

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: ادارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:
د. حسين زاوش

❖ إعداد الطالبين :
✓ عبد الكريم كحول
✓ حكيم طبي

لجنة المناقشة

رئيسا	- أ. أبركان
مشرفا و مقررا	- د. زاوش حسين
مناقشا و ممتحنا	- أ. بوعزة

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر و عرفان

نشكر الله العلي القهار ونحمده أثناء الليل والنهار الذي وفقنا في مسارنا الدراسي فهو من علمنا ما لم نعلم .
لله الحمد والشكر أولا وآخرا فهو من ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز وإكمال هذا العمل المتواضع. كما لا ننسى أن نشكر الدكتور زاوش حسين لتواضعه و كذلك تحفيزه على إعداد هذا البحث فكان بمثابة المشرف والموجه، كما نود أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قراءة هذه المذكرة و إثرائها والشكر موصول إلى كل أستاذ أفادنا بما يكسبه من علم ولم يبخل علينا. شكرا لمن قدم لنا يد العون والنصح لكل من ساعدنا ولو بكلمة ترفع معنوياتنا شكرا لكل الإخوة والأصدقاء ولكل من جمعنا بهم مقاعد الدراسة وإلى كل القائمين على السير الحسن للكلية وذلك لخلق جو ملائم للطالب ووصوله الى مبتغاه.

إهداء

بسم الله المتعالي، و من منطلق الحب و الوفاء، أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى :

من حملتني وهنا رمز التضحية ، إلى من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها، و إلى والدي الذي لم يبخل علي بكل ما يملك.

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي و كل أفراد عائلة : "كحول" و "قاضي" و عائلة "طبي" و إلى كل الأقارب. وإعترافا مني بالجميل أهدي عملي إلى أولئك الذين لم يدخروا جهدا في مساعدتي، إلى من جمعني بهم الصداقة و الأخوة و المحبة "عراوي يونس" و "بغورة أيمن" و "شبير أنيس" إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم، إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي هذه أهديكم جميعا ثمرة جهدي الذي يرجو أن يمثل إضافة متواضعة للبحث العلمي.

ك. عبدالكريم



إهداء

إلى من جعلت لحياتي معنى و زرعت في قلبي البسمة و بعثت في
فؤادي البهجة، إلى قرّة عيني أُمي الغالية .
إلى من منحني الثقة و الحنان و أحاطني بالرعاية و الإهتمام إلى
أسطورة لن يكررها الزمن ،إلى أبي العزيز.
إلى إخوتي و هم سندي الذين لو تطلب الأمر لذهبت إليهم حافيا إذا
نادوني و أخواتي يا من جعلتم العائلة كحديقة مبهجة بزهورها.
إلى زوجتي يا من أهدتني الحياة إياها هدية على أعز الناس و أقربهم و
كل عائلة "طبي" و عائلة زميل الدرب "عبد الكريم كحول"، إلى كل من
وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

ط. حكيم

ملخص الدراسة:

تتناول الدراسة موضوع التحفيز ودوره في دعم وتحسين الأداء و الإنتاجية، وهذا بوصفه من أساسيات نجاح المؤسسات و خاصة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج التي اتخذناها كأساس في دراستنا من خلال تشخيص واقع الحوافز التي تقدمها مؤسسة كوندور ومدى تأثيرها على أداء العاملين وجودة منتجاتها، و توصلت دراستنا إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين التحفيز و تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور.
كلمات مفتاحية : التحفيز، الأداء، الإنتاجية، الجودة، مؤسسة كوندور.

Abstract

The study deals with the issue of motivation and its role in supporting and improving performance and productivity, and this as one of the basics of the success of institutions, especially the condor foundation in bordj bou arreridj, which we have taken as a basis in our study by diagnosing the reality of the incentives offered by the condor foundation and their impact on the performance of employees and the quality of its product. Our study found the most important results, the most important of which is the existence of a correlation between motivation and productivity in the condor foundation.

Keywords : stimulus, the performance, productivity, the quality, condor foundation.

الفهرس

فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

شكر و عرفان

إهداء

مقدمة عامة

1. تمهيد.....ب
2. أسباب اختيار الموضوعج
3. أهمية الدراسةج
4. أهداف الدراسةد
5. الدراسات السابقةد
6. الإشكاليةز
7. حدود الدراسةح
8. الفرضياتح
9. منهجية الدراسةح
10. صعوبات الدراسةط
11. هيكل الدراسةط

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للدراسة

- 2..... تمهيد
- 3..... المبحث الأول: ماهية التحفيز
- 3..... 1. المطلب الأول: تعريف التحفيز
- 4..... 2. المطلب الثاني: أهمية و انواع التحفيز
- 10..... 3. المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز
- 11..... المبحث الثاني: ماهية الأداء
- 11..... 1. المطلب الأول: تعريف الأداء و أساسياته

2. المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الأداء و تصنيفاته.....13
3. المطلب الثالث: كيفية تحسين و تقييم الأداء.....16
- المبحث الثالث: ماهية الإنتاجية.....21
1. المطلب الأول: تعريف الإنتاجية و أهميتها.....21
2. المطلب الثاني: التطور التاريخي و العوامل المؤثرة في الإنتاجية.....23
3. المطلب الثالث: عناصر و كيفية تحسين الإنتاجية.....26
4. خلاصة الفصل الأول.....28

الفصل الثاني: الحوافز و إسهاماتها في دعم و تحسين الأداء و الإنتاجية

- تمهيد.....30
- المبحث الأول:التحفيز و دوره في تحسين الأداء.....31
1. المطلب الأول: التحفيز الإيجابي.....31
2. المطلب الثاني: التحفيز السلبي.....32
3. المطلب الثالث: علاقة التحفيز بتحسين الأداء.....34
- المبحث الثاني:التحفيز و دوره في تحسين الإنتاجية.....35
1. المطلب الأول: الحوافز الإيجابية.....35
2. المطلب الثاني:الحوافز السلبية.....36
3. المطلب الثالث: تأثير الحوافز على الإنتاجية.....37
- المبحث الثالث: دور التحفيز في تحسين الجودة.....38
1. المطلب الأول:أساسيات الجودة و العوامل المؤثرة فيها.....38
2. المطلب الثاني: مميزات و أشكال التحفيز في تحسين الجودة.....43
3. المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين الجودة.....45
- خلاصة الفصل الثاني.....47

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور

تمهيد.....	49
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور.....	50
1. المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور.....	50
2. المطلب الثاني: فروع و أهداف المؤسسة.....	50
3. المطلب الثالث: مراحل نشاط المؤسسة و هيكلها التنظيمي.....	52
المبحث الثاني: دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور.....	54
1. المطلب الأول: التحفيزات المادية المقدمة من طرف المؤسسة.....	54
2. المطلب الثاني: التحفيزات المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة.....	55
3. المطلب الثالث: التحفيزات السلبية التي تعتمد عليها المؤسسة.....	56
المبحث الثالث: الحوافز و دورها في تحسين الجودة في مؤسسة كوندور.....	57
1. المطلب الأول: دور التكوين في تحسين الجودة في المؤسسة.....	57
2. المطلب الثاني: الترقية و دورها في تحسين الجودة في المؤسسة.....	58
3. المطلب الثالث: دور المكافآت في تحسين الجودة في المؤسسة.....	59
4. خلاصة الفصل الثالث.....	60
خاتمة	
1. الخاتمة.....	62
2. النتائج و الإقتراحات.....	63
قائمة المراجع.....	66

مقدمة

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها، اذ يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، و تسعى العديد من المؤسسات البحث عن كيفية جعل المورد البشري يقدم أحسن ما عنده من مهارات لصالحها بأكثر كفاءة وفعالية مما يساهم في النمو و التطور و تحسين الإنتاجية ومن ثم تحقيق الأرباح.

و يعتبر عنصر التحفيز أحد الوظائف الأساسية و المهمة في تسيير الموارد البشرية واستغلالها بما يخدم المؤسسة، و تتمثل هذه الحوافز في مجموعة من العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تساعد الفرد على تحسين أدائه و تؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة و بالتالي تحسين الإنتاجية و تحقيق الأرباح. و يعد التحفيز من أهم الموضوعات الجديرة بالدراسة للتعرف على مدى أهميتها و أنواعها و كيفية منحها للعمال و ذلك تشجيعا لهم لبذل مجهودات كبيرة في العمل.

أصبح نجاح أو فشل المؤسسات مرتبط بمدى تحملها بأهم مورد تملكه و هو المورد البشري الذي تتسابق المؤسسات بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، لكن ذلك لا يكفي للبقاء و الاستمرار بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و تحفيزهم و مكافئتهم على الأداء الجيد الذي يفوق الأداء العادي مما يبعث فيه روح حب العمل و الاجتهاد لتقديم الأفضل.

إن دراسة التحفيز و دوره في تحسين الأداء و الإنتاجية الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية فالعامل المحفز ايجابيا و الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف و تحسين الأداء و الإنتاجية و تعزيز القيم الإيجابية في المؤسسة، لذا لا بد من وضع نظام تحفيزي ملائم يساعد العاملين في تحسين أدائهم و القيام بالأعمال الموجهة لهم، لذا في هذا البحث سنقوم بدراسة دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريريج.

1 / أسباب اختيار الموضوع:

أ - الأسباب الذاتية:

- الميول والرغبة الملحة في الإطلاع و الإستفادة و إكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.
- معرفة أهمية التحفيز في مؤسسة كوندور و أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع التحفيز، مما يستدعي زيادة الإهتمام بهذا العنصر لأنه أداة لتحسين الأداء و الإنتاج و تحقيق هدف أي مؤسسة.
- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الموارد البشرية .

ب- الأسباب الموضوعية:

- تزويد المكتبة الجامعية بمرجع يخص التحفيز من أجل إتمام الدراسة في نفس الموضوع وفي جوانب مختلفة.
- العراقيل و الصعوبات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية في تحسين أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
- اقتناعنا بأن المورد البشري هو أساس نجاح المؤسسة و إستمراريتها لذلك فتحفيزه يؤدي بالضرورة لتحسين أدائه و إنتاجيته.

2 / أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لموضوع التحفيز من جهة وتحسين الأداء و الإنتاجية من جهة أخرى، و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر من خلال :
- الأهمية المتزايدة التي يكتسيها الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الإقتصادية و التي تستدعي الإهتمام بالعاملين كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات.
 - تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالتحفيز الذي أصبح عامل مهم لتحسين الأداء و الإنتاجية.

- تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز ودوره في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور.

3 / أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في ما يلي:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة كوندور.
- التعرف على أكثر الحوافز جذبا للعمال.
- البحث عن دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور.
- التعرف على أهم الحوافز المقدمة للعمال في مؤسسة كوندور لتحفيزهم على تقديم الأفضل للمؤسسة.

4 / الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في الموضوع صادفنا مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز ودوره في تحسين الأداء و الإنتاجية سنتطرق إلى البعض منها بحسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسة الأولى: عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، مدي فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، 2016.

هدفت الدراسة للتعرف على التحفيز و من خلال مفهومه و أشكاله و نظرياته المختلفة ومدى فاعليته في الرفع من مستوى أداء العاملين، كما تطرق لمفهوم الأداء بشكل عام وتوضيح أهمية تقييم الأداء و الطرق المختلفة لتقييمها، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، أما في دراستهم التطبيقية فقد استخدموا أداة الاستبيان لجمع المعلومات في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان.

هناك بعض النقاط المشتركة و المتمثلة في ماهية التحفيز الذي خصص له فصل تناول فيه تعريف التحفيز أهميته أنواعه و كذا نظرياته، كما خصص ماهية الأداء فصل ثاني تناولوا فيه تعريف الأداء تقييم الأداء و كذلك تحسين الأداء. أما من حيث الاختلاف فقد كان لي إضافة حول موضوع الإنتاجية باعتبار التحفيز يلعب دور هام في تحسين و زيادة الإنتاجية، و أيضا قمنا باختيار مؤسسة "كوندور" باعتبارها مؤسسة إقتصادية و صناعية تعتمد على الإنتاج الذي يعد أهم أهدافها.

اظهرت نتائج الدراسة أن هناك أشكال مختلفة للتحفيز، كالتحفيز المادي و المعنوي، بالإضافة إلى فعالية أشكال التحفيز الذي تقدمه وزارة التربية و التعليم للعاملين بها.

الدراسة الثانية: خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة الخليل، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، تطرق في بحثه على ماهية الحوافز من خلال مفهومه و النظريات و أهميتها، و تناول مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه ثم تقييم الأداء ثم الدراسة التطبيقية في شركات المشروبات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية طردية بين الحوافز المادية و المعنوية و مستوى أداء العاملين، و هناك علاقة إرتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز و مستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، و عدم مراعات سلم الأجور و الرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز.
- ربط سلم الرواتب و الأجور بمعدلات غلاء المعيشة و التضخم.
- تصميم نظام حوافز فعال و مرن.

- استحداث أنظمة حوافز جديدة.
- خلق الشعور بالأمان و الإستقرار الوظيفي عند العاملين.
- تقديم الدعم للعاملين و مساعدتهم عند التعرض لظروف خاصة.
- عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم و قدراتهم.

الدراسة الثالثة: صدام حسن ضوالبيت، أثر الحوافز على أداء العاملين و زيادة الإنتاجية، دراسة حالة بنك النيلين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على أداء العاملين و زيادة الإنتاجية، و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و دراسة حالة بنك النيلين في بحثهم، في الفصل الأول تطرقوا إلى الإطار المنهجي للبحث و الدراسات السابقة أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان مفهوم و أهمية وأنواع و نظريات الحوافز، في الفصل الثالث تناولوا فيه أداء العاملين و الإنتاجية، أما في الفصل الرابع احتوى على تحليل بيانات البحث من خلال دراسة حالة بنك النيلين، و من ثم الخاتمة التي شملت النتائج و التوصيات.

هناك بعض النقاط المشتركة في هذا البحث و هي دراستنا لموضوع دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية ، تطرقنا إلى مفهوم التحفيز من خلال أهميته و شروط و خصائص التحفيز، كما تناولنا موضوع الأداء من خلال مفهومه و العناصر المؤثرة في الأداء و كذا عناصره، أما فيما يخص الإنتاجية فكان أوجه التشابه من خلال تعريف الإنتاجية أهميتها ومحدداتها و العوامل المؤثرة فيها.

أما فيما يخص النقاط التي اختلفنا فيها فتمثلت في الدراسة التطبيقية، اختار صاحب البحث دراسة حالة بنك النيلين، أما نحن فاخترنا المؤسسة الإقتصادية و الصناعية "كوندور".

التوصيات: أهم التوصيات المقدمة :

- الإهتمام بوضع نظام للحوافز المعنوية و الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية.

مقدمة

- معالجة أسباب عدم الرضا في بيئة العمل الوظيفية.
- ان تخلق صلة وثيقة بين التحفيز و الهدف.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز قواعده و شروطه.

5 / الإشكالية:

من هذا المنطلق يدور البحث حول عملية التحفيز و دوره في تحسين الأداء و الإنتاجية و هذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم الحوافز في دعم وتحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور ؟

6 / الأسئلة الفرعية:

بناءا على هذه الإشكالية و حتى نتمكن من معالجة جوانب الدراسة ارتأينا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في توجيه الدراسة و هي:

- ماذا نقصد بالتحفيز الأداء و الإنتاجية؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية؟
- ما علاقة التحفيز بتحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور؟

7 / حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

أ - **المجال المكاني:** نظرا لمحدودية الوقت و طبيعة الموضوع تم إختيار مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ليكون مجالا للدراسة و التي سوف نقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة ، حيث شملت الدراسة مقابلة مع مسؤول تركيب و صناعة الثلجات في مؤسسة كوندور السيد "محمد بلوهري".

ب - **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة النظرية للموضوع بتاريخ 8 سبتمبر 2021 و استمرت حتى 8 ديسمبر 2021، في حين كان تاريخ بداية الدراسة الميدانية الخاصة بدراسة

حالة مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريريج بين 10 و 12 أوت 2021، حيث خصت هذه الفترة لمقابلة مسؤول تركيب و صناعة الثلجات في مؤسسة كوندور السيد "محمد بلوهري".

8 / الفرضيات:

للإجابة على الاشكالية نقدم الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر التحفيزات على الأداء و جودة الإنتاج سواء كانت حوافز مادية أو معنوية بمؤسسة كوندور.

الفرضية الثانية: يلعب التحفيز دور فعال في تحسين الأداء والإنتاجية لدى العاملين.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الإنتاجية في مؤسسة كوندور.

الفرضية الرابعة: يساهم التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور.

9 / منهجية الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر قصد الوصول إلى نتائج معينة، و لكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات و الإتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال و الذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى عملية، لذا كان لا بد من إختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية و منها اعتماد أساليب متعددة لجمع المعلومات عن طريق المقابلة و للإلمام بالإشكالية و إثبات مدى صحة الفرضيات إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الكفيل بفهم و إدراك طبيعة وحقيقة البحث المدروس.

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في بحثنا من خلال دراسة حالة مؤسسو كوندور وهو الذي يقوم على جمع البيانات بشكل متعمق عن اي وحدة اجتماعية سواء كانت فرد أو جماعة أو مؤسسة، بحيث تسمح بالدراسة التفصيلية للمؤسسة بتعميم نتائجها على الحالات المشابهة.

10 / صعوبات الدراسة: من خلال اجراء بحثنا واجهنا بعض الصعوبات تتمثل في:

- بداية جمع المعلومات الخاصة بالموضوع تزامن مع فصل الصيف و غلق الجامعات.
- قلة المراجع في المكتبات الخاصة بالجامعات حول موضوع الإنتاجية.
- الظروف الإجتماعية و الصحية.
- صعوبة التنقل بين الجامعات من أجل جمع المعلومات الخاصة بالموضوع.

11 / هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث و انطلاقا من طبيعة الموضوع و معالجتنا له قمنا بتقسيم موضوع بحثنا إلى 3 فصول، في الفصل الأول سنتناول الإطار مفاهيمي للدراسة، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول سنتناول ماهية التحفيز، أما في المبحث الثاني سنتحدث عن ماهية الأداء ثم في المبحث الثالث ماهية الإنتاجية.

اما في الفصل الثاني سنتحدث عن الحوافز و اسهاماتها في دعم و تحسين الأداء، الإنتاجية و الجودة بحيث سنتطرق في المبحث الأول الى التحفيز و دوره في تحسين الأداء ، أما في المبحث الثاني سنتناول التحفيز و دوره في تحسين الإنتاجية أما المبحث الثالث فسنعرض التحفيز و دوره في تحسين الجودة.

في الفصل الثالث إرتأينا ان يكون بمثابة دراسة تطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري من عملنا على مؤسسة "كوندور" تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة و أهم فروعها ثم نتطرق من خلال مقابلتنا مع أحد مسؤوليه الى أهم التحفيزات المقدمة للعمال ودورها في تحسين الأداء الإنتاجية و الجودة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المبحث الثالث: ماهية الإنتاجية

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي بإهتمام المؤسسات فهي تعد من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء والإنتاجية.

لذا سنتطرق في هذا الفصل لماهية كل من التحفيز، الأداء والإنتاجية من خلال الأهمية والمفاهيم المختلفة للعلماء بخصوص التحفيز وأنواعه وأهميته في تحسين أداء العاملين وتحسين الإنتاجية وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة ، كما سنتناول عناصر وطرق تحسين الأداء والمؤشرات لضمان تحقيق فعالية في الأداء الوظيفي للمؤسسات والعمل على تطوير الأداء، أما في المبحث الثالث سنتطرق لمفهوم الإنتاجية والتطور التاريخي لها ناهيك عن أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة وإزدهارها وضمان استمراريتها، كما سنتحدث عن كيفية تحسين الإنتاجية.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

لقد اعتنى الباحثون والعلماء بمفهوم التحفيز باعتباره يمثل العوامل الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و تقدم نتيجة لأدائه المتميز و تؤدي إلى زيادة رضاه و ولائه للمؤسسة، و كذا أهمية التحفيز وأنواعه باعتباره المؤشر الأساسي على العمال، لذا سنستعرض في المبحث الأول على ماهية التحفيز من خلال التطرق للتعريف والأهمية والأنواع والشروط لنجاح نظام الحوافز .

المطلب الأول: تعريف التحفيز

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمختصين حول تعريف التحفيز، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التحفيز من خلال سرد مجموعة من التعاريف التي يتم اختيارها من أجل الوقوف على تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة:

1- التحفيز لغة: حفزه دفعه من الخلف و رايته متحفزا أي مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض، **الحفز:** حثك الشيء من خلفه سوقا و غير سوق، حفزه يحفز حفزا، و الحفز الحث و الإعجال، و الليل يحفز النهار حفزا: أي حثه على الليل و يسوقه¹.

2- مفهوم التحفيز:

أ- حسب " ديل بيش " هي الرغبة الانسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- يعرفها عاطف محمد عبيد التحفيز بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر².

¹ - محمد هرماس ،علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،2015) ص 17.

² - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها(الاردن : دار النشر مجدلاوي للتوزيع ،2006) ص230 229.

- وفي تعريف آخر التحفيز عملية تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر فهي عبارة عن مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر، حيث أنها تمثل الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

ويمكن تلخيص مفهوم التحفيز في:

يعد التحفيز تلك الجهود الموجهة للعامل من قبل الإدارة إيجابية كانت أم سلبية والتي تخلق فيهم روح النشاط و التفعيل للقدرات الفكرية و الجسدية من أجل تأدية الوظائف بشكل أحسن و بجودة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة و إدراك و تحديد المؤثرات على المؤسسة للعمل على رسم طريق الوصول إلى أهدافها بإحترافية عملية.

المطلب الثاني: أهمية و أنواع التحفيز

أولا أهمية التحفيز: يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه وعندما لا يكون محفزا فالحوافز ذات أهمية كبرى و تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما إستخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية و رفع حاجات العمال المختلفة إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجيات الفرد المختلفة² وهي عملية ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة³.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

1 - زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

1 - محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي ،إدارة الموارد البشرية (المملكة الأردنية الهاشمية : دار الجنان للنشر والتوزيع ،2016) ص 162.

2 - فايز الزغبي،محمد ابراهيم عبيدات ،اساسيات الادارة الحديثة (الأردن :دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997) ص 46 .

3 - عبد المالك لبيهي وآخرون ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية (مذكرة شهادة الماستر شعبة علوم اقتصادية) جامعة واد سوف، 2018 ، ص 4.

2 - خفض التكاليف و زيادة حجم المبيعات

3 - المحافظة على جودة الإنتاج و تحسينه.

4 - وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج و العمالة.

5 -مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.

6 - ربط الأجر بالإنتاج و تحفيز العمال حسب جهدهم.

7 - المحافظة على الآلات و صيانتها.

8 - تحقيق رضا العمال و إشباع حاجاتهم الضرورية و النفسية و الإجتماعية.¹

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا كبيرا في كلتا الجانبين الإقتصادي و الإجتماعي وتربط بين الإنتاج ودخل العامل وهذا ما يحقق فيما بعد مستوى معيشي جيد للعمال وهذا الأخير يعد حافزا نفسيا لخلق روح العمل و الإبداع من طرف العمال.

ثانيا: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى درجة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وهي كالآتي :

1- الحوافز السلبية و الإيجابية:

أ- الحوافز السلبية

فالحوافز السلبية تؤدي إلى تخويف العمال و تهديدهم بالعقاب ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

-حوافز سلبية مادية :

1- ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، العدد 17 (2017)، ص257.

تتمثل الحوافز السلبية المادية في :

1- العزل المؤقت.

2- تنزيل درجة الموظف.

3- وقفه عن العمل.

4- الخصم من الاجر.

-**حوافز سلبية معنوية :**

1- حرمان العامل من نشر اسمه على لوحة الشرف.

2 -توجيه تنبيه للعامل المقصر في عمله و تعليقه على لوحة الإعلانات.

3 -تتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد و إبداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والإلتزام¹.

ب- الحوافز الإيجابية

تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل و تدفع بالعامل لإستخدام قدراته و مهاراته في العمل و تحسين أداءه.

أ - **الحوافز المادية:** هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي عبارة عن حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية و المشاركة في الأرباح و المكافآت و الأجور التحفيزية و ضمان إستقرار العمل و ظروف و إمكانيات العمل المادية و ساعات العمل و الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

1 - اليدعالية،تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العمل (ايتراكللطباعة،القاهرة،مصر،2001) ص104.

ب - **الحوافز المعنوية** :هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجيات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع الحاجيات الإجتماعية و التي تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل و من أبرز أشكالها :

1 - إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد.

2 - إتاحة الفرصة للمشاركة في رسم السياسات و إتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.

3 - منح الأوسمة و الشهادات و إعطاء الألقاب.

4 - نشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة و إتباع وسائل التكريم للمبدعين.

ثالثا: الحوافز الفردية و الجماعية :

الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بمجهود المجموعة و مدى تعاونهم و الحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته¹.

رابعا: حوافز أولية أساسية و حوافز إجتماعية ذاتية

قد تقسم الحوافز إلى أصناف تتفق و الأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية الأولية و الحوافز الإجتماعية الذاتية و بعبارة أخرى التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد الأساسية و الإجتماعية و الذاتية مثل :

- الزيادة الدورية على الأجر الإضافي.

- الإجازات بأجر.

1 - مجدي عبد الله شرارة ، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية (بدون ناشر، رقم الإيداع 2413، 2019) ص 179 - 183.

- التقاعد و إنشاء جمعيات تعاونية.
- التأمين الصحي و إنشاء نوادي للعاملين.
- إقامة الحفلات و تنظيم الرحلات و غيرها.

خامسا: الأنواع الأخرى من الحوافز

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تتبعها المنظمات لتحفيز العاملين و منها :

- المكافآت الإستثنائية و الرحلات المجانية.
- الاجهزة المنزلية و الأدوات الشخصية .
- خطابات الشكر و كؤوس الإمتياز.
- إهداء السيارات و تنظيم رحلات للعمرة او الحج.¹

¹ - المرجع نفسه ص 184 .

مخطط توضيحي لأنواع الحوافز¹



¹ - المرجع نفسه ص 184.

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

لكي ينجح نظام الحوافز يجب توفر مجموعة من الشروط :

1- عدالة الحافز و كفايته : يجب أن تتناسب حوافز الفرد و أدائه مع حوافز الآخرين وأدائهم وعدم توفر العدالة يؤدي إلى الشعور بالإستياء وأن يؤدي الحافز إلى تحقيق الإكتفاء و تلبية حاجيات العامل.

2-سهولة فهم السياسة التي تتبعها المؤسسة في تحديد الحوافز: فأى نظام و برنامج سهل غير معقد يمكن العاملين من فهم طريقة سيرورته وكيفية عمله حتى يتمكنوا من الإنسجام وفق البرنامج العملي التحفيزي القائم.

3- تحديد أنواع السلوك التي تستحق الحوافز تحديدا دقيقا: تحقيق أقصى المبيعات نمط سلوكي غير محدد وأن يكون هذا السلوك قابل للتحقيق و القياس.

4- ربط الحافز بالأداء : يجب ان يربط الأفراد بين الأداء و الحافز و أن يشعروا بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز و التفاوت في قيمة الحافز بين الزملاء يرجع للتفاوت في الأداء¹.

و من خلال الشروط المذكورة لابد أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، و تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف و لابد أيضا للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستنفذ فيه الحوافز، و تضمن استمراريتها، و كذا إلتزام الإدارة بالوفاء الذي تقررره الحوافز و بالتالي اتصاف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و المكافآت و ادراك العاملين نظام الحوافز و قواعده و شروطه من حيث اتصافه بالوضوح و البساطة، و مواكبة المتغيرات الإجتماعية و الإقتصادية التي يمر بها البلد و التي قد تؤصر في حاجات الأفراد و دوافعهم و دوراتهم و توقعاتهم.

¹ - علياء جراد، فاطمة الصايفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي (مصر:جامعة الإسكندرية،كلية التجارة ، الفرقة الثالثة، 2019) ص23.

المبحث الثاني : ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من البحث و الإهتمام في دراسات الموارد البشرية ،وذلك نظرا لأهمية المفهوم على مستوى المؤسسة والفرد وايضا تداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها،ولهذا سنسلط الضوء على مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه و طرق تحسين الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء و أساسياته

تعددت التعريفات بين العلماء و المفكرين حول تعريف الأداء و سنعرض البعض منهم:

الأداء لغة: إيصال الشيء المرسل إليه ،يقال فلان أدى الشيء أي أوصله الى جهة معينة بمعنى عمل ماعليه وقام بها هو ملزم به¹.

الأداء اصطلاحا:

نقصد به المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، وهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسة،وهو العملية التي يتعرف من خلالها علماء الأداء الأفراد لمهامهم و قدراتهم على الأداء و الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح².

وفي تعريف ثاني يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد و المؤسسة³.

1- هشام بوخناف، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير)، عنابة ، 2010 ، ص25.

2- عامر هاني واخرون، " تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين" ، مجلة الدراسات المعاصرة 2(يونيو 2016) ص252.

3- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء (الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، 2018) ص78.

و يعرف الأداء أيضا على أنه عبارة عن نتائج أو سلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل، وهو الإنجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل ويعتبر نتيجة طبيعية لمجموعة من العناصر تتمثل في المعارف و المهارات و الفرص و الجهد الذي يدفع الشخص لتقديم أداء متميز.¹

تعريف أداء العاملين:

يعرفه صلاح الدين عبد الباقي "دراسة و تحليل اداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر".²

التعريف الإجرائي للأداء: المحصلة النهائية للنشاط و السلوك الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل، ويعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث يساهم الأداء بشكل مباشر في تحسين و زيادة الخدمات و الإنتاجية أو في ضعف و تردي هذه الأخيرة كما يعتبر الأداء مقياس لتحديد مدى القدرة على الإستمرار في هذا العمل، وإعطاء الحكم على مدى إتقان العمل و إمتلاك العاملين لمهارة القيام بعمل متميز.

ثانيا: أساسيات أداء العاملين

1 - محددات أداء العاملين:

أ - **الجهد:** ويشير الى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله.

ب - **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط، هذا يجعله يبذل جهد أكبر نحو الأداء المستمر.

ج - **إدراك الدور أو المهمة:** ادراك الفرد لعمله و توفير جهوده له، و تقوم الأنشطة و السلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.¹

1- نزار العوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع ، 2015) ص 79 - 78.

2- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات (الإسكندرية : دار الجامعة ، 2001، ص 257).

2 - عناصر الأداء :

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمهارات المهنية و المجالات المرتبطة بالوظيفة.

ب - نوعية العمل : وتشمل الإتقان و البراعة والدقة في تنفيذ وتنظيم العمل و التحرر من الأخطاء.

ج - كمية العمل : تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.

د - العامل : ما يمتلكه من مهارات و معرفة و قيم ودوافع و إتجاهات.

هـ - الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و تصنيفاته

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء الى عوامل داخلية خاضعة لحكم المؤسسة نسبياً، وعوامل خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي، فسواء كانت داخلية او خارجية فهي تؤثر على العاملين وأدائهم إيجابياً و سلبياً في بعض الأحيان و ذلك بناء على مدي تأثير الأفراد بهذه العوامل.

1 - **العوامل الداخلية:** إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، و ذلك لترابط هذه العوامل فيما بينها، ومن العوامل الداخلية المؤثرة في أداء العاملين :

أ - **وجود أهداف محددة:** فالمنظمة التي تملك خططا تفصيلية لعملها و اهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائه، تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وذلك لوجود معيار محدد مسبقا مبني على أساس تحقيق الأهداف.

1 - عتيقة حرايرية، " الأداء الوظيفي للعاملين " ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (جوان 2015) ، ص 66 65.

2 - المرجع نفسه ، ص66.

ب - المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة العمال في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم ذلك في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا،وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أوفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج - مشكلات الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل الساسية المؤثرة على أداء العاملين، فعدم الرضا الوظيفي يؤدي الى أداء ضعيف و إنتاجية أقل،و يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للعامل مثل العوامل الإجتماعية كالمؤهل التعليمي و السن والجنس و العادات و التقاليد، و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات الواجبات و نظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

د - التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غيرمنتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العمال الآخرين، و قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة و الإشراف أو الثقافة التنظيمية للمؤسسة.¹

2 - العوامل الخارجية: هناك عوامل لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها متمثلة في مجموعة متغيرات وقيود، فهي تنتمي إلى المحيط الخارجي والذي له تأثير كبير على أداء العمال وتتمثل في :

أ - عوامل إقتصادية: النظام الإقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة و الظروف الإقتصادية السائدة كالأزمات الإقتصادية أو تدهور الأسعار، إرتفاع الطلب الخارجي و ندرة أو وفرة المواد الولية ،شدة المنافسة ... ، وبالتالي فالظروف الإقتصادية قد تتيح عناصر إيجابية تستفيد منها المنظمة.

¹ - خالد علي أبو علان ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لكلية الدراسات العليا)،جامعة الخليل،2016، ص 45 44.

ب - عوامل إجتماعية: كل فرد لديه قيم ثقافية يؤمن بها و يدين لها بالولاء، فذلك له أثر مباشر على سلوكه في المنظمة و كيفية إنجازه لعمله ، وهناك ايضا العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين وكذا علاقة المؤسسة مع مختلف مجموعات و شرائح المجتمع حسب فئات العمر و النمو الديموغرافي والتي من شأنها توفير معلومات مهمة للمنظمة كإرسال نتوج جديد أو إستهداف حصة في السوق كل ذلك يؤثر على أداء العاملين.

ج - عوامل تكنولوجية: متمثلة في مجموعة من التطورات و التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع و إختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض التكاليف و الجهد و الوقت.

د - عوامل سياسية و قانونية: متمثلة في الوضعية السياسية للدولة سواء كانت في حرب أو في حالة إستقرار سياسي و نظام الحكم السائد في البلد، العلاقات مع العالم الخارجي و القوانين و القرارات، كل ذلك قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحقيق و تطوير أدائها و تضمن الإستقرار البقاء و النجاح ، أو مخاطر و تهديدات تفرض على المؤسسة التأقلم معها للتخفيف من حدتها وإلا فإنها ستفشل و تتلاشى.¹

ثانيا: تصنيفات أداء العاملين

يوجد عدة تصنيفات لأداء العاملين في المؤسسات المختلفة :

1 -الأداء الممتاز: هو الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي و يعود ذلك إلى جهود العامل و قدراته و مهاراته.

2 - الأداء الجيد جدا: الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، و يعود ذلك عادة إلى جهود العامل.

3 - الأداء الجيد: الأداء الذي يحقق توقعات العمل و يعود كذلك لمهارات و جهود العامل نفسه.

1 - عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين(الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2013)، ص113 112.

4- الأداء دون الجيد: الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، ولا يتحقق الباقي وطالما ما يعود ذلك إلى نقص في الجهود و مهارات العامل و أحيانا بيئة العمل.

5 - الأداء غير مرضي: هنا يفشل الأداء في تحقيق توقعات العمل و متطلباته،حيث يحتاج العامل في هذه الحالة إلى إشراف مباشر و تكرار القيام بذلك العمل عدة مرات لإنجازه، ويعود سبب ذلك الى مهارات و قدرات الموظف الضعيفة او بيئة العمل¹.

المطلب الثالث: كيفية تحسين و تقييم الأداء

أولاً: كيفية تحسين الأداء

حسب "هاينز" هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء :

المدخل الأول : تحسين العامل

يرى "هاينز" أن هناك عدة وسائل لإحداث التحسن في أداء العامل نذكر منها :

1 -الوسيلة الأولى متمثلة في التركيز على نواحي القوة ومايجب عمله، و إتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الإعراف بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى العامل، و أنه ليس هناك فرد كامل و تركيز جهود التحسن في الأداء من خلال أساليب الإستفادة لدى العامل من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

2 -الوسيلة الثانية تتمثل في التركيز على المرغوب بين مايرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بإمتياز و أن وجود علاقة بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الجيد، وذلك من خلال منح العاملين الأعمال التي يرغبون في أدائها، ويعني بذلك توفير الإنسجام بين الأفراد و إهتماماتهم و العمل المؤدى في المؤسسة.

¹ - أحمد صالح قندوز، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية تخصص:تنظيمات سياسية و إدارية)، جامعة ورقلة، 2013، ص29.

3 -الوسيلة الثالثة تتمثل في الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون جهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع إهتمامات و أهداف العامل و الإستفادة منها، فإظهار التحسن المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الإهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن المرغوب للعامل.

المدخل الثاني: تحسين العمل

يعتبر "هاينز" أن التغيير في مهام العمل يوفر فرصا لتحسين الأداء، فمحتويات العمل إذا كانت مملة أو تفوق قدرات و مهارات العامل فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في عمل معين هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الإستمرار في الأداء لبعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى، لذلك يجب تقليص العمل إلى عناصره الأساسية فقط.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي يؤدي فيها العمل تعطي فرصا للتغيير الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها تنظيم فرق العمل، و مدى مناسبة و وضوح خطوط الإتصال و المسؤولية و فعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع العميل المستفيد من الخدمة، و يضيف أن عمل جداول للعمل و تغييرها بما يناسب خدمة و مصلحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشرافي و بين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف عما هو مألوف أو مناسب، ولا بد من مراعاة بعض الأمور في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء مثل تفويض السلطة، و يرى أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية العامل.¹

ثانيا: تقييم الأداء

¹ - مصطفى محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 82-86.

يعتبر تقييم الأداء هو قياس ما أدى من عمل و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول إليها و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

1 - فوائد تقييم الأداء

يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء ف النقاط التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنشأة.
- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات .
- يعتبر تقييم الأداء من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.¹

2 - أهمية عملية تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء الوظيفي الوسيلة التي تدفع إدارة المؤسسة للمتابعة المستمرة لواجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بإستمرار، و كذلك تحفز العاملين على العمل بفاعلية و من أهم العناصر التي تسعى أي عملية لقياس الأداء الوظيفي لتحقيقها ما يلي :

- **النقل والترقية:** يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين و منه يتم ترقيةهم إلى مناصب أعلى منالمنصب الحالي، إضافة إلى اسهامه في وضع الفرد في الوظيفة التي تناسب قدراته و مهاراته.
- **تقييم المشرفين:** يساعد تقييم أداء المشرفين و فاعليتهم في تطوير و تنمية مرؤوسيههم.

عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد (مصر: دار النهضة العربية للنشر، 1997) ص 6¹ 5.

- **الرواتب و الأجور:** يساهم قياس الأداء الوظيفي في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت المادية له أثر كبير في تحفيز الموظفين وخلق روح التنافس بينهم مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.
- **تقييم النظم و السياسات:** يعد قياس الأداء معياراً لتقييم النظم و السياسات، ما يحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة.
- **التعرف على المرؤوسين:** يشجع قياس الأداء الوظيفي المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية تقييم الأداء، فتتولد المعرفة الشخصية بالمرؤوسين لأن المقيمين يجب أن تكون لهم دراية كافية عن مرؤوسيهـم.
- **البحوث الإدارية:** يتم استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الشخصية، حيث تستخدم لأغراض التنبؤ ورسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية.
- **قواعد البيانات:** تستخدم في تكوين قاعدة بيانات عن كل موظف للرجوع إليها عند الحاجة، كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية للموارد البشرية، كما يمكن الرجوع لتلك البيانات كذلك في حالة التوظيف الداخلي للعثور على العناصر الملائمة للوظائف المختلفة.
- **رفع معنويات العاملين:** حيث يسود جو من التفاهم و العلاقات الطيبة بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، و الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.¹

3 - طرق تقييم الأداء

- **قائمة معايير التقييم:** يتمثل في جدول تصنف فيه عدة معايير و يحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الأفراد، و يكون التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر لهذا الفرد.

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي (مصر: القاهرة، دار الحكمة للطباعة و النشر، 2018) ص 45-47.

- **طريقة الترتيب البسيط:** من خلال قيام كل رئيس بعملية ترتيب المرؤوسين تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام و بعيدا عن ما يسمى بالمعايير كما تعتبر أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم مما تمتاز به من بساطة.
- **المقارنة الزوجية بين الموظفين:** من خلال مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي و ليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات و يتم الترتيب التنازلي للأفراد على هذا النحو، كما يعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الإستعمال ضمن الأقسام كبيرة العدد.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** بحيث يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين و تؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له، و تمر ببعض الخطوات منها تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء و أيضا لا بد من للرئيس في فترة التنفيذ من متابعة تحقيق الأهداف و تقديم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس و كذا تقييم النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة،
- **قوائم المراجعة:** وتتم من خلال التعاون مع إدارة الموارد البشرية و المدراء المشرفين، بحيث تهتم هذه القوائم بالجانب السلوكي و الذاتي أكثر من كونها موضوعية، كما تحتفظ الإدارة بهذه المقاييس و تسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، و بعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها و بين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي و يطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.¹

المبحث الثالث: ماهية الإنتاجية

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام كبير لدى جل المؤسسات المختلفة، ولذلك يزداد الإهتمام بتحديد معنى الإنتاجية و أهميتها لدى أرباب العمل و كيفية تحسين الإنتاج في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الإنتاجية

أولاً: تعريف الإنتاجية

تعددت التعريفات لمصطلح الإنتاجية لدى أوساط المفكرين و المختصين لذلك سنعرض أهم التعريفات لمصطلح الإنتاجية:

يطلق على مصطلح الإنتاجية بأنه النشاط الذي يتضمن إضافة قيمة من خلال تحويل مدخلات معينة مثل مواد خام وتجهيزات و أموال إلى مخرجات قابلة للإستخدام، تتمثل هذه المخرجات في المنتجات مثل السيارات أجهزة الحاسوب ...إلخ.¹

وفي تعريف ثاني يعرف الإنتاج على أنه المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات سواء خدمات أو منتجات التي تولد من إستخدام مواد محددة في النظام الكلي، ويعبر عنها كنتاج بقسمة المخرجات أي المبيعات أو الإيرادات على المدخلات و المتمثلة في الموارد الإنسانية و غير إنسانية التي تستخدم في المؤسسة التي تولد من إستخدام مواد محددة في النظام الكلي للمنشأة.²

وفي تعريف آخر يعرف الإنتاج على أنه نظام فرعي من نظام كلي، تسعى من خلاله المؤسسة الى المزج بين مختلف مدخلاته و المتمثلة في عناصر الإنتاج وذلك بهدف الحصول على خدمات و سلع تعمل المؤسسة على تسويقها للحصول على أرباح تسمح لها بالحفاظ على إستمراريتها ووجودها.³

1- رفع وليد البغدادي (أبو خلدون)، ادارة الإنتاج (المملكة العربية السعودية: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني،2009)، ص2.

2- علي السلمي، إدارة الإنتاجية (دار الغريب، القاهرة، 1991) ص17.

3- رفيق زراولة، محاضرات في ادارة الإنتاج والعمليات (جامعة قلمة، قسم علوم التسيير، موجهة لطلبة السنة الثالثة ادارة الأعمال،2010) ص2.

التعريف الإجرائي للإنتاجية:

نقصد بالإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى مدخلات، فالمدخلات تشمل ساعات العمل أو تكلفتها و تكاليف الإنتاج و المعدات و الألات، أما المخرجات فتشمل الدخل والمبيعات. فرغم أن مفهوم الإنتاجية يختلف باختلاف نوع العمل إلا أنه له علاقة بين كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات، ولطالما عبر عن الإنتاجية بالمعادلة التالية: المدخلات / المخرجات .

ثانيا: أهمية الإنتاجية

تكمن أهمية الإنتاجية من خلال:

- تعد الإنتاجية عنصر مهم و أساسي في نجاح المؤسسات و كذلك قدرتها على الإستثمار.
- تعتبر الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الراسمالي.
- الإنتاجية مهمة في توسيع نطاق السوق لتقديم المزيد من السلع و الخدمات لإشباع إحتياجات المجتمع.
- الإنتاجية عنصر مهم في كفاءة إستخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف و التشغيل و هي المصدر الأهم للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية.
- تساعد الإنتاجية على تنمية الإقتصاد الداخلي للمؤسسة بإستخدام عناصر الإنتاج دون زيادة .
- تحقق مستوى أفضل للمعيشة على المستوى القومي و من ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية في المجتمع الحديث.
- تساهم الإنتاجية على المستوى القومي في زيادة الناتج الكلي بحسن إستخدام الموارد وليس بإستخدام كمية أكثر من الموارد.¹

1- وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان، محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (مصر: جامعة جلوان، كلية الإقتصاد المنزلي، 2003) ص103.

المطلب الثاني: التطور التاريخي و العوامل المؤثرة في لإنتاجية

أولاً: التطور التاريخي للإنتاجية

ارتبط ظهور الإنتاجية كممارسة بظهور الإنسان على سطح الأرض و سعيه إلى تلبية حاجياته الأساسية من أكل و شرب و لباس، فإستغل الإنسان الطبيعة و ظهور الإنتاج من أجل ضمان تطوره و إستمراره، و يمكن تقسيم مراحل تطور الإنتاج إلى المراحل التالية:

1 - نظام الإنتاج الأسري: ظهرت منذ وجود الإنسان الحياة البدائية البسيطة وتميزت بالإكتفاء بالفلاحة و تربية المواشي لتلبية حاجياته، و قد تميزت هذه المرحلة ب :

أ - إنتشار العمل اليدوي.

ب - سعي الأفراد لتحقيق الإكتفاء الذاتي للأسرة.

ج - إستخدام الأدوات البدائية اليدوية.

د - عدم وجود المبادلة.

هـ - إنخفاض الإنتاجية لأن العمل يتبع الكفاءة الفردية.

2 - النظام الحرفي: وقد ظهر مع زيادة عدد السكان مما أدى إلى تعقد إحتياجات الأسرة و عدم قدرة أفرادها على الإنتاج بما يكفي لتلبية حاجياتهم الأساسية، لذا بدأ الأفراد في تخصيص حرف تناسبهم و قدراتهم و ظهر تقسيم العمل و إنتشر ما يسمى بالإنتاج الحرفي مثل الحداد والنجار و النساج...، وقد تميز هذا النظام ب :

أ - إنتاج سياسة التخصيص تقسيم العمل.

ب - إرتفاع الإنتاجية و وجود فائض يوجه للمبادلة.

ج - إنتشار أسلوب التدريب¹.

¹ - رفیق زراولة، المرجع نفسه ص 4 3.

3 - نظام المانيفاكتورة: هي أولى أشكال المصانع وقد ظهر هذا النظام نتيجة إتجاه أصحاب المال و التجار إلى تجميع أصحاب الحرف تحت سقف واحد، من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر و أن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا.

تتكون المانيفاكتورة من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، و تخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو صاحب النهي و الأمر و يقوم بطرد أو إستدعاء العمال و يتحكم في ظروف الإنتاج و جلب المواد الأولية و صرف المنتجات التي تقدمها، وهو الذي يشرف على عملية الإنتاج.

4 - المؤسسة الصناعية الآلية: ظهر هذا النظام مع ظهور الثورة الصناعية وما أتت به من آلات ذات إنتاجية مرتفعة وتدار آليا بدلا من اليدوي السائد في النظم السابقة، ويعد أول ظهور لها إلى بداية القرن الثامن عشر، و قد تميز هذا النظام بما يلي:

أ- إحلال الآلات محل العمل اليدوي.

ب - زيادة الإنتاج و الإنتاجية.

ج - تطوير طرق الصنع و الأداء و الإدارة.

د - ظهور أساليب التخطيط و التنظيم و الرقابة و وضع معدات للأداء.

هـ - تجميع عمليات الإنتاج في موقع واحد بدلا من التشتت.

و - الإهتمام بالعنصر البشري في الإدارة.

س - تعقد المشكلات الإنتاجية و كثرتها والحاجة للتدخل العلمي في علاجها.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تتمثل العوامل المؤثرة في الإنتاجية في ما يلي:

¹ - المرجع نفسه ، ص 6 5.

- **العوامل الإنسانية:** ترتبط هذه العوامل بالقوى البشرية المتوفرة في المؤسسة كما نوعا وبحيث ينبغي أن يتوفر للمؤسسة القدر المناسب من كل الإحتياجات من القوى البشرية وفق التخصصات المطلوبة ووفق الأعداد المطلوبة من كل تخصص ولا بد أن يتم توفير هذه الكوادر وفق عمليات الإختيار السليم الذي تتطلبه كل وظيفة
- **العوامل التنظيمية و الإدارية:** تشمل العوامل الإدارية مدى تمتع المؤسسة بإدارة قادرة على قيادة المؤسسة بطريقة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها وذلك بحسن استغلالها لكافة مواردها المتاحة بدءا من المورد البشري و كيفية دفعهم و تأهيلهم و تحفيزهم للعمل و الحصول منهم على أعلى انتاجية ممكنة، و تقوم الإدارة بالدور الهام و الرائد في اخذ المنظمة للأمام و نموها و تطويرها
- **العوامل الفنية و التكنولوجية:** تمثل العوامل الفنية و التكنولوجية عاملا هاما من العوامل المؤثرة في الإنتاجية، و ما زادت الإنتاجية بالدول المتطورة إلا بصحبة التكنولوجيا المتطورة، فإستخدام التكنولوجيا المتطورة و الميكنة الآلية أدى إلى تقليل استخدام العنصر البشري و في نفس الوقت إلى زيادة مهاراته
- **العوامل الإجتماعية و الثقافية:** تتأثر الإنتاجية كثيرا بالعوامل المتعلقة بالمجتمع وثقافته و معتقداته و لكل المجتمعات قيم و أعراف ثقافية و معتقدات و تقاليد وأخلاقيات تحكم هذا المجتمع، و تؤثر هذه العوامل بصورة كبيرة في سلوكيات الأفراد و قد تأخذ اثرا سلبيا أو ايجابيا
- **العوامل البيئية:** يمثل العامل البيئي عنصرا مهما في النهوض بحياة المجتمع و رفع كفاءته الإنتاجية و ان كان الإنسان وليدا للبيئة و بالتالي لابد للمنظمة ان تعمل على تطوير هذه البيئة و تحويلها على بيئة اكثر تطورا و زيادة نسبة التعليم و الوعي الذي يخلق و يعود المجتمع سلوكيات جديدة تعمل على نشر ثقافة التحول على مجتمع متطور¹

¹صدام حسن محمدين ضوالبيت، أثر الحوافز على أداء العاملين و زيادة الإنتاجية (مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال) جامعة النيلين، 2018، ص 1.53

المطلب الثالث: عناصر و كيفية تحسين الإنتاجية

أولاً: عناصر الإنتاجية

بما أن الإنتاجية تعتبر وسيلة فعالة في الإقتصاد فهي لا تتكون من العدم، بل تتكون من العناصر المتمثلة في:

1 - المدخلات: فهي مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة، وتنقسم المدخلات إلى:

أ - المواد: وتعتبر من أهم مقومات الإنتاجية نظرا لضرورتها للعمليات الإنتاجية، فلن يكون هناك تشغيل أو تصنيع بدون وجود المواد الأولية اللازمة التي تستخدم في المنتج مثل الأقمشة الجلود و الكيماويات، و المواد نصف مصنوعة التي تضاف إلى الإنتاج عند تغييره سواء بالحجم أو الشكل، و المنتجات النهائية تامة الصنع و الجاهزة لشحنها للعميل.

ب - الآلات: وهي الأجهزة التي تعمل بالقوى البشرية او الطاقة الكهربائية أو البخارية، والتي تستخدم في تحويل المواد الأولية إلى بضائع و تستخدم لخلق منافع أخرى في شكل خدمات، ويعتبر إختيار الآلات من إختصاص القسم الهندسي في المصنع ولكن عدد الآلات يدخل في إختصاص إدارة الإنتاج لأن هذا العمل يستلزم التنبأ بكمية الإنتاج المطلوبة و حصر ساعات العمل التي تعملها الآلات حتى توضع سياسة التناوب للعمل.

2 - المخرجات: وتشمل المخرجات جميع أنواع المنتجات التي تولدها العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بكلمة أكثر شمولية و أدق في المعنى و هي كلمة الرضا، فأبي مؤسسة تهدف وراء ممارساتها للعملية الإنتاجية إلى تحقيق درجة ما من الرضا لأصحاب المؤسسة من جهة، والباقي أفراد المجتمع من جهة أخرى.¹

ثانياً: كيفية تحسين الإنتاجية

هناك عدة أساليب لتحسين الإنتاجية و هي على النحو التالي:

1 - صونيا زرافة، الحوافز و علاقتها بتحسين الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تسيير الموارد البشرية)، جامعة ام البواقي، 2013، ص 67-69.

1 - الأساليب المبنية على التكنولوجيا: وتضم :

- أ - استخدام الحاسب الآلي في التصميم و التصنيع لأنه يسهل هذه العملية.
- ب - المورد البشري الذي يعمل على تحسين الإنتاجية و التقليل من الجهد و الوقت.
- ج - المجموعات التكنولوجية المتمثلة في الأجهزة و الآلات الحديثة.
- د - صيانة و تحسين الآلات و المعدات الخاصة بالمؤسسة و المحافظة على الطاقة.

2 - الأساليب المبنية على العاملين: ومنها :

- أ - تقديم أفضل خدمة للمستهلك والإستجابة السريعة لإحتياجاته وبفترات انتظام قصيرة.
- ب - ترقية العاملين من خلال بذلهم للجهود من طرف المؤسسة ومشاركتهم في القرار.
- ج - الإتصال الموجود داخل المؤسسة بين الأفراد و الجماعات.
- هـ - التعليم و التدريب الخاص المقدم من طرف المؤسسة للعاملين.

3 - الأساليب المبنية على المنتج: وتضم :

- أ - القيم الهندسية.
- ب - تنويع المنتجات كما و كيفا من أجل الإقبال على شرائها و إستخدامها.
- ج - تنميط و تحسين الإعتمادية على المنتجات.
- د - البحوث و التطوير أي البحث عن المنتجات الجديدة و تطويرها¹.
- هـ - الإعلان و الترويج من أجل بيع المنتج بأحسن طريقة.

¹ - المرجع نفسه، ص 76

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لماهية كل من التحفيز الأداء و الإنتاجية يمكننا الإستخلاص بأن التحفيز هو عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف من خلالها المحافظة على إستمراريتها وتشجيع العاملين على تقديم أحسن ما لديهم من قدرات و مؤهلات و إستخدامها في أعمالهم، أما الأداء فهو النشاط و السلوك الذي يقوم به العامل في مكان العمل، بحيث يساهم الأداء في تحسين الخدمات و الإنتاجية أو ضعفها، و الإنتاجية تعني نسبة المدخلات إلى مخرجات ، فالمخرجات نقصد بها الدخل و المبيعات أما المدخلات فتشمل ساعات العمل وتكاليف الإنتاج المعدات الآلات.

الفصل الثاني

الحوافز واسهاماتها في دعم و تحسين الأداء و الإنتاجية

المبحث الأول: التحفيز و دوره في تحسين الأداء

المبحث الثاني: التحفيز و دوره في تحسين الإنتاجية

المبحث الثالث: دور التحفيز في تحسين الجودة

تمهيد:

يلعب التحفيز في المؤسسة دور مهم بإعتباره العامل الأساسي والمؤثر الذي يعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك قدراته و تحسين أدائه و من ثم تحسين إنتاجية المؤسسة، بحيث يعتبر المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، و من المعلوم أن أهم أهداف المؤسسة السعي و العمل و التحفيز الجيد لكي يصل العامل بإنتاجهم إلى اقصى كفاءة ممكنة

المبحث الأول: التحفيز و دوره في تحسين الأداء

يلعب التحفيز دور مهم في تشجيع العاملين للقيام بالأعمال الموكلة لهم من طرف المؤسسة و بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم و تحقيق الأهداف، لكن تختلف الحوافز التي تدفع العامل للقيام بعمله و تنقسم إلى قسمين منها حوافز إيجابية و حوافز سلبية.

المطلب الأول: التحفيز الإيجابي

تقوم المؤسسات بمنح الحوافز لعمالها بهدف زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم و بذلك تحقيق الأهداف و تطوير المؤسسة، و يساهم دور التحفيز الإيجابي في تحسين الأداء من خلال:

1 - رفع الروح المعنوية : ونقصد بها مجموعة من المشاعر و العواطف و الإتجاهات التي تساهم في الشعور برضا العامل عن العمل، وترتبط الروح المعنوية بأربعة عوامل هي : ثقة أعضاء الفريق في الهدف – ثقتهم ببعضهم البعض – الكفاءة التنظيمية للفريق والرضا عن عمل الجماعة¹.

2 - تحقق الولاء التنظيمي : إرتباط الفرد بمؤسسته و رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح مؤسسته التي يعمل بها، مع وجود رغبة قوية بالإستمرار في عضوية هذه المؤسسة فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء في العمل و الإستمرار فيه،

3 - الرضا عن العمل : فالمؤسسات تسعى إلى إيجاد العوامل الدافعة التي تؤدي إلى إثارة الحماس و خلق قوة الدفع للسلوك، فتوفر نظام حوافز منظم و مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي و يتأثر بالأداء².

¹حمزة جواوي، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية) جامعة قسنطينة، 2006، ص 49.
²زهية عزيزون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير) جامعة سكيكدة، 2007، ص 133.

4 - إشراك العاملين في الأرباح: ونقصد بها أن تدفع المؤسسة للعاملين فيها جزء من الأرباح تقديرا للجهود التي يبذلها العمال حيث تحقق عدة أهداف أهمها :

أ - تنمية الوعي للعمال.

ب - يحسب نصيب العمال من الأرباح على أساس نسبة مصوية معينة.

ج - يدفع لكل عامل نصيبه من الأرباح إما في شكل نقدي أول بشكل أسهم.

5 - تهيئة الظروف الملائمة للعمل: بحيث نجد الطريقة التي يؤدي بها العامل الواجبات التي تفرضها عليه الوظيفة بشكل يستبعد معه احتمال الشعور بالملل أثناء تأدية مهامه إذ أن هذا الشعور يؤثر بالضرورة على إنتاجيته.

6 - إشراك العاملين في الإدارة: تعتمد المؤسسات في حثها للعاملين على بذل جهود أكبر من خلال إشراكها لهم في الإدارة الفعلية في إعداد البرامج ووضع السياسات و المشاركة في صنع القرار.¹

المطلب الثاني: التحفيز السلبي

يستخدم التحفيز السلبي أحيانا في المؤسسة بهدف تحسين أداء العمال، بحيث تذكر العاملين بأنهم مثلما تمنحهم المؤسسة تحفيزات إيجابية نظير الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف خلال ذلك تحافظ المؤسسة على هيبتها و تضمن جدية العاملين في العمل، وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الإتجاه المرغوب، و هناك نوعان من الحوافز السلبية :

- الحوافز السلبية المادية: تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب حتى تتمكن من التأثير على سلوك العاملين وذلك بحرمانهم من بعض المزايا المادية و بالتالي تجعل الشخص أكثر إنضباطا في العمل و تضمن السير الحسن للمؤسسة.

1 - مليكة غول، كريمة مزبود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء المورد البشري، (مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير) جامعة البويرة، 2015، ص 73.

2 - الحوافز السلبية المعنوية: تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب في الحالات القصوى حتى يمتنع العامل من تكرار الأخطاء و يتجنب العقوبة، ومن الناحية العلمية فالحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل و إنما يحذره و لا يدفع للتعاون و تحسين الأداء و إنما يعلم كيفية تجنب العقاب، و لا يؤدي إلى بذل أقصى الطاقات لدى العامل فشعور العامل بالخوف لا يؤدي إلى تحسين أداء العامل للعمل بل يمنع تكرار الخطأ¹.

عموما بغض النظر عن التحفيز السلبي يلعب التحفيز دور هام في تحسين الأداء من خلال :

1 - رفع دافعية و حماس العاملين لأداء العمل.

2 - إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا و معنويا لتميزهم في الأداء.

3 - زيادة نواتج العمل من جودة الإنتاج و الأرباح و المبيعات.

4 - إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها.

5 - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الإجتماعية أمام العاملين.

6 - جذب العاملين للمنظمة ورفع روح الولاء و الإلتفاء و تنمية روح الفريق.

7 - ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

8 - ربط اهداف المنظمة و العاملين فيها بأهداف المجتمع².

فقد أصبح نجاح المؤسسة أو فشلها يرتكز بصورة كبيرة على أدائها، لذلك لابد من الإهتمام بعمالها و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق عليها المؤسسات من أجل استغلال كفاءاتهم و قدراتهم في تحقيق أهدافها.

1 - الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية) جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2013، ص 41.

2 - إسماعيل عبد الله العروسي، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي"، كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، العدد الرابع، جامعة الزاوية، 2020، ص10.

المطلب الثالث: علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين

تهدف العديد من المؤسسات إلى تحسين أداء العمال وذلك من اجل أن يكون الأداء الفردي افضل من حيث الكمية و النوعية، و لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العاملين على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس و الدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين و المؤسسة من خلال دفع الفرد للعمل بكل ما يملك من جهد لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، و تساعد على منع شعور العامل بالإحباط إضافة إلى نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الإبتكار لدى العمال و تحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم.

وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف لتحقيق مستوى عالي من الأداء، كما ان نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بالدرجة الأولى كون معرفة نتائج أداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الإعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها ستحقق العدالة في التوزيع.¹

و تتوقف علاقة التحفيز بتحسين الأداء على مدى توفر الشروط التالية:

- مستوى قدرة العامل على العمل و كفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل و النشاط .
- تدريب العامل لزيادة قدرته و معلوماته و كفاءته.
- أن يكون العامل راضياً عن عمله و عن الأجر الذي يتقاضاه.
- أن تعترف الإدارة بمجهود العامل و تشيد به.
- تحسين و تطوير مستويات أداء العاملين².

1 - محمد الحسن العليش، علي حسين وسام، "الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار"، بغداد، (2016) ص 8 7.

2 علي جواد، التحفيز وعلاقته بنوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية)، جامعة سوق أهراس، 2012، ص

المبحث الثاني: التحفيز و دوره في تحسين الإنتاجية

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العمال سواء كان التأثير إيجابيا او سلبيا، فعدم وجودها او توزيعها بشكل عادل بين العمال قد ينعكس ذلك مباشرة عليهم لذا وجود التحفيز يؤدي إلى تحسين الإنتاج و يحقق مسعى المنظمة ن خلال بذل العامل مجهود مميز للوصول الى إنتاجية أفضل.

المطلب الأول: الحوافز الإيجابية

يلعب التحفيز دور رئيسي و هام في تحسين الإنتاجية من خلال :

1 - الأجر: يعتبر الأجر كدخل للعامل الذي يستحقه نظير عمله، حيث مهما كانت حالة المؤسسة رابحة أو خاسرة يأخذ العامل أجره و هو محدد مسبقا قبل بدا العمل.

2 - الزيادة العامة في الأجر: وترتبط بالإنتاج و جودة العمل، فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، بالرغم من انها لا تؤثر في تحسين الإنتاجية بشكل مباشر.

3 - العلاوات: عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاجية العامل في عمله و تدفع العلاوات بعد فترة معينة وغالبا ما تكون في حدود سنة، و تعتبر هذه العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء و الإنتاجية نظرا لأنها تتوفر على بعض الخصائص حيث تتفق العلاوة مع رغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة لزيادة أدائه، الإرتباط المباشر بالأداء و الإنتاج ووجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات إذا زاد الإنتاج¹.

3 - الترقية و التكوين: فالترقية تساهم في تحسين أداء الموظف ورفع الإنتاجية، فلأفراد الرغبة في شغل المنصب الوظيفي الأعلى من منصبهم العالي، أما التكوين يساهم في تحسين معارف العمال و تعزيز قدراتهم و سلوكياتهم للوصول إلى أهداف المؤسسة.

1- حورية عاشور، سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بالمسيلة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي)، جامعة المسيلة، 2016، ص31 30.

4 - إشراك العاملين في الإدارة: وذلك من خلال الأخذ بآرائهم و إشعار العامل بأهميته وإكتساب الثقة بالنفس و القدرة على الإبداع.¹

المطلب الثاني: الحوافز السلبية

تستخدم بعض المؤسسات الحوافز السلبية لردع العمال وتخويفهم من أجل القيام بأعمال أو تصرفات معينة فمنهم من يلجأ إلى النظام التأديبي الذي يساهم في تشجيع العاملين لضمان السير الحسن للإنتاج و أداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، و تقع هذه الوسائل على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو متوقع منهم ومن الحوافز السلبية التي تلعب دور في تحسين الإنتاج نذكر:

1 - الخصم من المرتب او خفضه.

2 - تأخير الترقية و عدم تسليم درجات عالية.

3 - توجيه الإنذار و التوبيخ.

4 - الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين.

5 - الحرمان من النشاط الاجتماعي او الاقتصاد.

فبالرغم من أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا لكن لا تكفي وحدها لتحقيق اهداف المؤسسة فلا بد من إستعمال الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية

العامل لعمله على أحسن وجه و الإستجابة للأوامر و التعليمات لكن دون المبالغة في إستخدام التحفيزات السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال².

¹ المرجع نفسه ص 31.

² عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية)، جامعة سكيكدة، 2008، ص 24 23.

المطلب الثالث: تأثير الحوافز على الإنتاجية

يؤثر التحفيز على العمال من خلال بذل مجهود أكبر و إستعمال قدراتهم و كفاءتهم في سبيل تحسين الإنتاجية في المؤسسة، حيث تعتبر الحوافز مدخلا من مداخل تحسين الإنتاجية حيث تمكن المؤسسة من توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، فإذا ما طبق التحفيز في المؤسسات يحقق نتائج مفيدة نظرا لأهميتها وتتمثل هذه الجوانب في :

1 - تحقق الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع أداء الأفراد فالإختبار الدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة و تحسين الإنتاج.

2 - تساهم الحوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.

3 - تساعد الحوافز على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات مثل إنخفاض قدرات الإنتاج و إرتفاع معدلات التكاليف و التراكمات العمالية.

4 - تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و إستخدامها أفضل إستخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب في المؤسسة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

5 - تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز¹.

فالتحفيز من أسباب زيادة الحماس لدى العامل و تطوير العمل مما يؤثر ذلك في تحسين الإنتاج لدى المؤسسة، فالأفراد المحفزون يعتمدون على شعورهم بالإنجاز و الثقة التي يحسون بها عندما يحققون الأهداف المحددة.

المبحث الثالث: دور التحفيز في تحسين الجودة

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (ط 2، دار وائل للنشر، اليمن، 2005)، ص 269.

تعتبر الجودة أداة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، فالجودة هي مجموعة من المواصفات التي لا بد من توفرها و تعمل على تلبية رغبات و حاجيات المستهلك سواء كانت معلنة أو غير معلنة، كما تشترط أن يتطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات و المعايير العالمية.

تسعى العديد من الشركات و المؤسسات خاصة الإقتصادية لتحسين جودة منتوجاتها حتى تتمكن من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس القطاع، فتستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز لتشجيع العمال لتحسين أدائهم و الإبداع و بذلك تحسين الجودة.

المطلب الأول: أساسيات الجودة و العوامل المؤثرة فيها

أولاً: أساسيات الجودة

1 - أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسات

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو بالنسبة للمستهلك الذي يقتنيها، و تكمن أهمية تحسين الجودة في :

- **سمعة المؤسسة:** حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين و خبرة العاملين، و العمل على تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة.
- **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية و الإقتصادية في كيفية تبادل المنتجات في السوق الدولية، و تسعى كل مؤسسة لتحقيق الجودة نظراً لأهميتها المتميزة بهدف تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الإقتصاد بشكل عام، بحيث كلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك بإلحاق الضرر في أرباحها.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تتزايد عدد المحاكم التي تتوالى النظر و الحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة، و منه كل مؤسسة مسؤولة على كل ضرر يصيب الزبون.¹

¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة (دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005)، ص 31 30.

الفصل الثاني : الحوافز واسهاماتها في دعم وتحسين الاداء والانتاجية

- سمعة المؤسسة في الأسواق: عدم تخصيص الإهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير المؤسسة و سمعتها و تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، و عدم رضا زبائنها على منتجاتها.
- درجة الثقة في منتجاتها: سوء تصنيع المنتجات أو تصميمها قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، كما يتسبب في المساءلة القانونية للمؤسسة.
- زيادة الأرباح و الحصة السوقية: تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة أرباحها و ذلك من خلال رضا الزبائن على مستوى منتجاتها أو خدماتها.
- التكلفة: يؤدي المستوى الضعيف إلى زيادة تكاليف المؤسسة من خلال زيادة المفروضات و الإنتاج المعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان الزبائن.
- مستوى الإنتاجية: الجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية من خلال إنتاج سلع ضعيفة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح¹.

2- المعايير المحددة للجودة

- تسعى المؤسسات للإرتقاء إلى مستوى معين من الجودة و يعد من أبرز أهدافها، و لبلوغ ذلك لابد من مراعاة مجموعة من المعايير و الإلتزام بتطبيقها و من أهم هذه المعايير مايلي:
- الفهم الجيد لسلوك العميل: يشير هذا العنصر إلى تفسير التصرفات الشرائية للزبون من أجل إعداد استراتيجيات هادفة للجودة.
 - الكفاءة في اختيار نوعية المادة: تعتبر المادة الأولية العنصر الأهم في تحديد النوعية و الكفيلة بإستخراج منتج نوعي خال من العيوب.
 - الإبتعاد عن منطق الفردية داخل المنظمة: هذا لأنه لا يتم الأداء بشكل سليم و مرغوب فيه إلا بتظافر جميع الجهود لتجنب الوقوع في الخسائر.
 - اتباع أساليب فعالة في الرقابة على الجودة: بغرض تخفيض نسبة المعيب و التكاليف إلى أدنى حد.

¹محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج (دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000)، ص 13 12.

- الإهتمام بإحداث التطوير المستمر: لأن سرعة التطور التكنولوجي تجعل من دورة حياة المنتج قصيرة بسبب سرعة التقادم، بحيث يجب على المنظمة التركيز على الإبداع و التجديد المستمر لضمان الجودة.

3 - ابعاد الجودة

تتمثل ابعاد الجودة فيما يلي:

- **الموثوقية:** و هي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج، و تعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون.
- **مستوى الأداء:** والمتمثل في المواصفات التشغيلية للمنتج، و تختلف المواصفات حسب الرغبات و الإتجاهات الشخصية لكل فرد.
- **التوافق:** يعبر عن درجة قياس توافق مواصفات المنتج مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له .
- **الجمالية:** و هي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة في المظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت أو التحسس، و هي تشكل الأساس في جذب الزبون نحو المنتج لاسيما السلع الكمالية و الملابس و غيرها.
- **قدرة الخدمة:** يقصد بها سرعة توفر خدمات الصيانة و الإصلاح اللازمة لإعادة المنتج للعمل أو الإستخدام بعد تعطله أو فشله.
- **العمر الافتراضي للمنتج:** يعبر عن عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه و فقدانه للخواص المطلوبة.
- **الخصائص الثانوية للمنتج:** متمثلة في الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج حسب الرغبة أو طلب الزبون.
- **قدرة التحسس بالجودة:** تشمل صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون و المتولدة من خلال سمعة المنتج و محلات الدعاية و الإعلان أو الإتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.¹

هناء الرباطي، إدارة الجودة (محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال)، جامعة جيجل، 2017، ص 41-43. 1.

4 - وسائل تحسين الجودة:

تحاول أغلب المؤسسات رفع أو تحسين مستوى جودة سلعتها، و تعمل بشكل متواصل في تكثيف جهودها للإستثمار في عملية تحسين الجودة، نتيجة للضغوط التي تتعرض لها سواء من المنافسين أو من شكاوي الزبائن أو بسبب رغتها في زيادة حصتها السوقية و تتمثل الوسائل الأساسية لتحسين الجودة فيمايلي:

- **البحوث و التطوير:** تتضمن الجهود التي تبذل لإكتشاف تصاميم جديدة أو تعديلها واستخدام آلات و معدات متطورة أو أنواع بديلة من المواد و طرائق تغليف جديدة وكذا عبوات ذات تكاليف أقل، و من المشاكل المتعلقة بهذه الوسيلة من وسائل تحسين الجودة هي أن عددا كبيرا من المؤسسات قد تعارض في انفاق جزء كبير من الأموال على مثل هذه البحوث و الدراسات خوفا من الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد تفضل استثمار تلك الأموال في نواحي اخرى تدر عليها عائدا مضمونا.
- **المنافسون:** يعد المنافسون مصدر مهم في تحسين الجودة بالرغم من أنه تبدو عمليات المنافسة للوهلة الأولى على أنها غير أخلاقية خاصة عندما تتبنى إحدى المنظمات أفكار منظمة أخرى، لذا فقد وضعت قوانين حماية حقوق الإختراع لحماية المؤسسات من السرقة، ولكن ليس من الخطأ أن تستفيد المؤسسات من خبرات بعضها البعض، فمثلا قد تستخدم منظمة معينة طريقة تغليف خاصة لحماية سلعتها أثناء الشحن والتسليم وبالتالي لا يوجد اعتداء على حقوق الآخرين.
- **الزبائن:** يمثل الزبائن مصدر أساسي من مصادر المعلومات لتحسين الجودة من خلال الإقتراحات و الشكاوي، و تحديد نواحي الضعف أو القصور في جودة السلع الحالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و القيام بعملية تحسينها بما يتفق و حاجات الزبائن.
- **العمال:** في بعض الأحيان يقدم العمال الإقتراحات لتحسين مستوى الجودة سواء عن طريق التعديل أو تغيير التصميم أو من خلال تحسين مراحل الصنع، و تمتاز هذه¹

رعد الصرن، ادارة الجودة الشاملة، مدخل الوظائف و الأدوات (سوريا: دار رسلان للطباعة و النشر، 2016) ص 1.369

الفصل الثاني : الحوافز واسهاماتها في دعم وتحسين الاداء والانتاجية

الوسيلة عن غيرها من الوسائل في أن العمال هم على صلة مباشرة بمراحل الصنع، ويمكنهم تقديم اقتراحات عملية في ضوء الظروف الواقعية المحيطة بإنتاج السلعة، وتحاول العديد من المؤسسات الاستفادة من العمال سواء من برامج الإقتراحات أو مشاركتهم في عملية التحسين المستمر أو من خلال دوائر الجودة التي هي عبارة عن مجموعة من العمال يجتمعون دوريا لمناقشة طرائق تحسين كل من جودة السلع التي ينتجونها و طرائق تحسين ظروف العمل، و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين و تشجيع العمال على العمل.

● **الإدارة:** تمثل الإدارة العنصر الأساسي في تحسين الجودة، بحيث هي التي تقرر ما إذا كانت هناك حاجة إلى التحسين أو لا، و تحدد أي المصادر يمكن أن تستخدم للحصول على الأفكار و المعلومات الضروري، و لهذا نرى أنه إذا كان العمال ضمن مجموعة من دوائر الجودة فإن هذه الدوائر ستؤول بالفشل إذا لم تهتم الإدارة بهم، و بذلك تكون الإدارة غير رشيدة إذا تجاهلت اقتراحات و و آراء هذه الدوائر.

5 – اقتراحات تحسين الجودة حسب (كروسبي):

- يجب أن تؤكد الإدارة العليا التزامها و رغبتها بتقديم الدعم المطلوب للحصول على الجودة العالية.
- أن تكون الإدارة مثابرة بجهودها لتحقيق جودة عالية.
- يجب أن تبين الإدارة أهدافها بوضوح من الجودة، و ماذا يجب أن يفعل العمال لتحقيق الجودة.
- يجب صنع السلعة أو تقديم الخدمة بالشكل الصحيح من أول مرة.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الجودة

بالرغم من تعدد العوامل المؤثرة في الجودة و تختلف من مؤسسة لأخرى سنتطرق الى أهم هذه العوامل التي تتحكم في الجودة فيما يلي:

- **الأفراد:** نتيجة لتطور الصناعة و توسع المصانع، زيادة الطلب على اليد العاملة حتى ولو كانت غير مؤهلة، الأمر الذي أدى إلى تعذر مراقبة العمال أثناء تأدية العمل

- **التمويل:** نظرا لزيادة تكاليف أعمال الصيانة و تحسين أنماط الجودة بالإضافة إلى انخفاض إيرادات المؤسسات نتيجة لحدة التنافس، أدى المر إلى اختلال التوازن بين استثمارات المؤسسة و عائداتها، و هذا ما اضطر بالمؤسسة إلى تخفيض تكاليف الجودة لتغطية الخسائر
 - **الإدارة:** كانت مهمة الرقابة على الجودة في الماضي مسندة إلى رئيس العمال وحده، لكن في الوقت الحالي اصبحت هذه المهمة موزعة على جماعات متخصصة، مما يخلق صعوبة في تدارك الأخطاء و إصلاحها خاصة مع زيادة حجم المؤسسات
 - **الموارد:** المتمثلة في المواد الداخلة في الإنتاج، هناك كثرة في المواد و الخامات التي تصلح جميعها للإستخدام، إلا أنها في الواقع لا تعطي إنتاج بمستوى الجودة المطلوب، لهذا من الضروري اختيارها وفق ملائمتها للجودة
 - **الآلات و الوسائل الصناعية:** تكتسي الآلات و المعدات اهمية بالغة في تحديد جودة المنتجات، لذلك من الضروري الإهتمام بصيانتها و شراء أحدثها للحصول على منتجات بالموصفات المطلوبة
 - **العمال الهندسية:** لأن فرض الدقة على الأعمال الهندسية اثناء العملية الإنتاجية يؤمن تدارك الأخطاء قبل وقوعها، بالتالي يمكن تصحيح الخطاء قبل بلوغها المراحل النهائية الأمر الذي يوفر تكاليف الإصلاح و التحسين.
- كل هذه العوامل سالفة الذكر تؤثر و تتحكم في الجودة.¹

المطلب الثاني: مميزات و أشكال التحفيز في تحسين الجودة

أولاً: مميزات التحفيز في تحسين الجودة

تعتبر الحوافز من المقومات الأساسية لتشجيع العمال من أجل الإبداع و إبراز إمكانياتهم من أجل تحسين الجودة في المؤسسة، فبدون الحوافز لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها و تحسين جودة منتوجها، و يعتبر الحافز المادي أداة مهمة يمكن إستخدامه في تنظيم سلوك العاملين و كذا توجيه جهود الأفراد لتحسين الأداء و الجودة.

و تكمن مميزات التحفيز في تحسين الجودة من خلال:

الفصل الثاني : الحوافز واسهاماتها في دعم وتحسين الاداء والانتاجية

- يساهم التحفيز في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العامل وتنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة و قدراتها على تلبية مطالب العاملين .
- تنمية روح الإبداع لدى العاملين مما يساهم في تحسين الجودة و يضمن ازدهار المؤسسة و تالفها.
- يساهم التحفيز في اشباع حاجات العمال و الرفع من معنوياتهم مما يساعد في زيادة الإنتاج و تحسين الجودة.
- يعد التحفيز عامل مهم في جذب و إغراء الأفراد للإلتحاق بالمؤسسة.
- و نظرا لأهمية التحفيز في تحسين الجودة فغيابه يؤدي إلى أثار سلبية تتمثل في:
- تماطل العاملين و عدم إخلاصهم في العمل مما يؤدي إلى إعاقة أهداف المؤسسة وأيضا جودة المنتج.
- يؤدي عدم تحفيز العاملين إلى غياب الولاء للمؤسسة مما يؤدي الى هروب العاملين إلى مؤسسات أخرى.
- التحفيز له تأثير كبير على تحسين الإنتاج و الجودة، فكلما قلت الحوافز كلما أدى إلى حالة عدم الرضا بالنسبة للعامل و عدم الرغبة في إنجاز العمل المطلوب مما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة.
- غياب الحافز المادي يقتل روح الإبداع لدى العامل، فالتحفيز الجيد يعد دافعا أساسيا لتنمية القدرات الإبداعية¹.

ثانيا: أشكال التحفيز في تحسين الجودة

- **التكوين:** يعد التكوين كأهم الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسة و التي تعتبر كتحفيز للعاملين و أداة لتنمية قدراتهم و الرفع من كفاءاتهم و وكوسيلة لتحسين الجودة والإنتاج.
- **الترقية:** تعتبر الترقية أهم و أبرز إهتمامات العمال والتي يطمح من خلالها الرفع من المركز الوظيفي رغم أنالمركز المرقى إليه يحتمل كفاءات و مؤهلات و كذا مسؤوليات أكبر، و قد يتضمن زيادة في الأجر و تحسين المركز الوظيفي .

¹ عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة (دار زهران، عمان، 1999)، ص 86.

● **المكافأة و التقدير:** يلعب التحفيز عن طريق تقديم المكافأة و التقدير للعاملين دور مهم في تحسين أدائهم و الرفع من كفاءاتهم في تحسين الجودة، و يعتبر من الأدوات القوية لجعل العاملين يدركون بأن لهم أهمية و قيمة في المؤسسة.

● **الإتصال:** يحتاج العاملين إلى معرفة أهميتهم كأفراد في المؤسسة، فتوفير الإتصال العكسي للعاملين ضروري لتحفيزهم من خلال خطابات تشعرهم بأن مقترحاتهم قد تم تبنيها و سيتم مكافئتهم عليها مما يحفز العاملين للبحث عن أفكار جديدة تساعد المؤسسة والعاملين على تحقيق الأهداف و تحسين الجودة¹.

المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين الجودة

يوجد في المؤسسة موارد بشرية ذكية قادرة على الإبداع و استغلال قدراتهم و مواهبهم في سبيل تحسين الجودة، فالتحفيز عن طريق المكافآت المالية من أفضل الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة، و قد أثبتت الأبحاث و الدراسات أن للعمال أهداف أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمؤسسة و انتمائهم لها، و تفضل الموارد البشرية أن تقابل جهودها بالثناء و ذلك من خلال التدريب و الترقية و المشاركة في صنع القرارات، كما يجب أن ينظر للقوى العاملة بأنها تشكل مصدرا هائلا للمعلومات و الكفاءات التي يمكن استخدامها في تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و خفض التكاليف²، فمدير المؤسسة يستخدم كل ما هو متاح له من اشكال التقدير و المكافأة لتشجيع العاملين، و يدرك أهمية و قوة المكافآت في زيادة فاعلية المورد البشري، و هناك خطوات لا بد من اتباعها لتحفيز العاملين لتحقيق أفضل ما لديهم و تتمثل في :

● **مكافئة العاملين المستحقين نظرا لمساعدتهم في تحسين الجودة، و تساعد المكافآت المالية والجوائز القيمة على إظهار السلوكيات المتميزة بالإضافة إلى توصيل رسالة "الجودة هي الغاية".**

● **حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على أعلى الجودة و الإنتاجية يجب ان تقوم بدعم العاملين و ذلك بخلق الإحساس لديهم بأنهم جزء مهم في المؤسسة و لهم القيمة المهمة**

¹ حنان سبخاوي، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، العدد9، جامعة يحي فارس، المدينة، (2017) ص 14 13.

² علي المطيري، الحوافز... هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية (معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005)، ص124.

الفصل الثاني : الحوافز واسهاماتها في دعم وتحسين الاداء والانتاجية

والضرورية لنجاحها، فالعاملون الذين يعتقدون بأهميتهم سيؤكدون جهودهم و مساهمتهم ويمكن الإعتماد عليهم و هذا المفهوم ينطبق على كل فرد من أدنى تصنيف إلى الإدارة العليا.

- دور العلاقات الإنسانية مهم كوسيلة فعالة تعمل على إيجاد التماسك بين العمال في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية مما يحسن من جودة المنتج و تلبية حاجات الزبائن¹.

¹حنان سيخاوي، مرجع سبق ذكره، ص 13 12.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تطرقنا للتحفيز و دوره في تحسين الأداء و الإنتاجية، نستنتج بأن الحوافز من أهم العوامل التي تدفع بالعامل لتقديم أفضل أداء و توفير قدراته و كفاءته في تحسين الإنتاجية و تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، فإذا غاب عنصر التحفيز في المؤسسات سيصعب عليها تحقيق غايتها و نرى تخاذل العمال و عدم بذل جهد كبير في العمل المقدم لهم، فالتحفيز يعتبر محركا لرغبات لعامل في العمل كما يساهم في الإستقرار داخل المنظمة كونها تتيح له العديد من المزايا التي تحسن من مستوى أداءه و تحسين معيشته، و يتوقف التحفيز على توفر شرطين هما : ارتباط الحافز بالأداء و الإنتاجية و رغبة الفرد في الحصول على الحافز.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة كوندور

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور

المبحث الثاني: دور التحفيز في تحسين الأداء و
الإنتاجية في مؤسسة كوندور.

المبحث الثالث: دور التحفيز في تحسين الجودة في
مؤسسة كوندور.

تمهيد:

قمنا في الفصلين السابقين بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز و دوره في تحسين الأداء والإنتاجية و مدى مساهمته في المؤسسات، و سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم وإختبارها على أرض الواقع بهدف التعرف على ميدان الدراسة في المؤسسة الوطنية الصناعية "كوندور" و كذا التعريف بالمؤسسة و أهم فروعها و من ثم التعرف على أهم التحفيزات التي تقدمها المؤسسة للعمال من اجل تحسين أدائهم و تحسين إنتاجية المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور

تعد مؤسسة كوندور إلكترونيك من أكبر المؤسسات الوطنية في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر و أصبحت تنافس أكبر العلامات العالمية، و سنقوم في هذا المبحث التعريف بمؤسسة كوندور و فروعها و أهم أهدافها و كذا مراحل نشاط المؤسسة و الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة كوندور

كوندور هي شركة جزائرية تابعة لمجموعة بن حمادي متخصصة في الصناعات الإلكترونية يقع مقرها في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج شعارها الرسمي "انطلق" تأسست سنة 1998 و تعد شركة خاصة شكلها القانوني شركة مساهمة أما الشركة الأم هي مجموعة بن حمادي إختصاص صناعات إلكترونية من منتجاتها الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية ، مناطق الخدمة لها هي أربعة دول (الجزائر – تونس – السودان – الأردن) و مالكاها هو عبد الرحمان بن حمادي الذي يعتبر رئيس مدير عام للمؤسسة و من صناعاتها "معدات الإستخدام المنزلي – مكيفات الهواء – معدات الإتصالات الفضائية – ثلاجات – فرن كهربائي – مدافئ – تلفزيونات – هواتف نقالة و ألواح الإلكترونية و أجهزة الكمبيوتر"، و حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة "الإيزو" 9001 نسخة 2000 و شهادة "الإيزو 9001 سنة 2010، كما حصلت على شهادة "الإيزو" 14001 نسخة 2004 و شهادة "الإيزو" 18001 نسخة 2007 و نسخة الإيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية.¹

المطلب الثاني : فروع و أهداف المؤسسة مؤسسة كوندور

اولا : فروع مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور للإلكترونيات هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي و الذي يتكون من:

¹ حميدة زواوي، رابح بوقرة، "واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة حمة لخضر، الوادي، العدد السابع، السنة السابعة، (2016)، ص341.

الفصل الثالث: الحوافز واهميتها في مؤسسة "كوندور" دراسة تطبيقية

✓ مؤسسة gerbior لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته

✓ مؤسسة hodnametal لإنتاج المواد المعدنية

✓ مؤسسة polyben لإنتاج الكياس البلاستيكية

✓ مؤسسة agloture لإنتاج البلاط و مواد البناء

✓ مؤسسة argilor لإنتاج الأجر

ثانياً: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة كوندور لتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق إحتياجات الزبائن و المتطلبات التنظيمية
- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج
- السيطرة على السوق الوطنية من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين و اكتساب زبائن جدد.

- توسيع و تنويع منتجاتها و العمل على تطويرها .
- الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.
- المنافسة في الأسواق العالمية من خلال التصدير.¹

ولتحقيق أهداف سالفة الذكر عملت مؤسسة كوندور على الإطلاع على مختلف التقنيات المتعلقة بنشاطاتها لتوسع تشكيلة منتجاتها حيث أصبحت هذه المؤسسة تتشكل من :

- مركب الثلجات
- مركب المكيفات الهوائية
- وحدة إنتاج البلاستيك
- وحدة البوليسثيران
- وحدة إنتاج اجهزة الإعلام الألي و الهواتف النقالة
- وحدة الألواح الشمسية
- وحدة إنتاج المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، الأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة)

¹ عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية)، جامعة بسكرة، 2019، ص 120-121.

- وحدة إنتاج المستقبلات الرقمية و التلفاز

المطلب الثالث: مراحل نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً : مراحل نشاط مؤسسة كوندور

- **مرحلة الشراء للبيع:** في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، و تعيد بيعها كما إشترتها دون إحداث تغييرات عليها في السوق الجزائرية حيث لقيت منتجات هذه المرحلة إستحسانا و قبولا لدى الزبائن مما أدى إلى زيادة الطلب عليها، و هو ما دفع بالمؤسسة إلى تطوير نشاطها و الانتقال إلى مرحلة جديدة.

- **مرحلة شراء المنتج مفكك جزئيا:**في هذه المرحلة عمدت المؤسسة إلى شراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم فيما بعد بتركيبها في الجزائر، حيث إستفادت المؤسسة من عدة مزايا نذكر منها:

تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة و الإستفادة من التخفيضات الجمركية المنصوص عليها.

- التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات.

- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج.

- التشغيل و تقليص مستوى البطالة و بالتالي حصولها على الدعم و الإعانة الحكومية وبعد تعرفها على المنتجات التي كانت تقتنيها مفككة جزئيا تمكنت المؤسسة من التعرف على أجزائها و مكوناتها و طرق تركيبها فانتقلت بذلك إلى مرحلة أخرى¹.

- **مرحلة شراء المنتج مفكك كليا (CKD):** في هذه المرحلة أصبحت المؤسسة تقتني المنتجات مفككة كليا ثم تعيد تركيبها في الجزائر و بذلك إستفادت من عدة إمتيازات نذكر منها :

- التعرف بدقة متناهية على مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات و طرق تركيبها.

- معرفة الأجزاء المتواجدة في السوق المحلية أو التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بنفسها.

- الإستفادة من التخفيضات الجمركية التي ينص عليها القانون.

¹ مرجع نفسه، ص 122.

- **مرحلة الإنتاج:** تعتبر هذه المرحلة نتاج تراكم خبرات المراحل السابقة حيث اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج المنتجات بنفسها و تسجلها تحت علامة تجارية خاصة بها، و هو ماطبقته فعلا من خلال شراء تراخيص من المؤسسة الصينية للصناعات الإلكترونية .HISENSE

ثانيا :الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتم تقسيم العمل و الترتيب الإداري لأدوار مصالح و فروع المؤسسة ليتم تحديد الإختصاصات و المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر، و لقد عرف الهيكل التنظيمي تطورا من سنة إلى أخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، و هذه التغييرات في الهيكل تكون من طرف المدير العام مع إشراك مدراء الوحدات و مدير الموارد البشرية و الهيكل المعمول به حاليا مقسم كالآتي:

- المديرية العامة
- مديرية الجودة و السلامة و البيئة
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية و المحاسبة
- مديرية التجارة
- مديرية التسويق¹
- المديرية التقنية
- مديرية المشتريات
- مديرية اللوجستيك
- مديرية خدمات ما بعد البيع و قد استحدثت خدمات ما بعد البيع منذ فترة ليست ببعيدة، حيث تعمل هذه المديرية على :

- تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن الأعطاب الحاصلة في منتجات المؤسسة
- تسيير و ممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة

¹ المرجع نفسه، ص 125.

- تحليل و معالجة شكاوي الزبائن و توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين و تطوير جودة المنتجات.

المبحث الثاني : دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور

من خلال قيامنا بزيارة ميدانية إلى المؤسسة الإقتصادية و الصناعية "كوندور" يوم 10 اوت 2021 قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول مجمع تركيب و صناعة الثلجات السيد "محمد بلوهري" و تطرقنا في حديثنا حول التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة من أجل تحسين أداء العمال و تحسين الإنتاج و طرحنا عليه بعض الأسئلة المتعلقة بالتحفيز و دوره في تحسين الأداء و الإنتاجية .

المطلب الأول: التحفيزات المادية المقدمة من طرف المؤسسة

قمنا بطرح السؤال لمسؤول مجمع تركيب و صناعة الثلجات السيد "محمد بلوهري" حول التحفيزات الإيجابية المادية التي تقدمها المؤسسة لتحسين الأداء و الإنتاج فكان جوابه بأن التحفيز الإيجابي المادي داخل المؤسسة من أحد ركائز نجاحها و تحقيقها كفاءة إنتاجية عالية، من بين هذه التحفيزات المقدمة من المؤسسة مايلي:

- في حال ما إذا تعرض العامل لحادث داخل المؤسسة و كان في حالة عمل تتكفل به المؤسسة و تقوم بنقله للمستشفى العمومي للولاية، و في حال لم يتمكن القطاع الصحي من معالجة الأمر يتم نقل العامل إلى المستشفى الخاص إذا تطلب الأمر ذلك.
- لا يقل الأجر القاعدي للعامل في مؤسسة كوندور عن 22 الف دينار جزائري مع المرردية لشهر او ستة أشهر أو عام، فمثلا شهر على حسب زيادة الإنتاج في المؤسسة فإذا زاد الإنتاج عن النسبة الواجب إنتاجها يتم إضافة مبلغ حسب كمية الإنتاج المضافة و حسب أجر العامل و يتم التنقيط على 20 نقطة تدخل فيها كمية الإنتاج وكمية التلف (تلف مكونات الماكينة).
- تكريم العامل كل عشر سنوات بمبلغ معين و يتم إنتخابه أيضا في قرعة الحج كل عام .
- في حالة الزواج يتم تقديم مبلغ إعانة للعامل وكذلك إذا رزق بمولود أو ختان .

الفصل الثالث: الحوافز واهميتها في مؤسسة "كوندور" دراسة تطبيقية

- تقدم المؤسسة السلفية للعامل في حالة تعرضه لضيق مادي، و تكون بتقديم مبلغ مادي أو الحصول على أحد منتجات المؤسسة بالتقسيط .
- في حالة تعرض العامل أو واحد من أفراده لمرض و وجد صعوبات في إجراء الفحوصات الطبية يقوم بتقديم طلب إلى المؤسسة لتتم إعانته بعد ذلك.
- فيما يخص الترقية من منصب الى منصب اخر فيكون عن طريق المستوى الأقدمية أو شغور المناصب يتم تعيين العامل ذو خبرة و كفاءة لشغل المنصب.
- توفير النقل للعمال و تقديم لهم الوجبات .
- ارسال العاملين إلى مراكز التكوين و التدريب من أجل الرفع من كفاءاتهم و قدراتهم وتحسين أدائهم و تتكفل المؤسسة بالمصاريف طيلة فترة التكوين.

و قد أكد لنا مسؤول تركيب و صناعة الثلجات بالمؤسسة السيد " محمد بلوهرى" بأن إدراج المؤسسة لهذه التحفيزات زادت من طلبيات العمل داخل المؤسسة و زادت القدرة الإنتاجية حيث بلغ عدد الثلجات المركبة خلال 24 ساعة أكثر من 200 ثلاجة بمعدل 5000 إلى 6000 ثلاجة شهريا بمبلغ يقدر ب ثلاثة مئة مليار سنتيم مما أدرج المؤسسة من بين أحسن المؤسسات الإنتاجية و دخولها حيز العالمية.

المطلب الثاني: التحفيزات المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة

لابد للجانب المعنوي كذلك تأثير على نفسية العامل مايزيد من تحفيزه نحو تقديم الأحسن و بالتالي تحسين إنتاج المؤسسة، فمن خلال ذلك قمنا بطرح السؤال لمسؤول تركيب و صناعة الثلجات لدى مؤسسة "كوندور" حول أهم التحفيزات الإيجابية المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة للعمال فكان رده على النحو التالي:

- مثلا عند لزوم الأمر لغياب العامل دون وجود مبرر قانوني يستطيع القائد أن يفوض له الأمر بالغياب و هذا مايزيد من درجة الإحترام من العامل لقائده و كذلك بث فيه حب العمل مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- مد يد المساعدة عند إحساس العامل بالتعب من طرف المسؤول عن المجموعة العمالية يزيد من الإحترام من طرف العامل له.

الفصل الثالث: الحوافز واهميتها في مؤسسة "كوندور" دراسة تطبيقية

- التشجيع المعنوي بالعبارات المحترمة مما يساهم في الرفع من معنويات العمال.
- التشجيع عن طريق تقديم الشهادات التقديرية كشهادة أحسن عامل عن طريق الإلتخاب و المترشحين لهذه الجائزة هم العمال الذين لا تزيد عدد غياباتهم في العام عن 3 غيابات غير مبررة.

كل هذه الحوافز سواء كانت ايجابية او سلبية ساهمت في تحسين أداء عمال مؤسسة "كوندور" و كذا تحسين انتاجية المؤسسة من خلال :

- زيادة العوائد المحققة لمؤسسة "كوندور"
- زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة و تحسين أداء العمال
- ساهم التكوين الذي تعتمده مؤسسة "كوندور" في الرفع من كفاءة العامل و قدرته على مجارة العمل.
- أصبحت مؤسسة "كوندور" تنافس أكبر الشركات العالمية من حيث جودة منتوجاتها.
- عززت مؤسسة "كوندور" مكانتها الريادية في السوق الجزائرية بفضل استفادتها من السمعة الطيبة لمنتجاتها.
- اصبحت المؤسسة تصدر منتجاتها الى بعض الدول نظير الجهود المبذولة من طرف العاملين.
- وجود الحوافز في مؤسسة "كوندور" ساهم في زيادة نشاط عمالها و تطوير كفاءاتهم.

المطلب الثالث: التحفيزات السلبية التي تعتمد عليها المؤسسة

لاشك في أن جل المؤسسات لديها تحفيزات سلبية خاصة بها و التي تدفع بالعامل من أجل عدم التهاون و التكاثر و حثه على تقديم ما لديه من قدرات للمؤسسة التابع لها، لكن تعد العقوبات والصرامة و الغلق على العامل من بين عوامل دخوله في مرحلة الملل و الإحساس بالغط النفسي، فمن أهم التحفيزات السلبية التي تستخدمها مؤسسة "كوندور" حسب مسؤول تركيب و صناعة الثلجات مايلي:

الفصل الثالث: الحوافز واهميتها في مؤسسة "كوندور" دراسة تطبيقية

- عقوبة من الدرجة الأولى و هي دخول العامل في مسائلة و منح له إنذار توبيخ أو توقيف لمدة ثلاث أيام عن العمل مع الخصم من أجره لثلاثة أيام.
- عقوبة من الدرجة الثانية و تكون بعد المسائلة و المداولة و تكون العقوبة فيها تسجيل علامة إنذار في ملف العامل الشخصي مما يؤثر سلبا على ترقيته و ملاحظات من قبل لجنة الترقية و العمل لمدة ثلاث أيام دون أجر عند تسبب العامل في خسارة للشركة.
- عقوبة من الدرجة الثالثة و تكون في حالات دخول العامل في شجار عنيف مع طرف آخر و إلحاق الضرر به أو الخسارة للمؤسسة، حيث يتعرض فيما بعد للطرد النهائي من المؤسسة.
- و هناك حوافز سلبية أخرى تقدمها مؤسسة كوندور لتحفيز العامل من أجل تقديم مالمديه من مهارات و تحسين أدائه و تتمثل في :
 - جزاءات مادية و المتمثلة في الخصم من الأجر أو حرمانه من العلاوات أو حرمانه من المكافآت و الترقية.
 - جزاءات معنوية و المتمثلة في حرمانه من الشهادات التقديرية أو من التشجيعات التي تقدمها المؤسسة.

المبحث الثالث : الحوافز و دورها في تحسين الجودة في مؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية و الإلكترونية بجميع أنواعها ، فهي تمتلك مكانة سوقية واسعة على مستوى الأسواق الوطنية و كذا العربية، و يعد تحسين جودة المنتجات عملية تركز على الإرضاء التام لإحتياجات هذه المنتجات و التي تشمل تحسين معايير جودتها و كذلك إنشاء و تطوير أنواع جديدة نوعيا، و ينطوي نجاح المؤسسة و تحقيقها الجودة في منتجاتها على أساسين و هما التطور العلمي و التكنولوجي للمؤسسة و كفاءة العاملين و قدرتهم على الإبتكار و التطوير.

المطلب الأول: دور التكوين في تحسين الجودة في المؤسسة

يعتبر تحقيق الجودة هي إحدى السبل التي تعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، حيث أصبح التوجه الحالي يهتم أكثر بجودة السلع وفقا للخصائص و المواصفات

الفصل الثالث: الحوافز واهميتها في مؤسسة "كوندور" دراسة تطبيقية

المعمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات "الإيزو"، و تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك، و التي من خلالها تسعى مؤسسة كوندور الحفاظ على مكانتها في السوق الذي تنشط فيه، و لتحقيق ذلك اعتمدت المؤسسة حسب مسؤول تركيب و تصنيع الثلجات السيد "محمد بلوهرى" على التكوين و تدريب موظفيها لتحقيق و تحسين جودة منتوجاتها لتعزيز القدرة التنافسية و كذا تحقيق وإرضاء المستهلك، ففي ظل ظروف المنافسة الشديدة للمؤسسة يعتمد وضع السوق للمؤسسات الكبيرة على جودة منتجاتها، كما أن الأهمية الحاسمة للجودة في القدرة التنافسية تؤكد الحاجة إلى عمال ذوي الخبرة و الكفاءة العالية و قيام مؤسسة كوندور بعملية تكوينية هادفة لتحفيز العمال بالدرجة الأولى و تطويرهم و تحسين منتجاتها بالدرجة الثانية، حيث عملت مؤسسة كوندور على تعليم عمالها سلسلة من السلوكات المبرمجة الهادفة إلى تكوين قدرات الفرد و مساعدته على أداء وظيفته بطريقة أفضل ، و يهدف ذلك إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، و بالتالي تكون الخدمة المقدمة للمستهلك تحمل في طياتها مهارات و معارف العامل و هنا تكون المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة "كوندور" تحمل جودة عالية.

المطلب الثاني: الترقية و دورها في تحسين الجودة في المؤسسة

تعد الترقية من أهم الحوافز التي تهتم بها مؤسسة كوندور وهذا لإرتباطها بزيادة الحوافز المالية و المعنوية، كما تعتبر الترقية العملية التي تنظم العلاقة بين المؤسسة و العمال و بين البرنامج العملي و العمال، حيث تستند الترقية على مجموعة من الشروط و المعايير المرتبطة بالمدة الزمنية لوظيفة كل عامل، فالتطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول و العامل إلى تحقيق أهدافهم، فطموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى و احسن يفتح له المجال في استمراره و بقاءه و يولد فيه روح الإبداع مما يساعده ذلك في تحسين الأداء و تحسين الجودة، و تساعد الترقية مؤسسة كوندور على روح الطاعة و النظام و الرغبة في تقديم الأفضل للمؤسسة، و تعمل أيضا على تحسين كفاية الأفراد و رفع المنافسة فيما بينهما في العمل مما يعود بالإيجاب على الجودة و الإنتاج.

المطلب الثالث: دور المكافآت في تحسين الجودة في المؤسسة

تقوم مؤسسة كوندور بمنح الجوائز و المكافآت للعاملين و ذلك لتحفيزهم و تشجيعهم من أجل احساسهم بأهميتهم و دورهم الفعال في نجاح المؤسسة، كما تمنحهم يومين في الأسبوع كيوم راحة مما يساعدهم في استرجاع قدراتهم و طاقاتهم في أيام العمل فيساعد ذلك في تقديم أفضل ما لديهم من أجل تحسين جودة المنتج وكذا زيادة الإنتاج، كما تقدم المؤسسة خطابات الشكر و رسائل التهئة نظير الجهد المبذول من طرف العامل، فمكافأة الإنجاز الجيد للعمل يعد من النتائج الإيجابية التي تقدمها مؤسسة كوندور والتي تزيد من فعالية العامل.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد إجرائنا للدراسة الميدانية للتحفيز و دوره في تحسين الأداء و الإنتاجية بالمؤسسة الإقتصادية "كوندور" لاحظنا أن المؤسسة تسهر على توفير بعض التحفيزات المهمة التي تساعد في تحقيق و الوصول إلى أهدافها و تحسين إنتاجيتها و جعل العامل يقدم أفضل مآلديه للشركة، لكن عملية التحفيز في المؤسسة تحاصرها بعض القيود القانونية حيث لا تتعدى الحافز المادي مع بعض التحفيزات المعنوية التي يحتاج إليها العامل من أجل إحساسه بأهميته و أهمية العمل الذي يقوم به، وبالرغم من كل هذا فيعتبر عنصر التحفيز في مؤسسة كوندور مهم جدا و فعال في تحسين الأداء و تشجيع العاملين لتقديم الأفضل.

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة كوندور حول التحفيز و دوره في تحسين الأداء و الإنتاجية في المؤسسة تحصلنا على النتائج التالية:

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة و لكن قد لا تكفي لدفع العامل لتقديم الأفضل.
- أغلب الحوافز المقدمة من المؤسسة هي حوافز مادية مثل الزيادة في الأجر حسب كمية الإنتاج و العلاوات و تقديم الإعانات أثناء المناسبات.
- هناك ولاء من أغلب العمال للمؤسسة بسبب تحفيزهم الجيد سواء ماديا أو معنويا مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.
- تحفيز العمال سلبيا من طرف المؤسسة قد يضعر العامل بالخوف و الملل و عدم منحه أفضل ما لديه للمؤسسة و يولد فيه روح الإنتقام و الكراهية في بعض الأحيان.
- إعتقاد المؤسسة على الترقية و التكوين بهدف تحسين الجودة.

الأختام

في الأخير و من خلال دراستنا لموضوع دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية في مؤسسة كوندور، حيث ساهم التحفيز بصورة كبيرة في جعل العمل داخل المؤسسة أكثر تطورا و حقق مردودا كبيرا و إيجابيا في تحسين الأداء و الإنتاجية و بالتالي الزيادة في الأرباح مما يجعل المؤسسة توثق طريقها نحو النجاح، أما من الناحية العملية أو أداء العاملين فقد حققوا أهداف المؤسسة بكفاءة عالية و ذلك يعود لتحفيزهم ماديا و معنويا و مكافأتهم للحصول على أداء راقى و إستراتيجي فعال، فالحوافز تشكل ركيزة ذات أهمية قصوة في منظومة تحقيق الأهداف المنشودة و أنها بمثابة أداة لترغيب الأفراد في العمل و دفعهم لزيادة المجهود و تحسين الإنتاج الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة.

ومن خلال ذلك نثبت صحة الفرضيات المقدمة، بحيث يوجد تأثير للتحفيز على الأداء و جودة الإنتاج سواء كانت حوافز مادية أو معنوية بمؤسسة كوندور، كما يلعب التحفيز دور فعال في تحسين الأداء و الإنتاجية لدى العاملين، توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الإنتاجية في مؤسسة كوندور، كما يساهم التحفيز في تحفيز الأداء و الإنتاجية في المؤسسة.

النتائج و الإقتراحات:

سنتطرق في هذا المحور أهم ما استنتجناه في هذا البحث بكامل فصوله، و اشتملت هذه النتائج على الاطار المفاهيمي و التطبيقي للدراسة و كذا المقابلة مع مسؤول تركيب و صناعة الثلجات في مؤسسة كوندور، و توصيات مرتبطة بالنتائج و تحاكي واقع مؤسسة كوندور ميدان البحث، و قد تم توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: النتائج

- وجود الحوافز في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- الحوافز المادية مرغوبة و تزيد من الولاء للمؤسسة بالإضافة إلى الحوافز المعنوية.
- يساهم التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين و تحسين الإنتاجية.
- لا بد في بعض الأحيان استخدام المؤسسة للتحفيز السلبي من أجل تحسين الأداء.
- تركز مؤسسة كوندور على الحافز المادي لتحسين أداء عاملها و كذا الإنتاجية.
- تقدم مؤسسة كوندور مكافآت على العمل الإضافي مما يدفع العامل للإلتزام بعمله.
- تقدم مؤسسة كوندور التحفيز المعنوي و الشهادات التقديرية نظير العمل المقدم.
- الحوافز المعنوية أدت إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة كوندور.
- تعتمد مؤسسة كوندور على التكوين و الترقية لتحفيز العاملين لتحسين الجودة .
- العاملين يتحصلون على ترقيات نتيجة لأدائهم الجيد.
- تعمل مؤسسة كوندور على تنمية روح التقدير و الإحترام بين العاملين لتحفيزهم على الأداء و تحسين الإنتاج.
- الحوافز متوفرة بشقيها المادي و المعنوي في مؤسسة كوندور و تعي أهميتها فهي تقوم بدورها في توزيعها على العمال بالشكل المناسب.

ثانياً: الإقتراحات

بناء على نتائج الدراسة نقدم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة فيما يخص الحوافز و تحسين الأداء و الإنتاجية و ذلك على النحو التالي:

- ضرورة الإهتمام بأساليب التحفيز الجديدة و التي تعمل على منح مختلف حوافز الأداء.
- الإهتمام و التركيز على جوهر التحفيز في المؤسسة و الذي يساهم في تحسين الأداء الإنتاجية و الجودة.
- إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- عند تصميم نظام الحوافز على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين و ما يؤثر على أدائهم.
- الإهتمام بتفعيل الحوافز المادية و خاصة الإهتمام برفع الأجور.
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة.
- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة كحافز معنوي للوصول إلى الأداء الجيد.
- لأبد من إدراك العاملين لنظام الحوافز و شروطه في المؤسسة و أن يتصف بالبساطة والوضوح.
- ضرورة إرتباط الحوافز مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز العمال.
- يجب أن يتناسب التحفيز مع ثقافة العامل حيث هناك عمال يهتمهم الجانب المادي وهناك آخرون يهتمهم الدعم المعنوي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2013).
2. أحمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي (مصر: القاهرة، دار الحكمة للطباعة و النشر، 2018).
3. البغدادي رفع وليد، إدارة الإنتاج (المملكة العربية السعودية: المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، 2009).
4. جراد علياء، الصايغي فاطمة، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي (مصر: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، الفرقة الثالثة، 2019).
5. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (اليمن: دار وائل للنشر، ط2، 2005).
6. الزغبي فايز، عبيدات محمد ابراهيم، اساسيات الإدارة الحديثة (الأردن: دار المستقبل للنشر و التوزيع، 1997).
7. اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الأردن: دار دجلة للنشر و التوزيع، 2015).
8. الموساوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها (الأردن: دار النشر مجد اللاوي للتوزيع، 2006).
9. محمد مصطفى، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء (الأردن: دار النفيس للنشر و التوزيع، 2018).
10. المطيري علي، الحوافز... هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية (السعودية: الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005).
11. السلمي علي، إدارة الإنتاجية (مصر: القاهرة، دار الغريب للنشر، 1991).
12. عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات (مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001).

قائمة المراجع

13. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد (مصر: دار النهضة العربية للنشر، 1997).
14. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة، (الأردن: عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2005).
15. عليوة اليد، تنمية المهارات و مسؤولي شؤون العمل، (مصر: القاهرة، إيتراك للطباعة، 2001).
16. عمر محمد إسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، (مصر: دار الكتب العربية للنشر، 2000).
17. عساف عبد المعطي، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران، 1999).
18. الفاتح محمد، المغربي محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار الجنان للنشر و التوزيع، 2016).
19. الصرن رعد، ادارة الجودة الشاملة، مدخل الوظائف و الأدوات (سوريا: دار رسلان للطباعة و النشر، 2016).
20. شلبي وفاء فؤاد، عبد الرحمان منار، خضر محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، (مصر: جامعة جلوان، كلية الإقتصاد المنزلي، 2003).
21. شرارة مجدي عبد الله، الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (رقم الإيداع 2413، 2019).

ثانياً: المجلات

22. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، (2017).
23. هاني عامر و آخرون، "تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين"، مجلة الدراسات المعاصرة 2، (يونيو 2016).

24. زاوي حميدة، بوقرة رابح، "واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، العدد السابع، السنة السابعة، الوادي، (2016).
25. حرايرية عتيقة، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات (جوان 2015).
26. سبخاوي حنان، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 9، (2017).
27. العليش محمدالحسن، وسام علي حسين، "الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في مصرف الشرق الوسط للإستثمار"، بغداد، (2016).
28. العروسي اسماعيل عبد الله، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي"، مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، العدد الرابع، (2020).
- ثالثا: المذكرات و الرسائل الجامعية**
29. أبوعلان خالد علي، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة الخليل، 2016.
30. بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير)، عنابة، 2010.
31. بن عطاء الله عادل، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة بسكرة، 2019.
32. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية (رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير)، جامعة قسنطينة، 2006.
33. جوادي علي، التحفيز و علاقته بنوادي كرة اليد الجزائرية، دراسة حالة نوادي القسم الممتاز (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية)، جامعة سوق أهراس، 2012.

34. هرماس محمد، علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع)، 2015.
35. الوافي الطاهر، التحفيز و أداء الممرضين (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإجتماعية)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2013.
36. زراولة رفيق، محاضرات في إدارة افنتاج و العمليات (قسم علوم التسيير، موجه لطلبة السنة الثالثة غدارة العمال)، جامعة قالمة، 2010.
37. زرافة صونيا، الحوافز و علاقتها بالإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر)، جامعة أم البواقي، 2013.
38. لبيهي عبدالملك وآخرون، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر)، جامعة واد سوف، 2018.
39. عاشور حورية، سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بالمسيلة (مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي)، جامعة المسيلة، 2016.
40. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري (رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير)، جامعة سكيكدة، 2007.
41. قندوز أحمد صالح، كربوسة كنزة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية)، جامعة ورقلة، 2013.
42. الرابطي هناء، ادارة الجودة (محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ادارة الأعمال) جامعة جيجل، 2017.
43. شنيق عبد العزيز، الحوافز و الفعالية التنظيمية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية)، جامعة سكيكدة، 2008.
44. ضوالبيت صدام حسن محمدين، اثر الحوافز على أداء العاملين و زيادة الإنتاجية (مذكرة مكملة لنيل درة الماجستير في ادارة الأعمال) جامعة النيلين، 2018.
45. غول مليكة، مزيود كريمة، التحفيز و دوره في تفعيل أداء المورد البشري (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، جامعة البويرة، 2015.