد كبير من أعوان التنفيذ لإنجاز الأعمال المتعلقة بالإنتاج وغيرها، ثم نجد فئة الإطارات والتحكم بنفس النسبة، ب 18.65%، وذلك راجع أنها الفئة التي تقوم بتأطير وتوجيه سلوك العاملين وإصدار الأوامر فيما يخص شؤون العمل، وهي التي تسهر على سير العمل بالشكل المطلوب، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن تنظيم الفئات بهذا الشكل يكون فيه كل رئيس مسؤولا عن أعماله وكذلك عن أعمال عماله، وذلك بتحديد المسؤوليات بطريقة واضحة، وتحديد الواجبات والالتزامات لكل وظيفة استنادا على تقسيم العمل، ومن ثم فإن العمال الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائه تكوينا جيدا، بالإضافة إلى خبرتهم كل حسب اختصاصه، وذلك وفقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهذه الطريقة يمكن زيادة كفاءة المؤسسة الصناعية وتحسين الإنتاج كما ونوعا.

الجدول رقم 09: يوضح الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
37.07%	47	أقل من 5 سنوات
61.95%	83	من 5 إلى 10 سنوات
2.98%	4	أكثر من 10 سنوات
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الأقدمية في المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 61.95% وهي نسبة مرتفعة تعبر عن السياسة الرشيدة للمؤسسة حيث تمثل هذه الفئة عنصرا فعالا في زيادة الإبداع والإنتاجية في المؤسسة، وفي توجيه عنصر الشباب في العمل إذ أنهم أكثر تحكما في المهنة التي يعملون بها، وهذا من خلال امتلاكهم الخبرة في زيادة الانتماء ولارتباطهم بالمؤسسة والعمل، أيضا زيادة فرصهم في الحصول على الحوافز بعد اكتسابهم المهارات اللازمة. وهذا ما يتوافق مع الدراسة التي اجرتها ليلي غضبان سنة 2009-2010، ثم نجد فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 37.07% وهي نسبة معتبرة تدل على أن العنصر الشبابي حاضر بقوة في المنظمة وهم الفئة التي تعمل على تلقي الخبرة من الفئة الأكثر اقدمية. وأخيرا فئة العمال ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 2.98% هذه الفئة عاصرت مراحل تطور المؤسسة وشهدها عليها ولها القدرة على التنبؤ بمستقبلها.

الجدول رقم 10: يوضح الدخل المادي

النسبة المئوية	التكرار	الدخل المادي
14.17%	19	ضعيف
35.83%	48	متوسط
50%	67	جيد
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الدخل المادي للمبحوثين، حيث نجد أعلى نسبة ب 50% يقرون بأن الدخل المادي جيد، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتلبية وإشباع حاجات عمالها خاصة الحاجات المادية، فالدخل الجيد يمكن الفرد من تحقيق طموحاته وأهدافه ويجعله مستعداً لبذل أقصى مجهوداته وهو الأمر الذي يصب في صالحه وفي صالح المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع الدراسة التي أجرتها سامية خرفاش سنة 2002-2003، ثم نجد الفئة التي ترى أن الدخل المادي متوسط بنسبة 35.83%، تليها الفئة التي ترى أن الدخل المادي ضعيف، وبناءً على البيانات السابقة فإن أغلب الإجابات تشير إلى أن الدخل المادي للعمال يكفي لتسديد حاجياتهم وتحقيق طموحاتهم ما يجعلهم في أوضاع اجتماعية ونفسية سوية ومريحة تمكنهم من التفرغ للإبداع والإنتاج بمعدلات أداء مرتفعة.

>> المحور الثاني: عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الأولى
يؤدي التحفيز إلى تحسين الأداء في المؤسسة.<<

جدول رقم 11: يوضح نوع التعويضات التي تحصل عليها العمال أثناء عملهم بالمؤسسة.

نوع التعويضات	التكرار	النسبة المئوية
مادية	40	29.85%
معنوية	51	38.05%
الاثنين معا	32	23.88%
لم أحصل على تعويضات	11	8.22%
المجموع	134	100%

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه نوع التعويضات التي تحصل عليها العمال بالمؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة ممثلة في التعويضات المعنوية بنسبة 38.05% وهي نسبة معتبرة تدل على اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها من خلال تشجيعهم على العمل ورفع روحهم المعنوية وزيادة إقبالهم على العمل أكثر، حيث تعتبر التحفيزات المعنوية ذات أهمية كبيرة خاصة للفئات العليا مثل الإطارات، ثم نجد التعويضات المادية ممثلة بنسبة 29.85% أيضا هي نسبة مقبولة نوعا ما وتدلل على اهتمام المؤسسة بتوجيه سلوك العاملين ورفع أدائهم من خلال تحسين أوضاعهم المادية وتحريك دوافعهم للعمل أكثر باستعمال التعويضات المادية، وهي من أشهر أنواع الحوافز وأقدمها والتي أثبتت فعاليتها في العديد من التجارب، ثم نجد التعويضات المادية والمعنوية معا بنسبة 23.88% وهي نسبة معتبرة وتدلل هذه البيانات على اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها ودفعهم إلى تحفيز قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وأخيرا

وجد الذين لم يحصلوا على تعويضات بنسبة 8.22% وهذه نسبة ضعيفة ليس لها تأثير وقد يعود سبب عدم الحصول على تعويضات إلى أن أكثر من ثلث العمال أقدميتهم في المؤسسة أقل من خمسة سنوات ولهذا قد لا تصادفهم التعويضات.

جدول رقم 12: يوضح الأساس الذي يم على أساسه الحصول على الحوافز

أساس الحصول على الحوافز	التكرار	النسبة المئوية
أداؤك جيد	34	25.37%
إنتاجيتك المرتفعة	42	31.35%
إبداعك وتجديدك في العمل	58	43.28%
المجموع	134	100%

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أساس الحصول على الحوافز، حيث نجد أعلى نسبة ممثلة في الإبداع والجديد في العمل بنسبة 43.28% وهو ما يدل على محاولة المؤسسة تجسيد شعار الذي رفعته (الحياة ابتكار) حيث تعمل على تحفيز الأفكار الجديدة والمبدعة التي تجعل المؤسسة تتميز عن بقية منافسيها من خلال إبداع وابتكار طرق جديدة في العمل وطرح منتجات متميزة، تجعلها تحضي بثقة العملاء والمستهلكين، وكذا تمكنها من احتلال مكانة تنافسية متميزة بيم بقية المنافسين، ثم نجد نسبة 31.35% من المبحوثين أجابوا بأن أساس الحصول على الحوافز هو إنتاجية المرتفعة، وهي نسبة معتبرة تدل على أن المؤسسة تشجع العاملين على زيادة الإنتاج من أجل تأكيد حضورها في السوق وكذا تعظيم الأرباح التي تعود بالفائدة على المؤسسة وكذا على العاملين من خلال حصولهم على حوافز، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تحفيز عمالها إذ أن من أهداف لمؤسسة رفع الإنتاجية، ثم نجد نسبة 25.37% من المبحوثين الذين أقرروا أن أساس حصولهم على الحوافز هو أداؤهم الجيد، وهي نسبة مقبولة نوعاً ما،

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

إذ أن امتثال العمال لمعايير الأداء الجيد هو الأساس في تحسين جودة المخرجات كما ونوعا، ومنه فإن بيانات الجدول تدل على تفاعل العمال بشكل إيجابي مع الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة وتدلل على اهتمام الإدارة العليا بتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.

الجدول رقم 13: يوضح تلقي الثناء من الرئيس عند القيام بعمل جيد.

النسبة	التكرار	تلقي الثناء عند القيام بعمل جيد
63.44%	85	نعم
36.56%	49	لا
100%	134	المجموع

- توضح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تلقي الثناء من الرئيس عن القيام بعمل جيد، حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين ب 63.44% الذين أقرروا أنهم يتلقون الثناء من الرئيس عند القيام بعمل جيد، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن المؤسسة تهتم بتشجيع عمالها ورفع معنوياتهم وتقديم الحوافز المعنوية عند قيامهم بعمل جيد، وهو تقدير من المؤسسة للجهود التي يبذلها الأفراد، الأمر الذي من شأنه أن يزيد دافعيتهم تجاه العمل أكثر بجد وإصرار على النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة، ثم إن اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية، يعكس وعيها لأهمية هذا النوع من الحوافز الذي لا يكلف كثيرا إلا أن نتائجه تظهر واضحة على أداء العاملين، وبمجرد نزع هذه الحوافز فإن سلوك العاملين يتغير تماما تجاه العمل وتجاه رؤسائهم ويسود التسبب واللامبالاة، وعليه فإن الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء على العامل عند قيامه بعمل جيد يعكس صورة في ذهن العامل وهي أن المؤسسة تقدر المجهودات التي يبذلها. أي أن المؤسسة تلبي حاجة العامل في التقدير والاعتراف، ثم نجد نسبة

36.56% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتلقون الثناء من الرؤساء عند قيامهم بعمل جيد، وهي نسبة صغيرة جزئياً تبقى على الإدارة أن تتداركهم من خلال أشكال وأنواع أخرى للتحفيز.

- **الجدول رقم 14:** يوضح إعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس الأداء الجيد.

النسبة	التكرار	إعطاء الصلاحيات مقابل الأداء الجيد
46.26%	62	نعم
53.73%	72	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه إعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس الأداء الجيد، حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين الذين أقرروا أنهم لم يحصلوا على المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس الأداء الجيد بنسبة 53.73% وهي نسبة مقبولة نوعاً ما تدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على توكي الحذر في توسيع مجال المسؤولية والصلاحيات، ولأن توسيع الصلاحيات والمسؤوليات يرتبط بالكفاءة العلمية وكذا الخبرة المهنية والتعامل معه يجب أن يكون بطريقة مدروسة، في حين نجد نسبة 46.26% أجابوا أنهم تحصلوا على زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات على أساس الأداء الجيد، وهي نسبة مقبولة وتدلل على وجود تكامل بين الإدارة والعاملين وتدلل أيضاً على وضوح الأهداف فتوسيع الصلاحيات والمسؤوليات وهو شكل من أشكال تفويض السلطة ويعكس درجة وعي العاملين لأهداف المؤسسة ومنه مشاركتهم في إنجاز هذه الأهداف وبما أن إعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات مرتبط بالكفاءة والخبرة وحوالي ثلث العمال لهم

أقل من خمسة سنوات أقدمية في المؤسسة يجعل المؤسسة تتوخى الحذر في هذا الشأن.

- **الجدول رقم 15:** يوضح الحصول على حوافز مادية أو معنوية بعد تحمل المسؤولية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على حوافز بعد تحمل المسؤولية
12.68%	17	مادية
51.49%	69	معنوية
14.93%	20	كلاهما
20.90%	28	لا يساهم
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الحصول على حوافز مادية أو معنوية بعد تحمل المسؤولية في العمل، حيث نجد أعلى نسبة ب 51.49% من المبحوثين تحصلوا على الحوافز المعنوية، وهي نسبة معتبرة تدل على اهتمام المؤسسة بتحسين مناخ العمل وخلق جو مناسب، وتكوين روح الفريق وبعث الشعور بالاستقرار في العمل، إذ أن تحمل العامل للمسؤولية في العمل يعزز الثقة بينه وبين الإدارة، الأمر الذي يؤوله إلى المشاركة في تحقيق الأهداف وصياغة القرارات المناسبة لسير العمل، وهو مؤشر إيجابي على ارتفاع معدلات الأداء، وبالمواظبة على هذا الاتجاه نجد نسبة 14.93% من المبحوثين الذين أجابوا بالحصول على الحوافز المادية والمعنوية معا بعد تحمل المسؤولية في العمل. تليها نسبة 12.68% من المبحوثين الذين أقرروا بالحصول على حوافز مادية بعد تحمل المسؤولية في العمل، وعليه فإن نسب البيانات السابقة تشير إلى اهتمام المؤسسة بمكافئة وتشجيع الأداء الجيد

والمتميز من خلال الحوافز المعنوية بنسبة أكبر، ما يعكس وعي الإدارة لأهمية هذا النوع من الحوافز.

- أما في الاتجاه المقابل فنجد نسبة 20.90 % من المبحوثين أقرروا أن تحمل المسؤولية في العمل لا يساهم في الحصول على الحوافز، وهي نسبة صغيرة نسبياً، إذ قد يعود السبب في ذلك إلى ضعف أدائهم أو قلت خبرتهم وعدم فهمهم للأهداف بشكل صحيح.

الجدول رقم 16: يوضح الزيادة في الراتب على أساس معايير أداء موضوعية:

النسبة	التكرار	الزيادة في الراتب
32.08%	43	نعم
67.92%	91	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الزيادة في الراتب على أساس معايير أداء موضوعية حيث نجد أعلى نسبة ب 67.92% من المبحوثين أجابوا بعدم الحصول على زيادة في الراتب على أساس معايير أداء موضوعية، وهي نسبة مرتفع ويعود سبب ذلك إلى أن الراتب حق ثابت للعامل وزيادة الراتب يجب أن تكون مرتبطة بشريحة كاملة من العمال، وعليه فسيغيب التميز في الأداء وسيضيع حق العامل المجتهد إذا كانت الزيادة عامة، كما أن زيادة الراتب في كثير من الأحيان لا تحصل إلا في حالات الترقية حيث تنتفي الإدارة العمال ذوي الكفاءة والفعالية في الأداء من أجل ترقيتهم إلى فئات مهنية أعلى تصحبها زيادة في الراتب والمسؤوليات. ثم نجد نسبة 32.08% من المبحوثين الذين أجابوا بالحصول على زيادة في الراتب على أساس معايير أداء الموضوعية، وهو يدل على أن الإدارة تحرص على انتقاء

العناصر الأكثر كفاءة وفعالية في الأداء، لأن زيادة الرواتب يجب أن تسبقها زيادة في الأرباح وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الجيد لأفراد المؤسسة ككل.
الجدول رقم 17: يوضح التحصيل على ترقية بعد إنجازك للعمل بشكل جيد.

النسبة	التكرار	الحصول على ترقية بعد إنجاز العمل بشكل جيد.
30.59%	39	نعم
69.41%	98	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الحصول على ترقية بعد إنجاز العمل بشكل جيد، حيث نجد أعلى نسبة ب 69.41% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم الحصول على ترقية بعد إنجاز العمل بشكل جيد، وهي نسبة مرتفعة تدل على أم المؤسسة تضع عدة معايير للحصول على الترقية، والأداء الجيد هو أحد هذه المعايير وهو ليس المعيار الوحيد إضافة إلى الخبرة والكفاءة العلمية والإبداع والإنتاجية وغيرها. ثم نجد نسبة 30.59% من المبحوثين أجابوا بالحصول على ترقية بعد إنجاز العمل بشكل جيد، ما يدل على أن الأداء يمثل أحد معايير الحصول على الترقية، واهتمام المؤسسة بتحفيز الأداء من خلال الترقية واضح باعتبار الترقية حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت، والترقية لا تكون لجميع العاملين إذ يجب احترام الهيكل التنظيمي والتدرج السلطة، وعليه وجب على الإدارة انتقاء الأفراد ذوي الأداء الجيد.

الجدول رقم 18: الجودة والإتقان والحصول على مكافئات

النسبة المئوية	التكرار	الجودة والإتقان والحصول على مكافئات			
		النسبة	التكرار	الاحتمالات	نعم
%81.35	109	%19.26	21	مادية	لا
		%55.96	61	معنوية	
		%24.78	27	كلاهما	
		%100	109	مجموع	
%18.65	25	لا			
%100	134	المجموع			

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الجودة والإتقان والحصول على المكافئات، حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين 81.35% أجابوا بأن الجودة والإتقان تؤدي إلى الحصول على مكافئات، فهناك نسبة 55.96% يرون أن الجودة والإتقان تؤدي إلى الحصول على المكافئات المعنوية، وهناك 24.78% يرون أن الجودة والإتقان تؤدي إلى الحصول على مكافئات مادية ومعنوية معا، وهناك نسبة 19.26% يرون أن الجودة والإتقان تؤدي إلى الحصول على مكافئات مادية ومعنوية معا، وهو ما يدل على حرص الإدارة على تشجيع العاملين وتوفير الجو الملائم وبث الشعور بالاستقرار والارتياح في العمل من أجل رفع الأداء، إذ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين أجابوا بأن الجودة والإتقان في العمل تؤدي إلى الحصول على المكافئات المادية أو المعنوية أو كلاهما معا، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء من خلال عرض مجموعة من المكافئات وهو الأمر الذي من شأنه تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

- و في المقابل نجد نسبة 18.65% من المبحوثين أقروا أن الجودة والإتقان في العمل لا يؤدي إلى الحصول على المكافئات، وهي نسبة صغيرة ويعود ذلك إلى وجود فروقات فردية بين العاملين تجعلهم ليسوا في نفس مستوى الجودة والإتقان وبالتالي يظهر هذا الفرق في الحصول على المكافئات.
- المحور الثالث: عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الثانية >>
يؤدي التحفيز إلى رفع إنتاجية المؤسسة<<

الجدول رقم 19: يوضح العلم بكيفية التحفيز لرفع إنتاجية المؤسسة.

النسبة	التكرار	العلم بكيفية التحفيز لرفع إنتاجية
83.59%	112	نعم
17.41%	22	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه العلم بكيفية التحفيز لرفع إنتاجية المؤسسة، حيث نجد أن نسبة ب 83.59% من المبحوثين أجابوا بأنهم على علم بكيفية التحفيز لرفع إنتاجية، حيث أقر أغلبهم بمضاعفة المجهودات وزيادة سرعة الإنجاز إضافة إلى ساعات العمل الإضافية، إذ تقوم المؤسسة بمكافئتهم على ساعات العمل الإضافية وكمية الإنتاج الإضافية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة واضحة في تحفيز العمال حيث أغلبية العاملين يعملون متى يحصلون على الحوافز، وهو مؤشر إيجابي على أن العلاقة بين الإدارة والعاملين واضحة وحسنة وهي إحدى الميزات التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة فالمؤسسة التي تنتج بقوة تعزز حضورها في الأسواق وانخفاض الإنتاجية يجعل المنتج غير معروف والمنتج غير المعروف لا يحض بإقبال العملاء أو المستهلكين، وعليه فإن المؤسسة تسعى إلى توضيح

أهدافها ليسهل عليها تنفيذها. ثم نجد نسبة 17.41% من المبحوثين الذين أقرروا بعدم معرفتهم لكيفية التحفيز لرفع الإنتاجية بالمؤسسة، وهي نسبة صغيرة وقد تعود إلى الفروقات في القدرات الفردية للعمال أو إلى أن جزء من العاملين ليس لهم أقدمية في المؤسسة تمكنهم من معرفة سياساتها وتوجهاتها وأهدافها

الجدول رقم 20: يوضح من يقوم بالتحفيز لرفع الإنتاجية

النسبة	التكرار	القائم التحفيز لرفع الإنتاجية
23.63%	31	المدير
53.94%	83	المشرف المباشر
22.43%	30	مصلحة معينة
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول القائم على التحفيز لرفع الإنتاجية، حيث نجد أن نسبة 53.94% من المبحوثين أجابوا أن المشرف المباشر هو من يقوم بالتحفيز لرفع الإنتاجية، وهي نسبة مرتفعة وتدل على سهولة التواصل بين العامل والإدارة وسرعة حصولهم على الحوافز ومن خلال تجنب الإجراءات الإدارية البيروقراطية التي غالبا ما تتميز بطول الفترة الزمنية، إذ أنه إذ تأخر الحافز على وقته المحدد فقد تأثيره على سلوك ودوافع العاملين، ولهذا فإن أسرع طريقة لتقديم الحوافز هي المشرف المباشر، ثم نجد نسبة 23.63% من المبحوثين أقرروا بأن المدير هو من يقوم بعملية التحفيز لرفع الإنتاجية، ويرجع ذلك إلى أن معظمهم كانوا من فئة أعوان التحكم الذين تربطهم علاقة مباشرة بالمدير المسئول عنهم، وهو ما يدل على قوة العلاقات بين أفراد التنظيم إذ أن القائم بالتحفيز لرفع الإنتاجية دائما قريب من الأفراد القائمين على الإنتاج. ثم نجد نسبة 22.43% من المبحوثين أجابوا أن مصلحة معينة تقوم بتحفيزهم، وقد كان معظمهم من فئة الإطارات إذا أن المصلحة موجودة في الإدارة

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

العليا وتسهر على تحفيز الأفراد العاملين في الوحدة ميدان الدراسة كلما قام القائمون على هذه الوحدة بتحقيق الأهداف المسطرة والمرتبطة بنشاطهم ورفع الإنتاج.

- **الجدول رقم 21:** يوضح الحصول على المكافآت بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على المكافئة بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال
73.88%	99	نعم
26.12%	35	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الحصول على فئات بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال في الوقت المحدد، حيث نجد أعلى نسبة ب 73.88% من المبحوثين أجابوا بأنهم يحصلون على مكافآت بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال في الوقت المحدد، وهو دليل على اهتمام المؤسسة برفع الإنتاج باستعمال الحوافز لتحريك دوافع العاملين تجاه رفع الإنتاج في العمل، باعتبار الحوافز العامل الأكثر تأثيراً في سلوك العاملين، كونها تشبع حاجاتهم وهو الأمر الذي أكدته النظريات المفسرة للتحفيز، أي أن المؤسسة تتعامل بطريقة مدروسة وممنهجة مع العاملين من أجل حثهم على تحقيق الأهداف المسطرة بتقديم الحوافز المناسبة لهم، وهو الأمر من شأنه أن يزيد من ولائهم للمؤسسة ورضاهم عن العمل، وكذا تحقيق إنتاجية مرتفعة ومنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- في حين نجد نسبة 26.12% من المبحوثين الذي أجابوا بعدم الحصول على مكافآت بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال في الوقت المحدد، وقد يعود ذلك إلى عدم

تقبلهم لقرارات رفع الإنتاجية أو إلى عدم استطاعتهم وهو الأمر الذي يستدعي المؤسسة إلى أن تقوم بتدريبهم وتكوينهم للرفع من قدراتهم

- **الجدول رقم 22:** يوضح بذل مجهودات إضافية لنجاح المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	بذل مجهودات أكبر لنجاح المؤسسة.
71.64%	96	نعم
29.36%	39	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الاستعداد لبذل مجهودات إضافية لنجاح المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة ب71.64% من المبحوثين أجابوا بأنهم مستعدون لبذل مجهودات إضافية لنجاح المؤسسة، وهي نسبة عالية ومرتفعة تدل على أن العمال راضون عن عملهم ويتقنون في مؤسستهم ومستعدون لإنجاحها، وهو أيضا دليل على أن المؤسسة من خلال الحوافز المادية والمعنوية تسعى لضمان استقرار عمالها وتوفير المناخ المناسب للعمل أكثر، وهذا الأمر لا يتأتى لأي مؤسسة كانت إنما يدل على أن نظام الحوافز في المؤسسة يلعب دورا فعال في زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ليس أمرا اعتباطي إنما دليل على أن الإدارة العليا للمؤسسة تسير بخطأ ثابتة وممنهجة لتحقيق التفوق على المنافسين وهو جوهر الميزة التنافسية، كما أن بيانات الجدول دليل على أن الحوافز تلعب دورا رئيسيا في توجيه سلوك العاملين.

- في حين نجد نسبة 29.36% من المبحوثين أجابوا أنهم غير مستعدين لبذل مجهودات إضافية لنجاح المؤسسة، وهو راجع إلى أن نفس الحوافز قد لا تؤثر في

جميع الأفراد لاختلاف دوافع وحاجات الأفراد العاملين وكذا الاختلاف توجهاتهم وطموحاتهم.

- **الجدول رقم 23:** يوضح الأجر مع المجهودات المبذولة.

النسبة المئوية	التكرار	توافق الأجر مع المجهودات المبذولة
65.67%	88	نعم
34.33%	46	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه توافق الأجر مع المجهودات التي يبذلها العمال، حيث نجد أعلى نسبة بـ 65.67 % من المبحوثين أجابوا بأن الأجر بأن الأجر الذي يتقاضونه يتوافق مع المجهودات التي يبذلونها، وهي نسبة معتبرة تدل على أن المؤسسة تتبع سياسة أجور عادلة مراعية في ذلك إمكانية الأجر سد حاجيات العاملين كما يعتبر الأجر من أهم العوامل المحفزة على العمل إذ كلما كان العامل راضياً عن أجره زاد تعلقه بعمله وزاد ارتباطه بمؤسسته وزاد إصراره على العمل أكثر، وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإشباع الحاجات المادية للعمال قصد الاستثمار في طاقتهم أكثر

- و في المقابل نجد نسبة 34.33% من المبحوثين أجابوا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتوافق مع المجهودات التي يبذلونها، وهذا يرجع إلى الضغوط التي تنشأ من جراء رفع الإنتاج وعدم تأقلم العامل مع هذا الضغط وهو ما يستدعي برامج التدريب لرفع مستوى العامل، أو قد يعود ذلك إلى أن بعض الوظائف بسيطة لا تحتاج إلى كفاءة علمية عالية ما ينجز عنها الأجر البسيط وهو الذي يتسبب في عدم رضا العامل عن أجره.

الجدول رقم 24: يوضح تقاضي أجر إضافي في مقابل ساعات عمل إضافية.

النسبة المئوية	التكرار	أجر إضافي مقابل ساعات عمل إضافية
86.56%	116	نعم
13.44%	18	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه تقاضي أجر إضافي مقابل ساعات عمل إضافية حيث نجد أعلى نسبة بـ 86.56% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتقاضون أجرا إضافيا مقابل ساعات عمل إضافية، كما نلاحظ أنها الفئة الأكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة، وهذا يدل على إن المؤسسة تسعى إلى رفع الإنتاجية من خلال ساعات العمل الإضافية وتقديم أجر إضافي مقابل الساعات الإضافية، وهي تعتبر من الحوافز المادية خاصة بالنسبة لذوي الدخل الضعيف بغية تغطية بعض الحاجات المعيشية، كما أن ساعات العمل الإضافية من أهم أساليب الإنتاجية وهي ذات منفعة لكل المؤسسة والعمال، فهي من جهة تمثل للمؤسسة أسلوب فعال لتحقيق الأهداف في وقت وجيز، وهي من جهة أخرى تمثل للعامل حافز مادي إضافي على الأجر المتفق عليه في عقد العمل، وبهذا تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف عمالها على حد سواء، فرع الإنتاجية يتطلب جهدا إضافيا ويسبب ضغطا وعليه يجب ربطه بحوافز مادية باعتباره الأكثر تأثيرا في سلوك ودافع العاملين، إذ إنه ليس من السهل جعل العاملين يبذلون مجهودات إضافية إلا أن المؤسسة أدركت الأسلوب المناسب في التعامل مع العمال لرفع الإنتاجية باعتبارها أحد مصادر الميزة التنافسية.

- في حين نجد نسبة 13.44% من المبحوثين أقرّوا أنهم لا يتقاضون أجرا إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية، وقد يعود سبب ذلك إلى عدم انضباطهم ما جعل المؤسسة تعاقبهم، أو إلى أنهم لا يشاركون في ساعات العمل الإضافية أصلا.

الجدول رقم: 25 يوضح متى يتم التحصل على مكافئات أو تعويضات.

متى نحصل على مكافئات أو تعويضات	التكرار	النسبة المئوية
السرعة والإتقان في انجاز الأعمال	44	32.83%
القيام بالعمل كما هو مطلوب	29	21.65%
انجاز الأعمال بطريقة جيدة	61	45.52%
المجموع	134	100%

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه سبب حصول على مكافئات أو تعويضات حيث نجد نسبة 45.52% من المبحوثين أجابوا بأنهم يحصلون على المكافئات والتعويضات عند انجاز الأعمال بطريقة جيدة، وهو دليل على اهتمام المؤسسة بالأفراد المبدعين والقادرين على التجديد، وهو ما يشجع الأفراد على العم أكثر ولأن الفرد المجهتد إذا لم يحصل على حافز يشبع حاجته ويميزه عن غيره فسيتوقف في الاجتهاد ويكتفي بالحد الأدنى للعمل، بينما تشجيعه وتميزه عن غيره يحفزه على الإبداع أكثر وهو ما يعود على المؤسسة بالفائدة فتحفيز مثل هؤلاء واجب على المؤسسة لتحقيق التفوق عن باقي المنافسين ثم نجد نسبة 32.83% من المبحوثين أجابوا بان الحصول على المكافئات والتعويضات يكون عند السرعة والاتفاق في انجاز الأعمال، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى رفع الإنتاجية من خلال تحفيز السرعة في انجاز الأعمال، وتخصيص المكافئات والتعويضات للعمال القادرين على السرعة والاتفاق في انجاز أعمالهم، كما يدل هذا على أن المؤسسة تراعي الفروقات الفردية وتكافئ كل فرد حسب مجهود وحسب ما يستحقه، ما يخلق

جو من المنافسة بين الأفراد للحصول على الحوافز أكثر، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المنشودة ثم نجد نسبة 21.65% من المبحوثين أجابوا بحصولهم على المكافآت عند القيام بالعمل كما هو مطلوب منهم، وهذا راجع إلى أن بعض المهام تتطلب دقة شديدة تفرض على العامل الالتزام بمعايير محددة، ومقابل التزامه المجتهدين والمتميزين ومكافئته التميز لتحقيق الميزة التنافسية.

المحور الرابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الثالثة " يؤدي التحفيز إلى زيادة إبداع المؤسسة"

الجدول رقم 26: يوضح تحفيز بعض الحالات نتيجة ابداعهم.

النسبة المئوية	التكرار	تحفيز بعض الحالات نتيجة إبداعهم
76.86%	103	نعم
23.14%	31	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه تحفيز بعض الحالات نتيجة إبداعهم حيث نجد أعلى نسبة بـ 76.86% من المبحوثين أجابوا بأنهم سمعوا عن حالات ثم تحفيزهم نتيجة إبداعهم، وهو ما يدل على أن يرفع معدل الإبداعات والابتكارات داخل المؤسسة والذي بدور يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، باعتبارها التفرد والتميز عن باقي المنافسين من خلال جديد إبداعاتها وابتكاراتها، إذ أن تحفيز العمال المبدعين يجعلهم مستعدين أكثر للبحث وتطوير كما انه دليل على أن المؤسسة تمتلك مورد بشري متميز قادر على أحداث التفوق والإبداع أحد مصادر الميزة التنافسية، وإشاعة مثل هذه الحالات من شأنه أن يخلق بين الأفراد العاملين جو من المنافسة لإحداث الإبداع والتميز مقابل ما تقدمه المؤسسة من حوافز، كما أن تحفيز الإبداع داخل

المؤسسة من شأنه أن يقلل الاحتكاك بين العاملين والقيادة، ويحدد فرضاً جديدة لإبداع ويقلل التكلفة ويخلق إحساساً لدى العاملين بالاستقرار والإنتاج في المؤسسة. فعل سبيل المثال يعمل ستيف جوبز Steve J OBS على تحفيز وطالب الإبداع وهو مسئول بمؤسسة ابل¹ وبناءاً عليه فان اهتمام المؤسسة بالإبداع تابع من اهتمامها بمكانتها التنافسية.

- في حين نجد نسبة 23.14% من المبحوثين أجابوا بعدم سماعهم عن حالات تم تحفيزهم جراء إبداعهم، وقد يعود ذلك إلى أن تخصصهم أو مجال عملهم يتميز بالروتينية والشعور بالملل من جراء تكرار نفس الأنشطة.

- الجدول رقم 27: يوضح المعايير العملية للتحفيز على أساس الإبداع

التحفيز على أساس الإبداع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	97	72.38%
لا	37	27.62%
المجموع	134	100%

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه المعايير العملية للتحفيز على أساس الإبداع حيث نجد أعلى نسبة بـ 72.38% من المبحوثين أجابوا انه توجد معايير عملية للتحفيز على أساس الإبداع، وهي نسبة مرتفعة تدل على اهتمام المؤسسة بالإبداع والمبدعين وإنها تسعى إلى تجسيد شعارها الذي رفعتة (الحياة ابتكار)، من خلال اختيار الأفراد المبدعين للانضمام للمؤسسة وتحفيز كل من له فكرة جديدة أو أسلوب جديد مختلف و متميز عن الأساليب التقليدية في العمل، وهو الأمر الذي تجسده فعلياً على ارض الواقع حيث نلاحظ تفوق المؤسسة على باقي منافسيها الذين يعملون في نفس المجال الذي تعمل فيه، إذ نلاحظ تفوقها في مجال تكنولوجيا الإعلام الآلي

¹- برفاين جوبثا، ترجمة د. احمد مغربي: الإبداع الإرادي في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القاهرة، مصر ن ص 334.

حيث يظهر هذا التفوق في مجال الهواتف النقالة وكذا الألواح الرقمية وأجهزة الكمبيوتر، إذ أن باقي المنافسين المحليين لم يتمكنوا من اكتساب هذه التكنولوجيا بعد، وعلى مستوى المؤسسة ككل نجد أن المؤسسة أنشأت وحدة جديدة خاصة بالألواح الشمسية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسير في تجار الإبداع والابتكار والتحفيز المدعين بوتيرة عالية السرعة، أيضا يدل ذلك على أنها تمتلك أفضل الموارد البشرية وهي تسعى للارتقاء بهذه الموارد والاحتفاظ بها من خلال نظام الحوافز الفعال ووضع معايير عملية لتحفيز الإبداع والمبدعين، وتشجيع العمل الجديد والتميز.

- في حين نجد نسبة 27.62 % من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد معايير عملية للتحفيز على أساس الإبداع، وهي نسبة صغيرة وقد يرجع إلى عدم حصولهم على الحوافز أو لم تتح لهم الفرصة لإظهار إبداعاتهم.

الجدول رقم 28: يوضح الحصول على مكافئته مادية بسبب إبداع أو تحديد في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المكافئة المادية بسبب الإبداع أو التجديد
78.35%	105	نعم
21.65%	28	لا
100%	134	المجموع

- توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الحصول على مكافئات مادية بسبب إبداع أو تحديد في العمل، حيث نجد أعلى نسبة بـ 78.35% من المبحوثين أجابوا بحصولهم على حوافز مادية بسبب إبداع أو تحديد في العمل، وهي نسبة كبيرة تدل على اهتمام المؤسسة بعملية الإبداع بالاعتماد على الحوافز المادية باعتبارها أكثر أنواع الحوافز تأثير في سلوك ودوافع العاملين خاصة منهم المبدعين، الذين يدخلون

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تقنيات جديدة وأساليب عمل جديدة قادرة على إظهار تميز المؤسسة وتفوقها عن باقي المنافسين، كما أن انتباه إدارة المؤسسة لوجود مجموعة من العاملين المبدعين وعملها على تحفيزهم دليل على أن نظام الحوافز في المؤسسة قائم على أسس علمية، وهو الأمر الذي يجعل المؤسسة تكتسب الميزة التنافسية وتتفوق عن باقي منافسيها، كما أن استناد المؤسسة إلى معايير عملية في تحفيز العاملين من شأنه أن يعزز روابط الثقة بين الإدارة المؤسسة والعاملين ويشعرهم بالاستقرار والراحة في عملهم بالمؤسسة، وشعور العاملين بالراحة والاستقرار يزيد من استعدادهم للعمل أكثر وسعيهم لتحقيق الإبداع والتفوق وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

- في حين نجد نسبة 21.65% من المبحوثين أجابوا بعدم الحصول على مكافئات مادية بسبب إبعادهم أو تحديدهم في العمل، وهي نسبة صغيرة وقد يعود ذلك إلى أن الروتين والملل حجب عنهم القدرة على التميز والتجديد في العمل، ما يستدعي قيام المؤسسة بإيجاد بعض الحلول مثل دوران العمل أو بعض الدورات التدريبية التي من شأنها تنويع وتجديد الأفكار العامل.

الجدول رقم 29: يوضح المقابل لإيجاد الحلول لمشكلات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	يوضح المقابل لإيجاد الحلول لمشكلات العمل
35.09%	47	تتلقى المدح والثناء
34.32%	46	مكافئة مادية
30.59%	41	زيادة في الصلاحيات
100%	134	المجموع

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه المقابل لإيجاد الحلول لمشكلات العمل، حيث نجد أعلى نسبة بـ 35.09% من المبحوثين أجابوا بتلقي المدح والثناء عند إيجاد الحلول لمشكلات العمل، وهي نسبة معتبرة تدل على اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية لأهميتها البالغة وأثرها الكبير على العاملين والعمل بشكل عام، حيث تؤثر الحوافز المعنوية في العامل من عدة جهات، مثل شعور بأهمية الدور الذي يلعبه كل فرد تنمية التعاون وروح الفريق زيادة الولاء المؤسسة، ثم نجد نسبة 34.32% من المبحوثين أجابوا بتلقي المكافآت المادية، لان الحوافز المادية تلعب دورا كبيرا تحريك العاملين نحو السلوك المطلوب وكذا نحو الهدف المطلوب، كما أن الحوافز المادية تلعب دورا كبيرا في أحياء روح الإبداع لدى العاملين إذ أنه كلما حصل الأفراد المبدعين على مكافآت مادية كلما زاد شعورهم بالرضا وتحقيق التقدير والاحترام، وهو دليل على اهتمام المؤسسة بالأفراد ذوي القدرات العالية ومكافئتهم هو تعزيز لإبداع والتفوق في المؤسسة، ثم نجد نسبة 30.59% من المبحوثين أجابوا بحصولهم على زيادة في الصلاحيات، وهو دليل على اهتمام المؤسسة، بالأفراد المدعين وتسليمهم المهام ذات المسؤولية والتي تحتاج إلى دقة وتركيز أعلى، وهي عبارة عن مكافئة مادية ومعنوية للأفراد المبدعين ومجال جديد لإظهار قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية.

الجدول رقم 30: يوضح الحصول على ترقية بسبب إدخال تقنيات في العمل.

الترقية بسبب إدخال تقنيات في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	53.73%
لا	62	46.27%
المجموع	134	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه الحصول على ترقية بسبب إدخال تقنيات في العمل، حيث نجد أعلى نسبة بـ 53.73% من المبحوثين أجابوا بحصولهم ترقية بسبب

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

إدخال تقنيات في العمل، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعمال الموظفين الذين يسعون إلى رفع إبداع وابتكارات مؤسستهم، فالعامل الموهوب والمؤهل والقادر على صنع الفارق يكسب المؤسسة الميزة التنافسية من تقنيات أو طرق عمل جديدة ممنهجة ومدروسة وفعالة يساهم بطريقة مباشرة في زيادة قدرة المؤسسة على التميز والإبداع أكثر وتحسين جودة المنتج كما وكيفا، وبالتالي تحقيق حصة سوقية تعود بالفائدة على المؤسسة ككل، لهذا تقوم المؤسسة بنقل مثل هذا العامل إلى منصب اعلي كمحاولة لتحفيزه وكذا حتى تكون له فرصة اكبر في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل عن طريق توسيع دائرة سلطة ونفوذ هذا العامل بالموازات مع المسؤوليات المترتبة عليه.

في حين نجد نسبة 46.27% من المبحوثين أجابوا بعدم الحصول على ترقية، وقد يعود ذلك إلى معايير الترقية في المؤسسة أو إلى أهمية الإضافة التي يقدمها العامل.

الجدول رقم 31: يوضح مواجهة الصعوبات في العمل واستشارة الرئيس المباشر.

النسبة المئوية	التكرار	مواجهة الصعوبات في العمل واستشارة الرئيس		
		النسبة	التكرار	الاحتمالات
32.83%	44	75.00%	33	نعم
				لا
				لا
		لا		
67.17%	90	25.00%	11	نعم
				لا
				لا
100%	134	100%	44	مجموع
67.17%	90	لا		
100%	134	المجموع		

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه مواجهة الصعوبات في العمل واستشارة الرئيس المباشر، حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين 67.17% اقروا بعدم استشارة الرئيس المباشر

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

عند مواجهة الصعوبات في العمل وهي نسبة مرتفعة تدل على أن المؤسسة تحتوي على مورد بشري متميز قادر على أداء الأعمال المرتبطة به وكذلك قادر على تحمل مسؤولياته في العمل كما تدل البيانات الإحصائية في الجدول على الوعي العاملين بطريقة العمل وكذا قوتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة كما إنهم متمكنون من المهارات التي يتطلبها العمل، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي والكفاءة العلمية التي يتمتع بها العاملون إذ أن أغلبهم خرجي الجامعات، وتكوينهم العلمي يسمح لهم بتأقلم مع أي عمل في مجال تخصصهم كما أن حرية التصرف التي يتمتع بها العاملون تدل على كفاءتهم كما تدل على أن المؤسسة تفسح المجال للأفراد المبدعين، وهو ما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

في حين نجد المبحوثين الذين أقرروا بأنهم يستشرون الرئيس المباشر عند مواجهة الصعوبات في العمل بنسبة 25.00% فمنهم 75.00% قالوا أن الرئيس لا يفسح لهم مجا التصرف، ومنهم 32.83% أقرروا أن ليس لديهم كفاءة لحلها وهي نسبة صغيرة وقد يعود سبب ذلك إلى قلة خبرتهم أو ضعف مستواهم العلمي.

الجدول رقم 32 يوضح السعي إلى تحسين صورة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	السعي إلى تحسين صورة المؤسسة
89.55%	120	نعم
10.46%	14	لا
100%	134	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه يوضح السعي إلى تحسين صورة المؤسسة حيث نجد أعلى نسبة 89.55% من المبحوثين أجابوا بسعيهم إلى تحسين صورة المؤسسة التي يعملون فيها، وهي نسبة كبيرة تدل على أن أغلب العاملين مستعدون لبذل أقصى مجهوداتهم في سبيل نجاح العمل والمؤسسة، كما أن استعداد العاملين لتحسين صورة المؤسسة دليل

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

على أن المؤسسة توفر لهم جو العمل المناسب المليء بالاطمئنان والاستقرار والتعاون من أجل تحقيق الأهداف، ودليل أيضا على أن نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة أعطى ثماره، لأن استعمال المؤسسة للحوافز بثتى أنواعها مادية أو معنوية أو كلاهما في الوقت المناسب وللأشخاص الذين سيستحقونها، من شأنه أن يعزز ثقة العامل بالعمل وبالمؤسسة

و بأهمية كعضو فيها وبهذا تكسب المؤسسة ولاء أفرادها وسعيهم إلى تحقيق أهدافها حيث تتحول أهداف المؤسسة إلى أهداف شخصية للعاملين، كما يدل هذا على أن المؤسسة تبذل مجهودات كبيرة لتحسين صورتها انطلاقا من البيئة وصولا إلى البيئة الخارجية لان عمال المؤسسة يعكسون الصورة الحقيقية للمؤسسة وبالتالي تتعكس هذه الصورة في ذهن المستهلكين وغيرهم من أعضاء المحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى أن المعايير العلمية في تحفيز العاملين تجعلهم رضوان عن المؤسسة ويسعون إلى تحسين صورتها بنشر أفكارهم الايجابية عن المنظمة.

- في حين نجد نسبة 10.46% من المبحوثين أقرروا بعدهم سعيهم إلى تحسين صورة المنظمة، وهو الأمر الذي يستدعي بذل مجهودات إضافية من طرف المؤسسة لتحفيزهم ودفعهم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 33 يوضح ماذا تعني المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	يوضح ماذا تعني المؤسسة.
70.89%	95	مكان لإثبات قدرات الإبداعية
29.11%	39	مصدر للرزق
100%	134	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه يوضح ماذا تعني المؤسسة. حيث نجد أعلى نسبة 70.89% من المبحوثين أجابوا بأنها مكان لإثبات قدراتهم الإبداعية، وهي نسبة كبيرة تدل

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

على أن المؤسسة توفر مناخا مناسباً للعمل والإبداع من خلال تحفيزها للمبادرات الجديدة وإفساح المجال للعمال في التصرف باعتبارهم قادرين على تحمل المسؤوليات أعمالهم، وهذا راجع إلى وعي المؤسسة لضرورة الإبداع من أجل التفوق لأن الإبداع أحد مصادر الميزة التنافسية، كما أن اعتماد المؤسسة على نظام حوافز يشجع الإبداع أيضاً من شأنه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أنه أمر من شأنه أن يجعل المؤسسة قبله للمبدعين، لأن الإبداع تلزمه شروط معينة وأهمها حرية التصرف في حل مشكلات العمل وتحقيق الأهداف وكسر القواعد التقليدية، الخروج بنمط وأسلوب عمل جديد من شأنه تحقيق الأرباح التي تعود على المؤسسة بالفائدة وكذلك على العاملين بها، وبما أن أغلبية العاملين ويرون أن المؤسسة مكان لإثبات قدراتهم الإبداعية فهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على تحفيز الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية.

في حين نجد 29.11% من المبحوثين أقرروا أن المؤسسة مصدر للرزق وقد يعود ذلك إلى نقص خبرتهم أو ضعف كفاءتهم.

الجدول رقم 34 يوضح تقييم نظام الحوافز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم نظام الحوافز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
47.01%	63	جيد
33.58%	45	مقبول
19.41%	26	ضعيف
100%	134	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه تقييم نظام الحوافز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حيث نجد أعلى نسبة 47.01% من المبحوثين أجابوا بأن دور نظام الحوافز في

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة جيد، وهي نسبة معتبر تدل على وعي العاملين في المؤسسة لأهمية الحوافز، وكذا تدل على وعيهم لدورهم في الاجتهاد أكثر والعمل على تطوير أساليب عمل إبداعية وكذا إيجاد الحلول ابتكارية من شأنها تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، كما تدل البيانات على أن نظام الحوافز فعال إذ يعمل على تشجيع الأداء المتميز والأفراد القادرين على الإنتاج أكثر، وخاصة الأفراد المتميزين الذين يبتكرون طرق جديدة تزيد من تفوق المؤسسة، ثم نجد نسبة 33.58% من المبحوثين أجابوا بان دور نظام الحوافز مقبول وهو دليل على أن المؤسسة وضعت نظام حوافز مبني على أسس علمية إذ باستطاعته أن يمس كل شرائح العاملين من ابسط عامل إلى أو لمسؤول، ويتم تقديم الحوافز حسب احتياجات كل عامل وكل فئة فهناك من يحتاجها معاً، وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام حوافز قائم على مبادئ علمية.

- في حين نجد نسبة 19.41% من المبحوثين أجابوا بان دور نظام الحوافز ضعيف ويعود سبب ذلك إلى الاختلاف في القدرات الفردية للعاملين.

ثانياً: نتائج الدراسة.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

و التي مفادها << يؤدي التحفيز إلى تحسين الأداء في المؤسسة >> بناء على التحاليل الخاصة بهذه الفرضية تبين أن العينة المدروسة من عمال المؤسسة ومن خلال الجدول رقم (11) تحصلوا على عدة تعويضات، منها المعنوية بنسبة 38.05%. ومنها المادية بنسبة 29.85%. ومنهم من تحصل على حوافز المادية والمعنوية معاً بنسبة 23.88% وهو دليل على اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها ودفعهم إلى تفجير قدراتهم وطاقاتهم الكامنة وزيادة إقبالهم على العمل أكثر، كما تبين من خلال الجدول رقم (12) أن أساس الحصول على الحوافز كان بنسبة 43.28% على أساس إبداع وتجديد في العمل، ونسبة 31.35 % الإنتاجية المرتفعة، وبنسبة

25.94% الأداء الجيد، وهو ما يدل على محاولة المؤسسة تجسيد الشعار الذي رفعته (الحياة ابتكار) حيث تعمل على تحفيز الأفكار الجديدة والمبدعة، إضافة إلى تشجيع العاملين على رفع الإنتاج، وحثهم على الامتثال لمعايير الأداء الجيد هو الأساس في تحسين جودة المخرجات كما وكيفا، كما تبين من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح تلقي الثناء من الرئيس عن القيام بعمل جيد، أن أغلبية المبحوثين يتلقون الثناء من الرئيس عند القيام بعمل جيد، وكانت نسبتهم 63.44%، وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتشجيع عمالها ورفع معنوياتهم وتقديم الحوافز المعنوية عند قيامهم بعمل جيد وهو تقدير من المؤسسة للجهود التي يبذلونها، كما تبين من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح إعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس الأداء الجيد أن نسبة 53.73% لم يحصلوا على المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس الأداء الجيد، هي نسبة وهو دليل على أن المؤسسة تتوخى الحذر في توسيع مجال المسؤولية والصلاحيات، في حين كان نسبة 46.26% من الذين حصلوا على زيادة في المسؤوليات والصلاحيات، وهو ما يدل على وجود تكامل بين الإدارة والعاملين كما يدل على وضوح الأهداف و تفويض السلطة نظرا لدرجة وعي العاملين ومشاركتهم في لأهداف مؤسستهم، كما تبين من خلال الجدول رقم (15) أن تحمل المسؤولية يؤدي إلى الحصول على الحوافز المعنوية بنسبة 51.49%، كما يؤدي إلى الحصول على الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة 14.93% والحصول على الحوافز المادية بعد تحمل المسؤولية يكون بنسبة 12.68%، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتحسين مناخ العمل وخلق جو مناسب، وتشكيل روح الفريق وبعث الاستقرار وطمأنينة في العمل، إذ أن تحمل المسؤولية يعزز الثقة بين العامل الإدارة، الأمر الذي يؤهله للمشاركة في تحقيق الأهداف وصياغة القرارات وهو مؤشر إيجابي على لارتفاع معدلات الأداء.

كما تبين من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح الزيادة في الراتب على أساس معايير أداء موضوعية حيث كانت أعلى نسبة 67.92% من المبحوثين لم يحصلوا على زيادة في الراتب، لأن الراتب حق ثابت للعامل وزيادته لا تحصل إلا في حالات الترقية والأداء الجيد ليس المعيار الوحيد في الحصول على ترقية بل هناك عدة معايير أخرى، وكانت نسبة 32.08% من المبحوثين الذين حصلوا على زيادة في الراتب على أساس معايير أداء الموضوعية وهو ما يدل على أن الإدارة تحرص على انتقاء العناصر الأكثر كفاءة وفعالية في الأداء، كما تبين من خلال الجدول رقم (17) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 69.41% لم يحصلوا على ترقية بعد إنجاز للعمل بشكل جيد، وهو ما يؤكد أن الأداء الجيد هو ليس المعيار الوحيد للحصول على ترقية بعد إنجاز العمل بشكل جيد، كما تبين من خلال الجدول رقم (18) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 81.35% أكدوا أن الجودة والإتقان تؤدي إلى الحصول على مكافآت، فهناك 55.96% منهم حصلوا على المكافآت المعنوية، و24.78% حصلوا على مكافآت مادية ومعنوية معا، و19.26% حصلوا على مكافآت مادية، ما يدل على حرص الإدارة على رفع الأداء وتحسين جودة الأداء من خلال توفير مجموعة من الحوافز المادية أو المعنوية أو المادية والمعنوية معا باعتبار الأداء أحد مصادر الميزة التنافسية.

- من خلال البيانات والنتائج المتوصل إليها تبين لنا تحقق هذه الفرضية أي أنه يؤدي التحفيز إلى تحسين الأداء في مؤسسة كوندور.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

و التي مفادها << يؤدي التحفيز إلى رفع إنتاجية المؤسسة >>

- بناء على التحليل الخاصة بهذه الفرضية تبين أن العينة المدروسة من عمال المؤسسة ومن خلال الجدول رقم (19) أن أغلبية المبحوثين على علم بكيفية التحفيز لرفع إنتاجية المؤسسة، ونسبتهم 83.59% حيث أقر معظمهم بمضاعفة

المجهودات وزيادة سرعة الإنجاز إضافة إلى ساعات العمل الإضافية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة واضحة في تحفيز العمال حيث أغلبية العاملين يعملون متى يحصلون على الحوافز، وما يؤكد الجدول رقم (20) إذ أن 53.94% أقرروا أن المشرف المباشر هو من يقوم بالتحفيز لرفع الإنتاجية و23.63% قالوا أن المدير هو من يقوم بعملية التحفيز لرفع الإنتاجية، و22.43% قالوا أن مصلحة معينة تقوم بتحفيزهم كلما قاموا بتحقيق الأهداف المسطرة، كما يبين الجدول رقم (21) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 73.88% أجابوا بأنهم يحصلون على مكافآت بعد إنجاز أكبر عدد من الأعمال في الوقت المحدد، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة برفع الإنتاج باستعمال الحوافز لتحريك دوافع العاملين تجاه رفع الإنتاج في العمل، كما يوضح الجدول رقم (22) بأغلبية المبحوثين بنسبة 71.64% مستعدون لبذل مجهودات إضافية لنجاح المؤسسة وهو ما يدل على أن العمال راضون عن عملهم ويتقنون في مؤسستهم ويؤمنون بأهدافها ومستعدون لإنجاحها، كما يبين الجدول رقم (23) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 65.67 % أقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه يتوافق مع المجهودات التي يبذلونها وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإشباع الحاجات المادية للعمال قصد الاستثمار في طاقتهم أكثر، كما يبين الجدول رقم (24) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 86.56% يتقاضون أجرا إضافيا مقابل ساعات عمل إضافية وهي تعد الحوافز المادية خاصة لذوي الدخل الضعيف كما أن ساعات العمل الإضافية من أهم أساليب رفع الإنتاجية وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى لرفع الإنتاجية من خلال ساعات العمل الإضافية باعتبار رفع الإنتاجية أحد مصادر الميزة التنافسية، كما يبين الجدول رقم (25) أن الحصول على مكافآت وتعويضات يكون عند إنجاز الأعمال بطريقة جيدة وهذا بنسبة 45.52% وعند السرعة والإتقان في إنجاز الأعمال بنسبة 32.83% وعند القيام بالعمل كما هو

مطلوب بنسبة 21.65%، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتشجيع الأفراد على العمل أكثر من خلال عدة جوانب.

- و من خلال البيانات والنتائج المتوصل إليها تبين لنا تحقق هذه الفرضية على أرض الواقع بنسبة كبيرة جدا. أي أنه يؤدي التحفيز إلى رفع إنتاجية المؤسسة كوندور.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

و التي مفادها << يؤدي التحفيز إلى زيادة إبداع المؤسسة >>

بناء على التحليل الخاصة بهذه الفرضية تبين أن العينة المدروسة من عمال المؤسسة ومن خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 76.86% سمعوا عن حالات ثم تحفيزهم نتيجة إبداعهم، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع الأفراد المبدعين من خلال الحوافز وهو الأمر الذي من شأنه أن يرفع معدل الإبداعات والابتكارات داخل المؤسسة والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية لها، كما يبين الجدول رقم (27) أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود معايير عملية للتحفيز على أساس الإبداع بنسبة 72.38% وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بالإبداع والمبدعين وأنها تسعى إلى تجسيد شعار الذي رفعته (الحياة ابتكار) من خلال تحفيز كل من له فكرة جديدة أو أسلوب جديد متميز عن الأساليب التقليدية في العمل، كما يبين الجدول رقم (28) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 78.35% أقروا أن الحصول على مكافئة مادية يكون بسبب الإبداع والتجديد في العمل، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتشجيع الإبداعات من خلال الحوافز المادية باعتبارها أكثر أنواع الحوافز تأثيرا في سلوك ودوافع العاملين خاصة منهم المبدعين، والذين يدخلون تقنيات جديدة وأساليب عمل جديدة قادرة على إظهار تميز المؤسسة وتفوقها عن باقي المنافسين، كما يبين الجدول رقم (29) المقابل لإيجاد حلول المشكلات العمل إذ أجاب المبحوثون بنسبة 35.09% أنهم يتلقون المدح والثناء، وبنسبة 34.32% أجابوا بالحصول على مكافئات مادية وبنسبة 30.59% أجابوا بالزيادة في الصلاحيات، وهو دليل على

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

اهتمام المؤسسة بالأفراد المبدعين من خلال تقديم الحوافز المعنوية وكذا الحوافز المادية أو زيادة في الصلاحيات وتسليمهم المهام ذات المسؤولية والتي تحتاج إلى دقة وتركيز أعلى، وهي عبارة عن مكافئة مادية ومعنوية لأفراد المبدعين ومجال جديد لإظهار قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، كما يبين الجدول رقم (30) الحصول على ترقية بسبب إدخال بعض تقنيات في العمل حيث أجاب أغلبية المبحوثين بنسبة 53.73% بأن إدخال بعض التقنيات في العمل يؤدي إلى الحصول على ترقية، وهو دليل على اهتمام المؤسسة بالعمال الموظفين الذين يسعون إلى رفع وزيادة إبداعات وابتكارات مؤسستهم، فالعامل الموهوب والمتميز والقادر على صنع الفارق يكسب مؤسسته الميزة التنافسية كما يبين الجدول رقم (31) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67.17% لا يستشيرون الرئيس عند مواجهة الصعوبات في العمل، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحتوى على مورد بشري متميز قادر على تحمل مسؤولياته في العمل وهذا راجع إلى مستوى الكفاءة العلمية التي يتمتع بها العاملون.

إذ إن أغلبهم خرجي الجامعات، وتكوينهم العلمي يسمح لهم بالتأقلم مع أي عمل في مجال تخصصهم كما أن حرية التصرف التي يتمتع بها العاملون تدل على كفايتهم كما تدل على أن المؤسسة تفسح المجال للأفراد، وهو ما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يبين الجدول رقم (32) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 89.55% يسعون لتحسين صورة المؤسسة، وهو ما يدل على أغلب العاملين مستعدون لبذل أقصى مجهوداتهم في سبيل نجاح العمل والمؤسسة، كما أن استعداد العاملين لتحسين صورة المنظمة دليل على أن المؤسسة توفر لهم جو العمل المناسب والمليء بالاطمئنان والاستقرار والتعاون من أجل تحقيق الأهداف، وهو دليل أيضا على أن نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة أعطى ثماره، كما يبين الجدول رقم (33) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 70.89% يعتبرون المؤسسة مكان لإثبات قدراتهم الإبداعية، وهو ما يدل على أن المؤسسة توفر مناخا مناسباً للعمل والإبداع من خلال تحفيز المبادرات الجديدة والإفصاح المجال للعمل والتصرف باعتبار العاملين قادرين على تحمل المسؤوليات كما يبين الجدول رقم (34) تقييم نظام الحوافز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

حيث أجاب أغلبية المبحوثين بنسبة 47.01% أن النظام جيد ونسبة 33.58% أن نظام مقبول ونسبة 19.41% أجابوا بأنه ضعيف وهو ما يدل على وعي العاملين في المؤسسة لأهمية الحوافز، وكذا وعيهم لدورهم في الاجتهاد أكثر والعمل على تطوير أساليب عمل إبداعية وإيجاد حلول ابتكارية من شأنها تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

- من خلال البيانات والنتائج المتوصل إليها تبين لنا تحقق هذه الفرضية على ارض الواقع بنسبة كبيرة جدا بعد تحقق جل مؤشراتنا، أي انه يؤدي التحفيز إلى زيادة إبداع المؤسسة.

4- الاستنتاج العام:

- بعدما بحثنا في موضوع دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور، توصلنا إلى تحقق الفرضية الأولى والتي تبين بأنه << يؤدي التحفيز إلى تحسين الأداء في المؤسسة >> وتحقق الفرضية الثانية والتي تبين بأنه << يؤدي التحفيز إلى رفع إنتاجية المؤسسة >> وكذا تحقق الفرضية الثالثة والتي تبين بأنه << يؤدي التحفيز إلى زيادة إبداع المؤسسة >> ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية العامة والتي تدرج تحت العنوان: << يؤدي التحفيز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة >> قد تحققت وقد خرجنا بالاستنتاجات التالية:
- أن عملية التحفيز هي الركيزة الأساسية لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بصفة عامة، ولتشجيع المبادرات المتميزة بصفة خاصة.
- أن مفهوم الميزة التنافسية هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المؤسسة، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر بصورة خاصة عن (مجموعة متكاملة من التصرفات التي تحقق التميز المستمر عن المنافسين).

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

- أن الحوافز المادية والمعنوية مثل المكافئات وتحسين مناخ العمل وخلق الجو المناسب يبعث روح الاستقرار والطمأنينة في العمال، وتجعلهم مستعدين لتقديم الأداء الجيد وتحمل مسؤولية العمل واحترام معايير الأداء وإنجاز العمل بشكل جيد من خلال الجودة والإتقان.
- أن عملية التحفيز كفيلة برفع الإنتاجية في مؤسسة كوندور (ميدان الدراسة)، إذ أن الحوافز في هذه المؤسسة تدفع العاملين إلى بذل مجهودات إضافية لإنجاز أكبر عدد من الأعمال ومن خلال ساعات العمل الإضافية، كما تدفعهم الحوافز إلى السرعة في إنجاز الأعمال.
- أن الحوافز تزيد من الإبداع والتجديد والتطوير في العمل، كما تشجع على إيجاد حلول للمشكلات وإدخال بعض التقنيات في العمل، كما تؤدي إلى مواجهة الصعوبات من خلال إبداع حلول جديدة متميزة إضافة إلى إظهار القدرات الإبداعية للعاملين.
- وبناء على الدراسات السابقة ، ومن خلال الدراسة الأولى التي اجرتها سامية خرفاش حول اثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية تبين لنا :
- انه مهما كان نوع الحافز مادي او معنوي او حتى سلبي له اثر كبير على رفع اداء العاملين.
- ان اي عامل يسعى لرفع الانتاج من اجل رفع حافزه ، ورفع الانتاج هو في الغالب هدف اي مؤسسة اقتصادية بصفة عامة .
- اما بالنسبة للدراسة الثانية التي اجراها انيس كشاط حول دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبين ان :
- تنوع المفاهيم لمتعلقة بالكفاءات فبعض الباحثين يؤكد بان كفاءة الفرد و ادارة الكفاءات هي ادارة الطاقات و القدرات البشرية التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية

الفصل الخامس.....عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

- صعوبة تطبيق برامج ادارة الكفاءات على ارض الواقع خاصة بالنسبة للمؤسسة العمومية لأنه يتطلب تغيير ثقافي .
- اما من خلال الدراسة الثالثة التي اجرتها الباحثة ليلي غضبان حول الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين فتبين لنا :
- ان الحوافز المادية تتجلى اهميتها بالنسبة لافراد عينة البحث و درجة تفضيلها اكبر من المتوسط الطبيعي ,اي ان مشكلة المادة لا تزال قائمة مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة ،اضافة الى تفضيلهم ايضا للحوافز المعنوية ويودون وجودها بصفة دائمة بعد توفر الحوافز المادية .
- كما اوضح البحث حقيقة اخرى هي ان معظم افراد العينة يجمعون على ان الحوافز المقدمة للافراد العاملين تساهم في زيادة ادائهم بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للبحث، قناعة منهم بان تقديم الحوافز للعمال كفيل بجعلهم اكثر فعالية،

خلاصة:

وما نخلص إليه في ختام هذا الفصل، من خلال ما تناولناه سابقا أن للجداول دور كبير في تفسير وتحليل مختلف المعطيات المرتبطة بموضوع الدراسة ،وبالتالي الوصول إلى نتائج عامة حول موضوع الدراسة، ويحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على اكمل وجه للوصول الى الاداء المرغوب .

خاتمة

خاتمة:

من خلال بحثنا هذا تبين لنا أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة، وبعد الإطلاع على الجانب النظري والجانب الميداني والربط بينهما أصبح بإمكاننا أن نستخلص أن الميزة التنافسية هي غاية المؤسسات جميعها على اختلاف أنواعها وأهدافها، كما أن الميزة التنافسية هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تسهر المؤسسة على تنفيذها، من أجل تقديم منتجات تتميز عن باقي منتجات المنافسين في التكلفة وفي النوعية والكيف، وهذا بإتباع الإستراتيجية التي تتناسب مع الموقف الذي تواجهه المؤسسة، كما أمكننا معرفة مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في الأداء الجيد وتحسين الإنتاجية وتحقيق الإبداع، وبما أن الأفراد هم القائمون على تجسيد هذه المصادر على أرض الواقع وجب على المؤسسة الاهتمام بقدرات هؤلاء الأفراد واستعداداتهم ودوافعهم، من خلال إقامة نظام حوافر فعال قادر على تحريك الأفراد وتشجيعهم على بذل أقصى مجهوداتهم، فالحوافز هي التي تدفع بالأفراد إلى تحسين أدائهم وكذا إنتاجاتهم، أيضا الحوافز هي التي تفسح المجال للإبداع، وعليه فإن التحفيز الفاعل يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، إذ أنه يؤثر مباشرة على مصادرها الأساسية، إذ أن تجاوب الأفراد مع الحوافز التي تعرضها المؤسسة يجعلهم مستعدين لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا إتباع الإستراتيجية التنافسية التي تضعها المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية مفهوم حديث نسبيا يجب على المؤسسات أن تهتم به، من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق الإبداع الذي يجعل المؤسسة تقود التغيير بدلا من محاولة التكيف مع التغيرات الحاصلة وفي الأخيرة يمكننا التقدم بالتوصيات والاقتراحات التالية:

- على المؤسسة الاهتمام بتوضيح دور العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين أدائهم ورفع إنتاجاتهم وزيادة إبداعاتهم.

- على المؤسسة أن تهتم أكثر بدوافع الأفراد العاملين بها وكذا الاهتمام بحاجتهم والعمل على تقديم الحوافز التي تتجاوز مع دوافعهم واحتياجاتهم.
- على المؤسسة العمل على تقديم الحوافز التي من شأنها أن تشجع العاملين على تحسن أدائهم لأن تحسين الأداء يؤدي إلى تقديم منتجات ذات الجودة اللازمة، كما يجب على المؤسسة اختيار الحوافز المناسبة لرفع الإنتاجية وعلى رأسها الحوافز المادية، كما يتوجب عليها تخصيص مجموعة من الحوافز المعنوية التي تفسح مجال الإبداع للأفراد ذوي القدرات المتميزة.
- يجب على المؤسسة الحفاظ على تقدمها من خلال الحفاظ على الميزة التنافسية التي تتمتع بها وتدعيم نظام الحوافز لديها من خلال إفساح المجال للمبادرات الجديدة وتدعيم وتشجيع الإبداع والابتكار.

العلماء حقا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة: محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية -برج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- سابق منية

إعداد الطالبين:

- بعيطيش أنور
- شملال أيمن

ضع علامة (X) أما الجواب المناسب

بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا في البحث العلمي

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2022/223

إلى السيد : مدير مؤسسة كوندور
- برج بوعريريج -

الموضوع: تَربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد،...

في إطار تشجيع المتربصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة أنتم مدير مؤسسة كوندور- برج بوعريريج - التفضل باستقبال الطلبة الأتية أسماؤهم على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتهم من أجل إتمام مذكرة نهاية الدراسة، وإعداد تقرير التربص :

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- بعيطيش انور - شملال ايمن	دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل	الموسم الدراسي 2021/2020

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

برج بوعريريج في 2022/05/12

رئيس القسم

د. نعمش عبد الحفيظ
رئيس قسم العلوم الاجتماعية
بالنيابة



الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

01- الجنس:

ذكر أنثى

02- السن:

03- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

04- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

05- نوع السكن:

ريفي شبه حضري حضري

06- الفئة المهنية:

الإطارات التحكم التنفيذ

07- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

08- الدخل المادي:

ضعيف متوسط جيد

المحور الثاني: يؤدي التحفيز إلى تحسين الأداء في المؤسسة

09- ما نوع التعويضات التي حصلت عليها أثناء عملك بالمؤسسة؟

مادية معنوية الاثنان معا لم أحصل على تعويضات

10- ما هو الأساس الذي تم على أساسه حصولك على الحوافز؟

- أدائك الجيد
- إنتاجيتك المرتفعة
- إبداعك وتجديدك في العمل
- أخرى أذكرها

11- هل تلقى الثناء من رئيسك عند قيامك بعمل جيد؟

- نعم
- لا

12- هل يتم إعطائك المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس أدائك الجيد؟

- نعم
- لا

13- هل تحصلت على حوافز مادية أو معنوية بعد تحملك للمسؤولية في العمل؟

- مادية
- معنوية
- كلاهما

14- هل تتم الزيادة في الراتب على أساس معايير أداء موضوعية؟

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما هو السبب؟

15- هل تحصلت على ترقية بعد إنجازك للعمل بشكل جيد؟

- نعم
- لا

16- هل ترى أن القيادة والإتقان في العمل يؤديان إلى الحصول على مكافآت؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي طبيعة هذه الحوافز؟

- مادية
- معنوية
- كلاهما

الحوار الثالث: يؤدي التحفيز إلى رفع إنتاجية المؤسسة

17- هل تعلم كيف يتم التحفيز لرفع إنتاجية المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف يكون ذلك؟

18- من يقوم بتحفيزك لرفع إنتاجية المؤسسة؟

المدير المشرف المباشر مصلحة معينة

أخرى أذكر:

19- هل سبق وتحصلت على مكافأة بعد إنجازك لأكثر عدد من الأعمال في الوقت محدد؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

20- هل أنت مستعد لبذل مجهودات أكبر مما طلب منك من أجل نجاح المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف ذلك؟

21- هل يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع المجهودات التي تبذلها في عملك؟

نعم لا

22- هل تتقاضى أجراً إضافياً مقابل عملك لساعات إضافية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟

23- متى تحصل على مكافأة أو تعويضات؟

- السرعة في إنجاز الأعمال
- القيم بالعمل كما هو مطلوب منك
- إنجاز الأعمال بطريقة جيدة
- أخرى أذكر

المحور الرابع: يؤدي التحفيز إلى زيادة الإبداع في المؤسسة

24- هل سمعت عن حالات تم تحفيزهم في المؤسسة نتيجة لإبداعهم في العمل؟

نعم لا

25- هل توجد معايير عملية للتحفيز في المؤسسة على أساس الإبداع في العمل؟

نعم لا

26- هل حصلت على مكافأة مادية بسبب إبداع أو تجديد في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

27- عند إيجاد حلول لمشكلات العمل في المكان والزمان المناسبين هل:

- تتلقى المدح والثناء

- مكافأة مادية

- زيادة في الصلاحيات

- أخرى أذكر

28- هل حصلت على ترقية بسبب إدخال بعض التقنيات التي تحتاجها في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" ما هو السبب:

29- إذا واجهتك صعوبات في العمل هل تقوم باستشارة رئيسك المباشر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" لماذا؟

- لا يفسح لك مجال التصرف بمفردك
- ليس لديك الكفاءة لحلها
- أخرى أنكر

30- هل تسعى إلى تحسين صورة المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟

31- ماذا تعني لك هذه المؤسسة؟

- مكان لإثبات قدراتك الإبداعية
- مصدر للرزق
- أخرى أنكر

32- ما هو تقييمك لنظام الحوافز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستك؟

جيد مقبول ضعيف

شكرا على تعاونكم

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع:

أولاً: الكتاب

- 1- إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، دار ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2011
- 2- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 3- أحمد طاهر: إدارة المورد البشرية، دار الجمعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك للتنظيم نظره معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة مصر، 2005.
- 5- إحسان محمد حسن: الأسس العملية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطابعة للطباعة والنشر، ط1 بيروت، 1986.
- 6- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر 2002.
- 7- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافئات)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة مصر، 2006.
- 9- هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2012.
- 10- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007.
- 11- هشام حريزي، أبو شمال عبد الرحمان: التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدينا الطابعة والنشر، ط1، الإسكندرية مصر 2004.

- 12- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2011.
- 13- زعدار أحمد: المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجزير للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2011.
- 14- حسين خريم: إدارة المنظمات منظورة كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2010، الإصدار الثاني.
- 15- حسين علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005.
- 16- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المورد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 17- طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة المورد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2008.
- 18- يوسف حجيمي الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة المورد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراقة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006.
- 19- محمد فتوح: إدارة المورد البشرية، دار النشر والعلوم، ط1، حلب، سورية، 2009.
- 20- موسى خليل: الإدارة المعاصرة الوظائف والممارسات، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2005.
- 21- منال طلعت محمود: أساسات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003.
- 22- محمد فلاح صلاح: إدارة المورد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2004.

- 23- محمد محمود مصطفى: إستراتيجية علم الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون ط1، عمان الأردن 2012.
- 24- محمد حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.
- 25- مصطفى محمود أبوبكر: إدارة المورد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 26- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2004.
- 27- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمدخل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 28- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية مصر 1998.
- 29- نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديثة للنشر ط1، عمان الأردن، 2012.
- 30- نبيل مرسي، أحمد سليم: الإدارة الإستراتيجية إدارة التنافس إدارة المعرفة إدارة المخاطر، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2007
- 31- نعيم عباس، خضر الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية مدخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2010.
- 32- ناديا أبو الوفا، العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2010.
- 33- سيد سالم عرفت، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2011.

- 34- سنان الموسوي: إدارة المورد البشرية والتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 35- سهيلة محمد عباس: إدارة المورد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 36- سنان الموسوي، إدارة المورد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي، ط2، عمان الأردن 2008.
- 37- سعاد نائف برنوطي: إدارة المورد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن، 2004.
- 38- سهيلة محمد عباس: إدارة المورد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 39- عباد المجيد كرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2014.
- 40- علي سلمى: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001.
- 41- عبد المعطي محمد عساق: السلوك الإداري (التنظيم) في المنظمات المعاصرة دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 42- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
- 43- عبد الباري درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية للتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 44- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة المورد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر، 2006.

45- علي سلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإدارة، دار المعارف، الإسكندرية مصر، 1980.

46- عبد الرحمان توفيق: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الجيزة مصر، 2013.

47- عمار بوحوش، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي والطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر.

48- علي بن عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة مصر، 2000.

49- عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية مصر، 2001.

50- عدلي على أبو طاعون: مناهج وإجراءات البحث الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الازارطية، جامعة الإسكندرية، 1998.

51- فيصل حسونة: إدارة المورد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن 2008.

52- فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007.

53- فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2006.

54- صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1982.

55- صلاح عودة سعيدة: إدارة الأفراد، الجامعية المفتوحة، ط1، طرابلس، 1994.

56- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999.

57-رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2007.

58-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، ط4، الجزائر، 2012.

59-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة المورد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007.

60-خواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، الجزائر، 2005.

ثانيا: القواميس:

1- أسيل: القاموس العربي الوسيط، دار الراتب الجامعية.

2- عصام نور الدين: الوسيط عربي عربي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.

ثالثا: رسائل ومذكرات التخرج.

1-سامية خرفاش: أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجيستر تخصص إدارة أعمال قسم كلية العلوم التجارة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2003.

2-عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية، رسالة ماجيستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر 2007.

3-رجيل أسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر إدارة أعمال، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر 2011.



Scorpion - Dev-Point