

تحليل أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن

Analyze the impact of incentives on production efficiency on industrial companies in

Jordan

إعداد:

زينب ياس خضر المندلاوي

إشراف:

الدكتور خالد عبدالرزاق أبو العثم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

كانون أول ٢٠١٣

تفويض

أنا زينب ياس خضر المندلوي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زينب ياس خضر المندلوي

التاريخ: ١٩ / ١٢ / ٢٠١٢

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "تحليل أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن".
وأجيزت بتاريخ: 2013/1/26

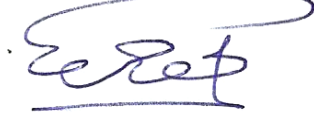
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً

عضواً خارجياً: (جامعة الشرق الاوسط)



الدكتورة: سحر فالح ابو جارور

الدكتور: خالد عبدالرزاق ابو العثم

الدكتور: كامل محمد الحواجرة

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عزوجل أتوجه بالشكر إلى جامعة عمان العربية
كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل في قسم إدارة الأعمال
وأقدم جزيل شكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على ما أتاحوه من وقت لمناقشة هذه الرسالة
وأخص بكل الشكر وفائق التقدير والاحترام المرابي الفاضل
الدكتور خالد أبو العثم
الذي كان لي خير الأخ وخير المعلم، الذي أنار لي دربي بعلمه وحكمته، والذي دفعني لبذل قصارى جهدي
لأصل الى هذا المقام الطيب. فلم يبخل يوماً بوقتٍ أو بجهد لتقديم أفضل النصح والإرشاد والتوجيه كي يخرج
هذا العمل بصورته النهائية.

الإهداء

إلى عائلتي ..

أهدي هذا الإنجاز إلى أفراد عائلتي على كل ما قدموه من دعم وتشجيع ومؤازرة
راجيةً أن يكون هذا الإنجاز تعبيراً مني بالعرفان تجاه ما قدموه لي من عون ومساعدة في طريق دراستي حتى
تحقيق هذا الهدف

فهرس المحتويات

Table of Contents

د	شكر وتقدير	١
هـ	الإهداء	١
و	فهرس المحتويات	١
ح	قائمة الجداول	١
ط	قائمة الأشكال	١
ط	قائمة الملاحق	١
ي	الملخص	١
ل	Abstract	١
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	١
٢	(١-١) المقدمة:	١
٣	(٢-١) مشكلة الدراسة وعناصرها:	١
٤	(٣-١) أهمية الدراسة:	١
٤	(٤-١) فرضيات الدراسة:	١
٥	(٥-١) أنموذج الدراسة:	١
٦	(٦-١) التعريفات الإجرائية والمفاهيمية:	١
٧	(٧-١) حدود الدراسة:	١
٨	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	١
٩	(١-٢) المقدمة:	١
٩	(٢-٢) مفهوم الحوافز:	١
١٠	(٣-٢) تعريف الحوافز:	١
١١	(٤-٢) أهمية الحوافز:	١
١٣	(٥-٢) التطور التاريخي للحوافز:	١
١٤	(٦-٢) أنواع الحوافز:	١
٢٥	(٧-٢) مميزات الحوافز الفردية: (جودة، ١٩٨٧، ص ٣٣)	١
٢٥	(٨-٢) سلبيات الحوافز الفردية: (جودة، ١٩٨٧، ص ٣٤)	١
٢٦	(٩-٢) خصائص أنظمة الحوافز:	١
٢٧	(١٠-٢) الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز:	١
٢٨	(١١-٢) صعوبات تطبيق نظام الحوافز:	١

٢٨	الكفاءة الإنتاجية:
٢٩	تعريف الكفاءة الإنتاجية:
٣٠	طرق قياس الكفاءة الإنتاجية:
٣١	الكفاءة الإنتاجية الكلية:
٣٢	الكفاءة الإنتاجية الجزئية (النوعية):
٣٣	استخدام المقارنات للتعبير عن الكفاءة الإنتاجية:
٣٤	دور إدارة الإنتاج في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة:
٣٧	الدراسات السابقة:
٤٥	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٤٦	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤٧	(١-٣) منهجية الدراسة:
٤٧	(٢-٣) مجتمع الدراسة:
٤٧	(٣-٣) عينة الدراسة:
٥٠	(٤-٣) أداة الدراسة:
٥٢	(٥-٣) صدق أداة الدراسة:
٥٢	(٦-٣) ثبات أداة الدراسة:
٥٣	(٧-٣) أساليب جمع البيانات:
٥٤	(٨-٣) أساليب التحليل الإحصائي:
٥٥	الفصل الرابع نتائج التحليل وأختبار الفرضيات
٥٦	(١-٤) المقدمة:
٥٦	(٢-٤) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
٦٧	(٣-٤) اختبار فرضيات الدراسة:
٧٥	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
٧٦	(١-٥) النتائج:
٧٨	(٢-٥) التوصيات:
٨٠	قائمة المصادر والمراجع:
٨٥	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١-٣	توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمجتمع الإجمالي	٦٥
٢-٣	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة	٦٦
٣-٣	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها	٦٩
٤-٣	المستوى المعتمد عند التعليق على المتوسطات الحسابية	٧٠
٥-٣	قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل أبعاد الدراسة	٧٢
١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني اثر الحوافز على الكفاءة الانتاجية	٧٦
٢-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحوافز النقدية	٧٨
٣-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحوافز العينية	٨٠
٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الشكر والتقدير	٨١
٥-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير منح الصلاحيات	٨٣
٦-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الامان الوظيفي	٨٥
٧-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تعزيز العلاقات مع الاخرين	٨٧
٨-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءة الانتاجية	٨٩
٩-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الربحية	٩٠
١٠-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحصة السوقية	٩٢
١١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الجودة	٩٤
١٢-٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز (الحوافز النقدية ، الحوافز العينية ، الشكر والتقدير ، منح الصلاحيات، الامان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الاخرين) على الكفاءة الانتاجية	٩٥
١٣-٤	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات التعهيد في إدارة تكنولوجيا المعلومات على الأداء	٩٦
١٤-٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز على الكفاءة الانتاجية على الربحية	٩٧
١٥-٤	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات الحوافز على الربحية	٩٨

٩٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز على الحصة السوقية	١٦-٤
١٠٠	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات الحوافز على الحصة السوقية	١٧-٤
١٠١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز على الجودة	١٨-٤
١٠٢	قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات الحوافز على الجودة	١٩-٤

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
١-١	أموذج الدراسة	٨

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	أداة الدراسة بصورتها النهائية	١١٧
٢	أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة دون ترتيب للفقرات	١١٨
٣	أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة	١١٩

تحليل أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن

إعداد

زينب ياس المندلاوي

إشراف

الدكتور خالد عبدالرزاق أبو العثم

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (١٦٥) فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام من العاملين في الشركات الصناعية في الأردن العاملة في الصناعات الاستخراجية والتعدينية.

وقامت الباحثة بإعداد استبانة يمكن من خلالها قياس أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية الأردنية، اشتمل الجزء الأول منها على المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة العملية، ومدة الخبرة في الشركة الحالية، والمستوى الوظيفي)، أما الجزء الثاني تكون من (٣٢) عبارة تقيس متغير الحوافز، ويتضمن ستة أبعاد فرعية لقياس الحوافز وهي (الحوافز النقدية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، والامان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الاخرين). أما الجزء الثالث فقد تكون من (١٩) فقرة تقيس متغير الكفاءة الإنتاجية موزعة على ثلاث أبعاد فرعية وهي (الربحية، والحصة السوقية، والجودة).

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى تبنيّ الحوافز في الشركات الصناعية في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أنّ كلاً من الحوافز النقدية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات على درجة مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج أنّ مستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة مرتفعة في كافة المجالات من حيث (الربحية، والحصة السوقية، والجودة).

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبني الحوافز (الحوافز المادية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، والأمان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على كلاً من الكفاءة الإنتاجية بأبعادها (الربحية، والحصة السوقية، والجودة). وأخيراً لم تُظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز تُعزى إلى حجم الشركة أو رأس مال الشركة.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة أن تولي الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً متزايداً بنظم الحوافز لديها، لما لها من انعكاسات إيجابية على الكفاءة الانتاجية في الشركات، وضرورة الاهتمام بأبعاد الحوافز مثل (الحوافز المادية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، والأمان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) لما لهذه الأبعاد من تأثيرات مباشرة على الكفاءة الإنتاجية في القطاع الصناعي.

Analyze the impact of incentives on production efficiency on industrial companies in

Jordan

Prepared By

Zeinab Yas Al-Mandalwi

Under Supervision of

Dr. Khaled Abd Alrazaq Abo Athm

Abstract

This study aimed to analyze the impact of incentives on productivity in industrial companies in Jordan, and reached the study sample (165) members of the managers and heads of departments of workers Jordanian industrial companies operating in the extractive industries and mining.

The researcher has built a questionnaire from which to measure the impact of incentives on production efficiency in the Jordanian Industrial Companies, included the first part of the personal variables and functional vocabulary study sample (sex, age, and qualified educational, practical experience, and length of experience in the company's current and functional level, and size capital of the company, and the number of branches of the company, number of employees), and the second part to be of (32) is a measure variable incentives, and includes six dimensions subset of measuring incentives for productive efficiency is (monetary incentives, and incentives in kind, and thanks and appreciation, and the granting of powers, and job security , and strengthening relationships with others). The third part was to be (19) paragraph measure variable production efficiency, spread over three sub-dimensions (profitability, market share, quality).

The study results showed that the level of adoption incentives in industrial companies in Jordan came highly, as results showed that each of the monetary stimulus, and incentives in kind, and thanks and appreciation, and the granting of powers to the industrial companies in Jordan and which are the dimensions of incentives were all on a high degree of where incentives , as well as the results showed that the level of production efficiency in industrial companies in Jordan came highly in all areas in terms of profitability, market share, and quality. As results showed the presence of impact statistically significant to adopt incentives (financial incentives, and the incentives in kind, and thanks and appreciation, and the granting of powers, and job security, and strengthening relationships with others) on both production efficiencies and profitability, market share, and quality. Finally results of the study did not show the presence of significant differences of incentives due to the size of the company or the company's capital.

The study made a number of recommendations including: the need to give companies Jordanian industrial growing interest in incentive systems have because of their positive impact on production efficiency in companies, the need for attention dimensions incentives (such as financial incentives, and the incentives in kind, and thanks and appreciation, and the granting of powers, and job security, and strengthen relationships with others) to these dimensions of a direct impact on production efficiency in the industrial sector.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها

٣-١ أهمية الدراسة

٤-١ فرضيات الدراسة

٥-١ أمثلة الدراسة

٦-١ التعريفات الإجرائية والمفاهيمية

٧-١ حدود الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

(١-١) المقدمة:

برز الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام علماء علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات نهاية عقد الأربعينيات من القرن العشرين. وقد أسفرت نتائج تلك الدراسات عن أنه لا يمكن تحفيز الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية، ما لم يكن هناك حافزٌ يحرك دوافعه. فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن يقوم الأفراد بأداء أعمالهم على أتم وجه وبكفاءة. إذ أن حفز الأفراد وترغيبهم على العمل بدافعية أعلى، وبحماس هي قضية ذات مغزى، تُعالج من خلال الحوافز إلى جانب معالجات أخرى. حيث تهدف الحوافز إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتوجيهه ذلك السلوك، بما يكفل تحقيق الأهداف المستهدفة. فقد لوحظ أن الحوافز تحرك الشعور الداخلي للفرد باتجاه الاستعداد للقيام بالعمل أو التصرف، الذي يهدف من ورائه تحقيق أهداف الشركة (عباس، ٢٠٠٦).

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين وتحسين إنتاجيتهم، فالحوافز تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى الشركة إلى تحقيقها. وتتمثل الحوافز بشكلياتها المادي والمعنوي للعمل على دفع الفرد نحو استثمار قدراته الإبداعية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية. وإن زيادة الكفاءة الإنتاجية هي أمر هام في إدارة أعمال الشركات بشكل عام والشركات الصناعية بشكل خاص، سيما وأن تلك الشركات تسعى لإنتاج وتقديم سلع بنوعية وكمية لصالح الجمهور المستهدف. وكلما بلغت الشركات الصناعية مكانةً جيدةً في العملية التحفيزية فإن مستوى الكفاءة الإنتاجية فيها يمكن أن يعزز ان ي من إمكاناتها في المحافظه على قدراتها التنافسية ويساهم في تعظيم أرباحها، ولتحقيق ذلك ينبغي المحافظه على الكفاءة الإنتاجية وزيادتها، وذلك من خلال اعتماد سياسات لتحفيز الأفراد وخلق مناخ عمل ملائم لقدراتهم، إضافةً الى تهيئه حوافز مادية ومعنوية، ومن هنا يأتي الغرض من هذه الدراسة لتحليل أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن (الهيبي، ٢٠٠٥).

(٢-١) مشكلة الدراسة وعناصرها:

دلّت بعض الدراسات (خرخاش، ٢٠٠٣)، (الفارس، ٢٠١١)، (Parker, 2002) أنّ هناك عدم توازن بين الحوافز المقدّمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. وأوصت تلك الدراسات بضرورة اختيار أثر الحوافز على الإنتاجية في مختلف الشركات الصناعية في الأردن. وبناءً على ما تقدّم فإنّ الغرض من الدراسة هو اختبار أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن ومن وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام فيها. ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ماهو أثر الحوافز (النقدية والعينية) في الكفاءة الإنتاجية بأبعادها (الربحية، والحصة السوقية، والجودة) في الشركات الصناعية في الأردن؟

ويتفرع عنه الاسئلة التالية:

١- ماهو أثر الحوافز النقدية في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن؟

٢- ماهو أثر الحوافز العينية في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن؟

السؤال الرئيسي الثاني: ماهو أثر الحوافز بأبعادها (الشكر والتقدير، والأمان الوظيفي، ومنح الصلاحيات، والعلاقة مع الآخرين) في الكفاءة الإنتاجية بأبعادها (الربحية، والحصة السوقية، والجودة) في الشركات الصناعية في الأردن؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١- ماهو أثر الشكر والتقدير في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن؟

٢- ماهو أثر توفر الأمان الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن؟

٣- ماهو أثر منح الصلاحيات في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن؟

٤- ماهو أثر تعزيز العلاقات مع الآخرين في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما مستوى كفاءة الانتاجية في الشركات الصناعية في الأردن بحسب أبعادها(الربحية، والحصة السوقية، والجودة)

(٣-١) أهمية الدراسة:

تبرز أهميه الدراسة في جانبين (النظري،التطبيقي)

الأهمية النظرية ركزت الدراسات والبحوث على دور الحوافز في العمل، ويأتي موضوع أثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية، بمثابة تعزيز وإثراء معرفي لتدعيم الحالة الإنتاجية في الشركات عموماً، والصناعية على وجه التحديد. كما تأمل الباحثة أن تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية أخرى في هذا المجال.

أما الأهمية التطبيقية فتبدو الدراسة حالة عاكسة فيما يترتب عن توظيف الحافز المادي والمعنوي وأثره على ربحية الشركات الصناعية في الأردن، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وزيادة جودة منتجاتها، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على هذه الشركات.

و تنطلق أهمية الدراسة من تعاملها مع العنصر البشري الذي يُعد بمثابة رأس المال الفكري للشركات. وبالتالي فإن الحديث عن أنواع الحوافز يُعدُّ أمراً هاماً من أجل تعظيم وتنمية العنصر- البشري وتحقيق الاستثمار الأفضل لزيادة الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن.

(٤-١) فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكله الدراسة وأسئلتها قامت الباحثة بصوغ الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها (المادية، المعنوية) في الكفاءة الإنتاجية بأبعادها (الربحية، والحصة السوقية، والجودة) في الشركات الصناعية في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها (المادية، المعنوية) على الربحية في الشركات الصناعية

في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها (المادية، المعنوية) على الحصة السوقية في الشركات

الصناعية في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

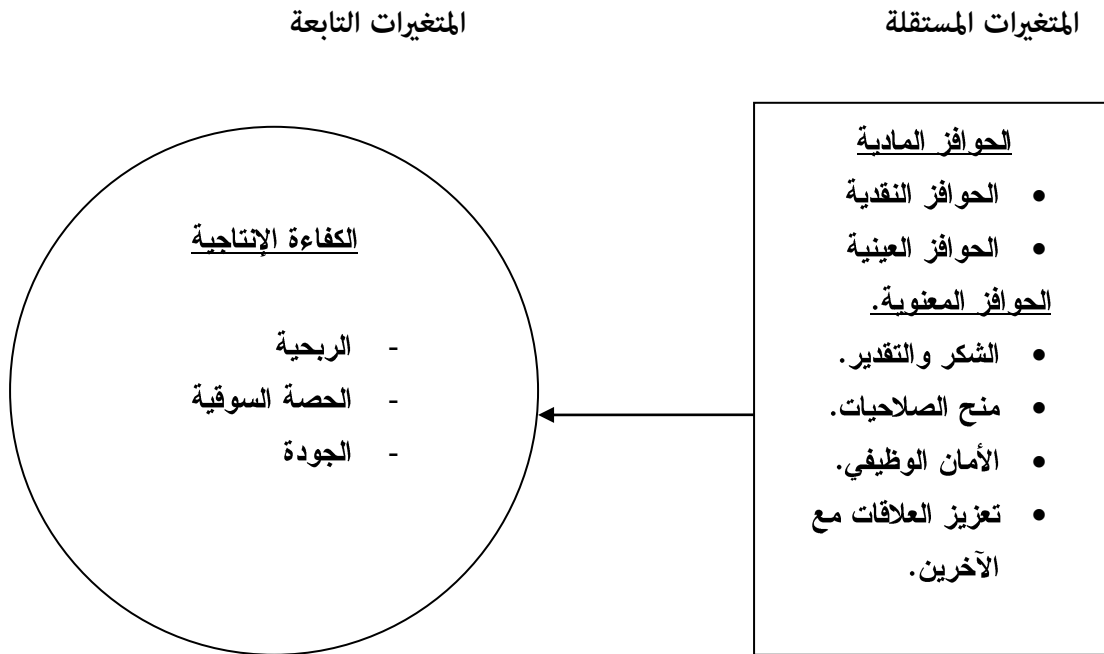
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها (المادية، المعنوية) على الجودة في الشركات الصناعية

في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

(5-1) أ نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبالاعتماد على الأدب النظري في مجال موضوع الدراسة، تعرض الباحثة

أ نموذج دراستها كما يلي:



الشكل (1)

أموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المراجع التالية: (أبو نبعة، ٢٠٠٤)، (جواد، ٢٠٠٠)

(٦-١) التعريفات الإجرائية والمفاهيمية:

الحوافز: هي مجموعة القوى التي تؤثر على العاملين في الشركات الصناعية بنوعها المادي والمعنوي للحصول على أفضل إنتاجية ممكنة.

الحوافز المادية وهي الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين في الشركات الصناعية من أجل الحصول على أفضل جهد منهم. ومن هذه الحوافز (النقدية، والعينية).

الحوافز المعنوية: وهي الشكر والتقدير ومنح الصلاحيات، وتعزيز العلاقات مع الآخرين، والأمان الوظيفي. منح الصلاحيات: هو تمكين العاملين إشعارهم بأنهم مسؤولون إلى حد ما مما يمنحهم الثقة بالنفس ويطور من إدائهم.

وان تزويد العاملين بالقدرات والإمكانات المختلفة من خلال التثقيف والتعليم والتدريب وتطوير القدرات لاتخاذ القرارات، وبما يساعدهم على إتمام عملهم بشكل أفضل. ويعد منح الصلاحيات من المحفزات المعنوية. الأمان الوظيفي: وهو شعور العاملين في الشركات الصناعية بالاستقرار والاطمئنان وعدم الخوف من المستقبل بشأن وظيفتهم. ويعد الأمان الوظيفي من المحفزات المعنوية التي تساعد على الاستقرار النفسي للعاملين الأمر الذي يحفزهم لاستخراج أفضل طاقة لديهم.

الكفاءة الإنتاجية: أفضل كمية من الإنتاج في الشركات الصناعية، وبتكاليف أقل ما يمكن، وخلال فترة زمنية ملائمة.

الربحية: هي الفرق بين مجمل الإيرادات المشروع وإجمالي تكاليف الإنتاج والمصاريف الإدارية التي يتكبدها المشروع في إنتاج منتجاته من السلع والخدمات وإيصالها إلى الزبائن

الحصة السوقية: نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة بشكل عام في البلد.

الجودة: هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستخدمين حاضرا ومستقبلاً، أي كلما كانت السلعة أو الخدمة

المصنعة ملائمة للاستخدام كلما كانت جيدة.

وتتحقق الجودة في ثلاث شروط:

- تحقيق المتطلبات.

- انعدام العيوب.

- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

(٧-١) حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على المديرين و رؤساء الأقسام في الشركات الصناعية في الأردن.

الحدود المكانية: الشركات الصناعية العاملة في الأردن.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة منذ الفصل الدراسي الأول، وحتى نهاية الفصل الاول من العام الدراسي

٢٠١٢-٢٠١٣.

الحدود المعرفية: المصادر التي اعتمدت عليها الدراسة في قياس أثر الحوافز كمتغير مستقل والكفاءة الإنتاجية

كمتغير تابع.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ المقدمة

٢-٢ مفهوم الحوافز

٣-٢ تعريف الحوافز

٤-٢ أهمية الحوافز

٥-٢ التطور التاريخي للحوافز

٦-٢ أنواع الحوافز

٧-٢ مميزات الحوافز الفردية

٨-٢ سلبيات الحوافز الفردية

٩-٢ خصائص أنظمة الحوافز

١٠-٢ الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز

١١-٢ صعوبات تطبيق نظام الحوافز

١٢-٢ الكفاءة الإنتاجية

١٣-٢ تعريف الكفاءة الإنتاجية

١٤-٢ طرق قياس الكفاءة الإنتاجية

١٥-٢ الكفاءة الإنتاجية الكلية

١٦-٢ الكفاءة الإنتاجية الجزئية (النوعية)

١٧-٢ استخدام المقارنات للتعبير عن الكفاءة الإنتاجية

١٨-٢ العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

١٩-٢ الدراسات السابقة

٢٠-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(١-٢) المقدمة:

تُعتبر القوى العاملة من أهم الموارد في أي منظمة سواء أكانت ربحية أم غير ربحية، لذلك لابد من الاهتمام بهذا المورد وتنميته وتحفيزه. وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة ذوي المهارات والتخصصات، وتنمية الإبداع لدى الأفراد وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء. وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضى عن العمل و تنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى العاملين وهو ما يتم بدوره من خلال خلق دافع لدى الموظف (العديلي، ٢٠٠١).

ويتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم، وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته (الخضري، ١٩٩٧).

(٢-٢) مفهوم الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز، ولكن مما يجدر التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. وتعد الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على فلسفة الإدارة نحو إدارة أفرادها، خاصة في حالة ربط تلك الحوافز بالأداء ومستوى الإنتاجية، كما أن تطبيق نظام الحوافز يعدُّ أهم عوامل النجاح لمنظمات الأعمال، حيث تعمل هذه الحوافز على استخدام كل الوسائل الممكنة لتحث الموظفين على العمل الجيد، وهي مؤثر خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع الداخلي للفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة، ووفقاً لهذا المفهوم يجب التفريق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوظف الدوافع (مقلد، ٢٠١٠).

وقد أشار (فضل الله ١٩٩٦، ١٩٦) الى أنّ الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من العمل والإنتاج. أمّا الدوافع فهي مجموعة القوى المحركة في نفس الفرد والتي تثير فيه الرغبة في العمل كالدفع من الداخل، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء معين أو هدف محدد.

(٣-٢) تعريف الحوافز:

الحوافز في اللغة هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء، ويعرف بأنه حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يحتفز في جلوسه إذا اراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه، وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنته بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه (زكريا، ٢٠٠٦).

والحافز اصطلاحاً هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدّده قوة المثير ومن ثمّ الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمى إليه على استخدام هذه الامكانيات لتحريك دوافع الانسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقّق أهدافه (العديلي، ٢٠٠١).

وتعدّدت وتنوّعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز؛ وذلك تبعاً لاختلاف وتباين وجهات نظر

العلماء والباحثين:

فقد عرّف سالم (١٩٩٩، ٣٧) الحوافز بأنّها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المؤسسة التي يعمل فيها. ويتضح من هذا التعريف أنّ الحوافز تُستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

وعرّفها (السلمي، ٢٠٠٢، ٩١) بأنها مثيرات تحرّك السلوك الإنسانيّ وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهماً بالنسبة للفرد.

وقد عرّفها عقيلي (٢٠٠١، ١١) بأنها فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة ،... الخ) تُوفّرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتتّير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسّون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. ويعرّفها سعيد (١٩٩٦، ٤٣) بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تُستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثّهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كمّاً ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

كما عرّفها (الهييتي، ٢٠٠٥، ٢٥٥) بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته الماديّة والمعنويّة.

(٤-٢) أهمية الحوافز:

يُعدّ التحفيز من أهمّ النشاطات التي يمارسها المديرون، وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين، وحثّهم على تحقيق أهداف مؤسّساتية نظراً إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، بل قد أصبحت عملية التحفيز جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإداريّة، التي ترى أنّه من الممكن بل ومن اللازم تغيير سلوك العاملين، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به، وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير المرغوب - أو حتى منعه - وذلك وفقاً للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية.

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة، والمسؤولين في المنظّمات، نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد.

ويرى حسن (٢٠٠٨، ٢٣) أنّ نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء، وذلك

على النحو الآتي:

١. إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
 ٢. شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
 ٣. العمل على جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة.
 ٤. زيادة مستوى رضى العاملين نتيجةً لإشباع احتياجاتهم.
 ٥. زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
 ٦. زيادة إنتاج العاملين كمًّا وكيفًا.
 ٧. تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
 ٨. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- كما أنّ أهمية وضع وتطبيق نظم كفوّة للحوافز تتجلى في الجوانب الإيجابية التالية (سعيد، ١٩٩٦،

:٥٥)

١. تحقق نظم الحوافز الكفوّة زيادة في العوائد المحقّقة للمنظمة من خلال رفع الكفاءات الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز - المادي أو المعنوي- يؤدّي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
٢. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوّة العمل المطلوبة من قِبَل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحمّلها المنظمة ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تُعاني من نقص في حجم قوة العمل.

٣. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتَحَقُّق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظَّمته.

٤. تقليل كُلف الإنتاج نتيجةً لما تحقَّقه نظمُ الحوافزِ المطبَّقة من دفع للأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلِّص الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

٥. تحقيق حالة الرُّضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قُدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

(٢-٥) التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نُميِّز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي: (الخرز ٢٠٠١، ١٥٠)

١- المرحلة التقليدية: حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس ويبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، ودائماً يسعى إلى اشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكوّن من أجزاء متباينة في الأداء، أهمُّها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل ضمن جماعات وبالتالي تطورت النظرة للفرد وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نرى تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

٣- المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدةً من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة اشترك العاملون مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

(٦-٢) أنواع الحوافز:

قُسمت الحوافز من حيث أنواعها إلى عدة أقسام مختلفة:

أولاً: من حيث النوعية

الحوافز الداخلية والخارجية وتقسم إلى نوعين:

أ. حوافز مادية Material Incentives:

تشير دراسة المطيري (٢٠٠٥، ص ٥١) إلى أنّ الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتحفزّه على الانتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيثُ تهدف الحوافز المادية الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرّف الحافزُ المادي بأنه ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

ويُعدّ هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً كما أنّه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجاتِ العاملين المثيرين. فالأجور والرواتب أصبحت من المقوّمات الأساسيّة لإشباع حاجات إنسان، وهذا ما يؤكده البعض بالقول: إنّ الأجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزاً على العمل، بل إنّ المالَ حافزٌ أساسيٌّ أو هو من الحوافز الأساسية ولكنّ المال ليس له قيمة في حد ذاته، وإمّا ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال (عبدالجليل، ٢٠٠٠، ص ٢٩٢).

وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواعاً متعددة من أهمها:

١. الأجور: تنبع أهميتها كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز أم لا، فإن المدى الذي تحققه الأجور من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية، لأن أهمية الحافز تنتهي بانتهاء وقت الاستمتاع به، وهو مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالانتاج مباشرة (شاويش، ٢٠٠٥، ص ٢٠٩).

ويشير جودة (١٩٨٧، ص ٢١) أن الأجور أحد أهم الحوافز المادية للعاملين في المجتمعات النامية نظراً لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، فهي تحل جانباً أساسياً من اهتمامات الأفراد باعتبار أنها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية، وعليه فإن الأجور خاصة والحوافز المادية بشكل عام تعتبر ولا ريب من أهم العوامل بل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد للعمل وزيادة كفايته الإنتاجية.

ويرى حمزاوي (٢٠٠٢، ص ١١٥) أن الأجر ليس من الحوافز، حيث أن الحوافز هي ما يحفز الإنسان على بذل مزيد من الجهد في العمل، أما الأجر فإنه سيصل إلى العامل سواء اجتهد في عمله أو لم يجتهد لأنه حق مكتسب له.

أما القريوتي (٢٠٠٥، ص ٢٧٩) فيرى أن احتساب الأجر حسب عدد الوحدات الإنتاجية يعد من الحوافز المادية المشجعة على بذل المزيد من الجهد والعطاء في العمل لتحقيق أكبر عدد من الوحدات الإنتاجية، وتتمثل هذه الطريقة من التحفيز باعطاء العاملين أجوراً تتناسب مع ما ينتجونه خلال فترة عملهم اليومية، لتقاس بذلك قيمة الأجر الشهري الذي يدفع للعامل بما حققه طوال ذلك الشهر، فتوزع الأجور الشهرية حسب ما أنتجه العامل من وحدات سلعية أو خدمية، وهذا يوفر للعاملين دافعاً لانتاج أكبر ما يستطيعون من الوحدات.

٢. المكافآت: وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه بجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معيّنة استطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافأة، ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وهذا يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما يستوجب من ضرورة في تطوير المهارات باستمرار، وما لا شك فيه أن في هذا الأسلوب تطبيقاً لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي (القريوتي ٢٠٠٦، ص ٢٨١). وعلى أي منظمة أن تختار التوليفة المناسبة للحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يُحفّز به العاملون على أدائهم المتميز، وهناك العديد من الحوافز المستخدمة في شتى الأعمال، كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز.

ب. الحوافز المعنوية Non-material Motives:

يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر في البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، ٢٠٠٥، ص ٢١٠) وحاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تُشبع مادياً والبعض الآخر يُشبع معنوياً، إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرّضى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك مثل توجيه كتاب شكر أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك من طرق الثناء.

والحوافز المعنوية لا تقل أهميةً عن الحوافز المادية، بل إنّ المادية منها لا تحقق ما لم تقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإنّ لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل من الحاجات الاجتماعية والذاتية والإنسانية كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي (الخرزاعي ٢٠٠١، ص ١٦١-١٦٣). وهذا يعني أنّه إذا كانت النقود تشكّل حافزاً أساسياً، إلّا أنها ليست الوحيدة في هذا الصدد فهناك حوافز غير مادية لها أهمية كبيرة في إثارة الدافع.

ويشير (عبدالجليل، ٢٠٠٠، ص ٢٩٣-٢٩٤) إلى أنّ من أهم الحوافز التي يتضمّن هذا النوع ما يلي:

– تنمية الميول والهوايات لشغل وقت فراغ العاملين.

– تنمية المهارات والخبرات الجديدة لدى العاملين.

– المديح والثناء على حسن الأداء.

– الاشعار الدائم بالتقدم والنمو من خلال مقاييس سليمة للأداء.

– المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، حيث تشعر العاملين بأهميتهم.

– بث روح الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل مهما كان صغيراً.

ويشير شاويش (٢٠٠٥، ص ٢١٠-٢١٢) إلى أنّ أهمّ الحوافز المعنوية هي: فرص الترقية وتقدير جهود العاملين

واشراك العاملين في الادارة وضمان استقرار العمل وإثراء العمل وتوسيعه وتحسين ظروف ومناخ العمل.

وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية، يأتي في مقدّمها أسلوب التحفيز عن طريق المشاركة،

حيث عرف كنعان (٢٠٠٧، ص ٢٠٨) المشاركة في مجال الإدارة بأنّها: دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم

لمناقشة مشكلاتهم الادارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الملائمة للمشاكل

الإدارية.

وتتبع أهمية المشاركة وبخاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيز معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة، من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل في المستويات القيادية (السحيم، ٢٠٠٠، ص ٢٩). أما فيما يتعلق بأساليب المشاركة التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء، فهي تتلخص في الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات واللجان وفرق العمل والمجالس وأسلوب دلفي والعصف الذهني وطريقة فليبي وطريقة نرج اليابانية (شهاب، ١٩٩٥، ص ٢٢٦).

وتعد المشاركة كأسلوب تحفيزي تطبيقاً لنظرية (ماسلو) وهذا ما يؤكد علاقي (٢٠٠٠، ص ٣٦١) الذي يرى أن الاشتراك هو تعبير عن الاعتراف بمركز الفرد وأهميته، وهذا المنطلق يتناسب مع نظرية (ماسلو) في أهمية الحاجة إلى الانتماء والقبول من الآخرين، وإشراك الموظفين مع رؤسائهم لأنه يعطيهم الشعور بالأهمية والمساهمة في الإنجازات، وبذلك تحقق رغبة الفرد في الإنجاز والتي وصفها (مكلاند) أحد ثلاثة حوافز يسعى الموظفون إلى تحقيقها في المؤسسات.

ويرى البعض أن إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في المؤسسات التي يعملون فيها يعد أسلوباً تحفيزياً متجاوباً مع نظرية الدافعية التي تقوم على أهمية المشاركة في تحديد الأهداف (القريوتي ٢٠٠٦-٢٨٢).

ويرى العلاق (٢٠٠٨، ص ٣٢٢) أنه نظراً لارتباط الحوافز عامة بتحسين أداء العاملين فإن هناك من يشير إلى أنه علاوة على ذلك فإن أهداف الإدارة تعتبر كأحد أبرز أساليب تقييم الأداء.

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية حسب رأي الشمخي (١٩٨٠، ص ٢٥٧) تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الاجازات الوظيفية المناسبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية، والإعلام في لوحة الشرف ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من تنبيه المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بُد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن (الفقهاء والعبدالات، ٢٠٠٧، ص ١٣).

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

- الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.
- الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك اشراك الموظفين او العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم.
- الترقية: حيث تعتبر حافزاً حافزاً معنوياً إلى جانب كونها حافزاً مادياً اذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

- الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تُقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
 - لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.
 - المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تُعدُّ حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي هو كمية الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.
 - تسلّم الأوسمة والدروع: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلاً ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لابرار قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.
- يُستنتج أن الحوافز المعنوية يُمكنُ أن تلخّص كما يلي: (الفقهاء والعبدالات، ٢٠٠٧، ص ٤٨)
- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.
 - الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
 - الترقية الوظيفية ولا يشترط أن يرافقها زيادة في الراتب.
 - عمل امتيازات نقل الموظف.
 - شهادات التقدير.
 - الأوسمة.
 - كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.
 - حفل يجمع المرؤوسين بالرؤساء.
 - تسمية الموظف المثالي.

- إعطاء إجازة.
 - اتّباع أسلوب القيادة المشتركة.
 - إشراك ممثّلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة.
 - خطاب شكر.
 - الدروع.
 - كلمات الشكر والمديح المكتوبة.
 - إشراك المرؤوسين في اتّخاذ القرارات.
 - الميداليات.
 - الكؤوس.
 - تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.
 - الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من مهماته لهم.
 - ترشيح الموظف لدراسات عليا.
 - تكليف الموظف بعمل قيادي.
 - التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.
- وبحسب رأي العلق (٢٠٠٨، ص ٢٣٥) فإنّ الحوافز المعنوية تعتمد أساساً على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.
- كما أنّ نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجدداً ومستمرّاً وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

ثانياً: من حيث أثرها وفعاليتها

١. حوافز إيجابية Positive Incentives: وتهدف إلى إثارة حافزية الفرد وحثه على العمل وتشجيعه على أن يسلك سلوكاً ترغب فيه الإدارة، وكذلك إشباع حاجته. وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور.

- منح الأكفاء علاوات استثنائية.

- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الابداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

وهذه الحوافز تكون فعّالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرةً على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطةً ومتوقفةً على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عالياً وجيِّداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى اشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الافراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه معدومةً.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- اشعار الفرد بانجازه.

- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.

- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
 - شكر الموظفین علی ما حققوه من نجاحات في عملهم.
 - استقرار العامل في عمله.
 - توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفین.
 - الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
 - إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
 - إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
 - توفير الألقاب المناسبة للعمل مثل الاضاعة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.
٢. حوافز سلبية Negative Incentives: وتهدف إلى إبعاد الأفراد عن سلوك سلوكيات لا ترغب فيها الإدارة وردعهم في حال الإخلال باللوائح والأنظمة الداخلية لها.
- فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة ويعتبر هذا حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون، ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع فيها العقاب، دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل. ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الانذار والردع.

- الخصم من الراتب.

- الحرمان من العلاوة.

- الحرمان من الترقية وغيرها حسب النظام المعمول به.

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا تمكّنه من الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

- إنّ فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يوئد لديهم الخوف، مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.

- إنّ العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين، وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

- إنّ إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردداً أو يشعر بالخوف وعدم تحمّل المسؤولية في العمل مخافةً من الوقوع في الخطأ (الخرز، ٢٠٠١، ص ٢٨٧-٢٩٠).

ثالثاً: من حيث من يحصل عليها

تنقسم الحوافز من حيث من يحصل عليها إلى قسمين (برنوطي، ٢٠٠١، ص ٨٤):

١. الحوافز الفردية Individual Incentives: وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها. فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد، وهذه نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

- الترتيبات.

- المكافآت.

- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤيةٍ أخرى فإنَّ الحوافزَ الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجِّعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه
ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة لموظف الشهر.

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

(٧-٢) مميزات الحوافز الفردية: (جودة، ١٩٨٧، ص ٣٣)

- تؤثر تأثيراً مباشراً على العمل وتذكي المنافسة الفردية.

- تناسب دخل العامل مع أدائه ونتاجيته.

- تُحدد المكافأة على أساس أداء الفرد ونتاجيته.

- يخضع الأداء لتحكيم الفرد مباشرة.

- تُدفع المكافأة مع الأجر.

(٨-٢) سلبيات الحوافز الفردية: (جودة، ١٩٨٧، ص ٣٤)

- لا تعم جميع العمال واستعمالها محدد في حالات الإنتاج الكمي.

- لا تتناسب كثيراً مع الأعمال الدقيقة.

- لا تدفع العمال إلى التعاون وتسبب الكثير من الشكاوي.

- تتطلب نفقات كثيرة.

- من الصعب الإنفاق على تحديد المعايير.

- من الصعب الاستمرار فيها والإبقاء عليها مدَّةً طويلةً.

٢. الحوافز الجماعية Group Incentives: وهذه حوافز تعرّض للجماعة ككل كي تتعاون للحصول عليها حتى

تتقاسمها بطريقة أو أخرى، فالكثير من المنظمات تعرّض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام

والدوائر الأكثر إنتاجاً و/ أو الأكثر عدداً و/أو التي تحقق أقلّ تلفٍ وأهدار للموارد. والحوافز الجماعية تحقق

أهدافاً هامة منها:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

- زيادة التعاون بين الأفراد.

- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

- اثاره المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الادارة.

إنَّ الحوافز الجماعية تشجع روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، اذ يحرص كلُّ مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، بل يتكامل معهم، ومن الأمثلة على الحوافز الجماعية جائزة لأحسن دائرة في المديرية.

رابعاً: من حيث ارتباطها بالفرد مباشرة

وقد تقسم الحوافز إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية أو الذاتية. وبعبارة أخرى إنها الحوافز التي تتوفر في جوِّ العمل وتشجع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية. مثل: الزيادة الدورية على الأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق للدخار، التأمين الصحي، إنشاء نواد للعاملين، إقامة الحفلات وتنظيم الرحلات وغيرها.

(٩-٢) خصائص أنظمة الحوافز:

لأنظمة الحوافز العديد من الخصائص التي تمتاز بها، ومن أهمها (حسن، ٢٠٠٨، ١٠٦):

١. لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
٢. أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعمل.
٣. اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
٤. ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز، ولكن يجب تقنينها.
٥. إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز لهم وأن يكونوا على بينة وعلم بها.

٦. أهمية تفهم الفرد العلاقة بين الأداء الجيد وليس العادي والحوافز.
٧. أن تتناسب الحوافز مع المُخرجات ومقدار العائد.
٨. أن تتفق الحوافز مع الحاجات المُلحة لدى الفرد.
٩. أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد.
١٠. أن لا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأفراد المتفوقين فقط.
١١. أن لا تكون المكافأة غايةً في حد ذاتها.
١٢. أهمية تقبل الأفكار الجديدة.
١٣. تنمية روح المبادرة والابتكار.
١٤. تعزيز روح العمل كفريق أو مجموعة.
١٥. تقوية العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.

(٢-١٠) الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز:
أوضح مقلد (٢٠١٠، ٤٤) عدداً من الشروط الواجب توافرها في المنظمة لنجاح تطبيق نظام الحوافز، ومن أهم هذه الشروط:

١. أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً.
٢. أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.
٣. إشعار الفرد بإنجازه .
٤. العدالة والموضوعية في معاملة العاملين .
٥. وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل .
٦. شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم .
٧. استقرار العامل في عمله .
٨. توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.

٩. الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

١٠. إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.

١١. إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

١٢. توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية والمعاملة المناسبة.

(١١-٢) صعوبات تطبيق نظام الحوافز:

يعترض منظمات الأعمال بعض الصعوبات في تطبيق نظام ناجح وعملي للحوافز، ومن هذه الصعوبات ما

أوردها مقلد (٢٠١٠، ٥٧):

١. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

٢. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

٣. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تُمنح الحوافز في ضوءها.

٤. عدم دقة تقويم أداء الأفراد.

٥. غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

٦. سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

٧. ارتفاع تكاليف الحوافز.

(١٢-٢) الكفاءة الإنتاجية:

نتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم

المؤسسات والموارد البشرية ضرورةً ملحةً في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة. وبرزت أهمية

دراسة الإنتاجية وتحسينها في الدول الصناعية بشكل عامّ والدول النامية بشكل خاص لعلاقتها الوثيقة في

حسن استغلال الموارد الاقتصادية حيث إنّ الاستغلال الأمثل لهذه الموارد والحصول على أفضل عائد يمثل هدفاً

مركزياً في زيادة الدخل القومي، وقد بذلت الدول العربية جهوداً كبيرةً لزيادة حجم الاستثمارات الصناعية في

السنوات الماضية لكنها واجهت مشكلةً انخفاض الإنتاجية في الكثير من صناعاتها.

ومن أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات من أجل رفع الكفاءة الانتاجية لديها، التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية، وذلك بإتباع عدّة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، إذ أنّ الاستثمار في رأس المال البشري وفي تنمية الكفاءات يُعدّ مُحركاً لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وهو ما يساعد المنشآت في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الاستمرارية و البقاء.

(١٣-٢) تعريف الكفاءة الإنتاجية:

تُعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الكفاءة الإنتاجية، بأنها مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة (المصري، ٢٠٠٠). كما يُعرّف BENTLY الإنتاجية، بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمالة والآلات المتاحة (أبو قحف، ٢٠٠١).

كما يُقصد بالكفاءة الانتاجية الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن) وبالتالي فهي تُعتبر وسيلةً لتحقيق المزايا الآتية: (عبدالحق، ١٩٨٧، ص ٥-١٢)

١. تدعيم البنيان الاقتصادي للمجتمع بزيادة العائد ومن ثمّ إتاحة الفرص لزيادة المدخرات والاستثمارات، مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى معيشة المجتمع.
٢. تمكن المستهلك من الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة.
٣. تمكن المستثمر من تحقيق أرباح ممتازة من خلال تلافي صور الضياع والإسراف في الموارد.
٤. توفر للعاملين ظروفاً أفضل للعمل ووفراً في الجهد ودخلاً أكبر.

وتُعرّف الكفاءة الانتاجية، بأنها الاستخدام الأمثل للمُدخلات والمواد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمناً الأساليب العلمية في الإدارة متمثلاً في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (عشاوي، ٢٠٠٧، ص ٤٠٤).

وتُعرّف بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.
(السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢١).

ويعرف (هيكل، ٢٠٠٥، ص ٢٦١) الكفاءة الإنتاجية بأنها تحديد أفضل كمية من المستخدمات الإنتاجية التي يمكن الجمع بينها، لإنتاج حجم معين من الإنتاج على أساس تكنولوجيا الإنتاج السائدة في صناعة ما، وعلى أساس أسعار هذه المستخدمات. إذ على أساس أسعار المستخدمات الإنتاجية واختيار تلك التي تكون تكاليفها أقل ما يمكن. ويتضح من ذلك أن الكفاءة الإنتاجية تربط بين الإنتاج والتكاليف وذلك على أساس كميات المستخدمات اللازمة وأسعارها في السوق، وبذلك يمكن تحقيق إنتاج معين بأقل تكلفة ممكنة، أو تحقيق أكبر إنتاج ممكن بتكلفة معينة.

(٢-١٤) طرق قياس الكفاءة الانتاجية:

وفقاً لمنهج النظم يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية للنظام الإنتاجي بنسبة المخرجات (الناتج) آلة المدخلات (الموارد المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج) ويمكن التعبير عن عملية القياس هذه بالمعادلة التالية (أبو قحف، ٢٠٠١، ص ٢٢٢-٢٣٢):

الكفاءة الانتاجية = كمية المخرجات

كمية المدخلات

وتبعاً لذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية في الحالات التالية:

١. زيادة كمية المخرجات مع ثبات المدخلات.
٢. ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.
٣. زيادة كمية المخرجات مع انخفاض المدخلات.
٤. زيادة كمية المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات.
٥. انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض المخرجات.

وتنخفض الكفاءة الإنتاجية في الحالات العكسية. ويتحدد هذا المقياس عن طريق تحديد البسط والمقام، وتمثل مشكلة هذا المقياس في تحديد عناصر المخرجات والمدخلات التي ستدخل في حسابه.

(٢-١٥) الكفاءة الإنتاجية الكلية:

تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول عليه، ومعنى آخر فليست نسبة المخرجات إلى المدخلات الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج . وفي هذه الصيغة يوضع في البسط جميع المخرجات التي تنتجها الشركة، كما يوضع في المقام جميع المدخلات التي تستخدمها . وتستخدم في الصيغة الكميات أو القيمة بالنسبة للمخرجات والمدخلات على السواء، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة، يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات (الشرقاوي، ٢٠٠٠، ص ١٢٠).

وبالإضافة إلى ما تقدم يمكن أن توضح لنا الإنتاجية الكلية ما يعترى المنشأة من تقدم وتطور فني ليس في مجال القدرة البشرية والآلات والمواد الأولية فحسب، وإنما يمتد ذلك لشمل مجالات وأساليب الإدارة ذاتها.

وتوجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، والمشكلة هنا كيف نحول عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة وكيف نجتمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علمًا بأن وحدات عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً، ومعنى آخر كيف نحول كميات العمل المتضمن المبدول في إنتاج الآلات والخامات إلى عدد من ساعات العمل الحي؟ يتم تعريف قيمة العمل السابق بذله في صورة قِيم نقدية، ألا أنه نظرًا للتغيرات في الأسعار وانحرافها عن القيمة الحقيقية للسلعة، فإن تحويل كمية العمل المتضمن إلى ساعات عمل حي أمر تشوبه الصعوبات (هميمي، ٢٠٠١).

ومن الممكن وعلى الأقل من الناحية النظرية أن تحول وحدات العمل إلى ما يعادل وحدات رجل / ساعة ولكن في واقع الأمر ونظرًا للصعوبة المتمثلة في تعقد عملية الحصول على البيانات عن العمل وتحويله إلى ما يعادله من وحدات العمل الحي، فإنه لم يحدث حتى الآن تقدم ملحوظ في تطوير طرق قياس هذا العمل، ويرجع ذلك إلى صعوبة تحديد مساهمة كل من العوامل الخارجية معبرًا عنها بوحدات قياسية (في عملية إنتاجية محدودة أو نشاط أو قطاع معين).

ويلجأ الاقتصاديون إلى إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات وقد يكون ذلك ممكنًا بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود، ألا أننا نواجه صعوبات كثيرة ويتطلب الأمر توافر بيانات غاية في الدقة والشمول بالنسبة للوحدات الاقتصادية الكبيرة (أبو قحف، ٢٠٠١).

(٢-١٦) الكفاءة الإنتاجية الجزئية (النوعية):

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية الجزئية قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج عن طريق قسمة الإنتاج على العنصر الإنتاجي المعين (بالكميات أو بالقيمة)، ويعاب عليه أنه لا يعكس التغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى، والتي يحتمل أن تصاحب التغيرات في العنصر المقاس، ويُقاس هذا المعيار كالاتي (السلمي، ٢٠٠٢، ١٣٣):

معييار الكفاءة الإنتاجية النوعية = الإنتاج (كمية أو قيمة) / عامل من عوامل الإنتاج (كمية أو قيمة) وتدور معظم الأبحاث والدراسات حول إنتاجية عناصر الإنتاج البشرية وعناصر الإنتاج المادية كل على حدة، ومعنى آخر تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات، حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة، كذلك من أسباب دراسة الإنتاجية لعناصر الإنتاج، في الفكر الرأسمالي أن مستوى الإنتاجية للوحدة الاقتصادية يقوم أساسًا على درجة اختلاف عناصر الإنتاج، من حيث قدرتها النسبية، فقد يكون هناك مبررات تدعو إلى التركيز على دراسة إنتاجية عنصر نادر دون باقي العناصر، وقد يكون عنصر العمل في بعض الدول أو في مرحلة من مراحل النمو الاقتصادي هو من العناصر النادرة وقد يكون ذلك في بعض الحالات هو عنصر رأس المال.

ويُلاحظ أنّ الاقتصار على دراسة عنصر واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن مدى كفاءة استخدام العمال، إذ قد ترجع الزيادة التي تُسجّلها المؤشرات الإنتاجية في هذه الحالة إلى زيادة كمية رأس المال المستخدم بمعرفة العمال أكثر من رجوعها إلى عنصر العمل في حد ذاته، فلا تظهر التغيرات التي تلازم العناصر الأخرى والتي تصاحب التغيير في العنصر المقاس (الشرقاوي، ٢٠٠٠، ٣٧٥).

وتأخذ الإنتاجية الجزئية شكلاً عينياً أو نقدياً، أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون:

- إنتاجية العمل = المخرجات / العمل

- إنتاجية المواد = المخرجات / المواد

- إنتاجية الآلات = المخرجات / الآلات

- إنتاجية رأس المال = المخرجات / الاستثمارات

ويمكن التعبير عن المخرجات بكمية الإنتاج، قيمة الإنتاج، القيمة المضافة وكذلك التعبير عن العمل بعدد العمال، أجورهم، ساعات العمل، الاستثمارات، رأس المال العامل وهكذا.

ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة والسهولة، إلا أنه يُعاب على هذا المعيار أنّ الإنتاجية المتوسطة تقيس كفاءة أحد عوامل الإنتاج، وهذا ليس بالأمر الصحيح في كثير من الأحيان، فقد تزيد إنتاجية عنصر العمل دون أن يكون ذلك راجعاً إلى ارتفاع الإنتاجية، لهذا العنصر بل لاستخدام أنواع أحدث من الآلات تُعطي إنتاجية أكثر، ولذلك فينبغي عند استخدام هذا المعيار أن يُؤخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في بقية عوامل الإنتاج (عبد الحق، ٢٠٠٣، ١٢).

(١٧-٢) استخدام المقارنات للتعبير عن الكفاءة الإنتاجية:

نظراً للصعوبات التي تواجهنا في تحديد معدلات مُطية لاستخدام عناصر الإنتاج المختلفة لما يكتنفه ذلك من ضرورة تحقيق ظروف مثالية للإنتاج بتنميط الطرق المستخدمة والمعدات والمواصفات، فإنه من الأفضل الاستعانة بمقارنة المصانع بعضها بعضاً، التي تزاوّل نفس النوع من النشاط، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند مقارنة أرقام الكفاءة الإنتاجية في المصنعين: (هميمي، ٢٠٠١، ص ١٧١-١٧٢)

نوع السلعة المنتجة ومواصفاتها النوعية.

١. نوع المواد الخام المستعملة ومواصفاتها.

٢. درجة الآلية ويقصد بها مقدار استخدام الآلات في المصنع أو الاسلوب التكنولوجي المستخدم

٣. نوع الخبرة الفنية المتاحة للمشروع.

٤. الإدارة وأثر إدارة الإنتاج في تفادي العطل الناتج عن توقف الآلات أو تأخير المواد.

وهناك من المؤثرات ما يجعل الإدارة تعمل باستمرار على تحسين الكفاءة الإنتاجية للمشروع ومن هذه

المؤثرات: (عبد الحق، ٢٠٠٣، ٣٧)

١. المنافسة: اذ أن المشروع يحاول إنتاج سلعة بتكلفة أقل حتى يمكنه مجابهة حرب الأسعار والتفوق

على منافسية، وإغراء عملائه بالاحتفاظ به كموردٍ رئيسيٍّ لهم.

٢. التعارض في المصالح بين العمال وأصحاب رأس المال والمستهلكين.

(١٨-٢) دور إدارة الإنتاج في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة:

للإدارة أهمية كبرى في تحديد معدلات الإنتاجية بالمنشآت، وتتمثل أعمالها في دقة تحديد الأهداف

ووضوح العمل الإنتاجي والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق هذه الأهداف واستخدام عناصر الإنتاج

المتاحة بأقصى كفاءة.

وتتوقف كفاءة العوامل التنظيمية والإدارية داخل المنشأة لرفع معدلات الإنتاجية على قدرتها على

مسايرة التغيير والتطوير في ظروف الإنتاج والتنبؤ به، والإعداد له والقدرة على الابتكار والتجديد، وتنظيم سير

وتسلسل العمليات الإنتاجية ومراقبة استخدام الموارد البشرية والمادية وإحداث التفاعل المطلوب، والتنسيق

الملائم بينهما بطريقة تحقق أقصى إنتاجية خاصة، وأن العملية الصناعية هي عملية تغيير بالدرجة الأولى

(الشرقاوي، ٢٠٠٠، ص ٣٠٠).

كذلك تتوقف كفاءة العوامل التنظيمية والإدارية على قدرتها في اكتساب تعاون العاملين وعلى تحسين ظروف العمل، وعلى تطبيق نظم جيدة للاختبار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسؤولية وتسلسلها، ويكون دور هذه العوامل التنظيمية في رفع الإنتاجية أكثر وضوحاً داخل نطاق الوحدة الإنتاجية، أما على المستوى القومي فتظهر أهمية توافر المهارات الإدارية والنظام الاجتماعي السائد والنظام التعليمي المتبع.

ونستطيع الاستدلال على أهمية وحيوية الوظيفة الإدارية من خلال استقرار حالة نفترض فيها غياب الإدارة وعدم وجود مَنْ يمارس وظائفها في تلك الحالة الافتراضية سوف يحدث النتائج الآتية (المصري، ٢٠٠٠، ٢١٥):

١. تتضارب الأهداف وتتناقض مع عدم القدرة على ترتيبها في إطار أولويات محددة نظراً لتشتت كل جماعة بوجهة نظرها، على أنها الأمثل مما ينعكس على مستوى الإنتاجية.

٢. تتناقض القرارات وتتشابك الاهتمامات لانعدام التخطيط والتنسيق، ومن ثمّ، تنخفض كفاءة التنفيذ ومستوى الإنجاز وترتفع التكاليف ويتدنّى مستوى الجودة وتكرر الأخطاء وتتراكم آثارها السلبية نتيجة لغياب رقابة الإدارة وإشرافها الفعال ممّا يؤدي إلى نقص كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

وقد أثبتت الأبحاث العلمية أنّ العوامل التنظيمية تؤدّي إلى تحسين كبير في الكفاءة الإنتاجية للعمل بشكل أكبر من مجرد اللجوء إلى إقتناء المعدات الحديثة، ففي دراسة أجراها مكتب العمل الدولي في مجال الإنتاجية. وفي هذا المجال يقول Arthur Lewis أن إقراض رؤوس الأموال في الشركات في الدول النامية دون توجيهه أو تنظيم إداري يتساوى تماماً مع إلقائها في البالوعة، حيث أن ما تحتاجه هذه الدول هو أولاً وقبل كل شئ التنظيم والإدارة ثم رأس المال.

كذلك أوضحت إحدى الدراسات العملية أنّ ثلثي الزيادة في الإنتاجية المحققة في إنجلترا في قطاع الصناعات التحويلية في السنوات 1948 و1962 إنّما ترجع إلى التنظيمات الإدارية والفنية وبعد نشر هذه الدراسة بينت اللجنة الوطنية للتنمية الاقتصادية في بريطانيا، أنّه إذا ما أريد تحسين الكفاءة الإنتاجية لتحقيق التقدم الاقتصادي المنشود في بريطانيا، فلا بد من توافر الكفاءات والخبرات الإدارية والفنية ليس فقط في قطاع الصناعة، بل في كافة الأنشطة الاقتصادية الأخرى، كما نبهت اللجنة في تقريرها إلى ضرورة الاهتمام بالتعليم والتدريب بالنسبة للمديرين القائمين فعلاً بالإنتاج (سرور، ٢٠٠٦، ص ٥٥).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يوجه اهتمام كبيرٌ لخلق وتنمية الكفاءات والخبرات الإدارية، وهناك حقيقة واضحة، وهي أنّ الشركات تدفع بسخاء لرجال الإدارة من أصحاب الخبرات في الوقت الذي تلتزم فيه التزاماً دقيقاً بعدد التنفيذيين في الوحدات الإنتاجية، وحجتهم في ذلك أنّه إذا ما أُديرَت الشركات على أسس وقواعد إدارية سليمة فسوف يسير كلّ شئ بعد ذلك على ما يرام.

ويقول Hutton إنّ تحقيق معجزات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية العالية في الصناعة الأمريكية لا يرجع إلى ذكاء الأمريكيين الخارق الموروث حيث أنّه من غير المنطقي أن يبلغ ذكاؤهم ذلك الحد على مدى قرنين فقط، كذلك يقول: إنّ معجزات الإنتاج لا ترجع إلى توافر أسرارٍ أمريكية خاصة لكن نتيجة لتطبيق قواعد عامة معروفة وإدارة جيدة . وأنّ السبب الحقيقي في تحقيق المعدلات المرتفعة للإنتاجية هو التدريب والمعدات و الآلات والتنظيم.

أما في الدول النامية فمشكلة توافر الكفاءات التنظيمية والإدارية والفنية تمثّل مشكلة كبيرةً وتقف في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية وفي هذا الصدد يقول Slawinski إنّ احتياجات الدول النامية إلى هذه الخبرات واضح، حيث أنّ تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل ظروف الصناعة الحديثة سريعة التطور وعمليات التصنيع بالغة التعقيد والأسواق المتسعة ذات الأذواق المتعددة والمنافسة الأجنبية القوية، لا شكّ يتطلب خبراتٍ وكفاءاتٍ متخصصةً من نوعيات معينة.

ويمكن القول أنّ نجاح الاستثمارات الكبيرة في القطاعات الاقتصادية يتطلّب توافر النوعيات التالية

(الشرقاوي، ٢٠٠٠):

- مديرين محترفين يملكون القدرة على المزج الأمثل بين عناصر الإنتاج مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإنتاجية.
- أخصائيين اقتصاديين لديهم الإمكانيات الشاملة على تفهم مشاكل التنمية والأسواق الخارجية.
- أخصائيين في الاقتصاد الصناعي ممن لهم الإحاطة الشاملة بمشاكل التخطيط الصناعي ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

- مهندسين صناعيين ممن لديهم القدرة على تخطيط المصانع ودراسة العمل وتقييم الأعمال.

- أخصائيين فنيين في المجالات الصناعية المختلفة لهم القدرة على الابتكار.

ويلاحظ أنّ توافر هذه النوعيات من القوى العاملة وتنميتها بأعداد تتناسب مع متطلبات التصنيع الحديثة مشكلة تفوق مشاكل تدبير رؤوس الأموال حيث أنه قد يكون من المقبول استيراد الآلات والمواد الأولية والمعرفة الفنية ولكن من الصعب استيراد المستويات العليا من قوى العمل لفترات مستمرة طويلة.

(٢-١٩) الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي

تناولت كلاً من الحوافز والكفاءة الانتاجية وفقاً للترتيب التنازلي من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الجساسي (٢٠١١) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) موظفاً وموظفة في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة تقيس أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين مستوى أداء العاملين في الوزارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، من جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في المحافظات الأخرى في أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك لصالح الأفراد العاملين في المحافظات الأخرى.

دراسة الفارس (٢٠١١) بعنوان: "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة العاملة في محافظة دمشق في سوريا، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية في دمشق، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة تقيس علاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل التعليمي). من جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

دراسة البادي (٢٠٠٨) بعنوان: "مهاره المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نبط عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية مدير المنظمة لمهاره تحفيز العاملين، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها الماديّة والمعنوية لتحسين أداءهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة. وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٢) موظفاً وموظفة من العاملين في شركة نبط عمان، حيث قام الباحث بتطوير أداة للدراسة تهدف إلى تحديد أثر مهاره المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نبط عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدير يمتلك المهاره الجيدة في تحفيز العاملين، كما أظهرت النتائج الاستخدام الجيد للحوافز الماديّة والمعنوية لمكافحة العاملين، كذلك أظهرت النتائج التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء، من جهة أخرى أظهرت النتائج وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين، والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير. وحددت نتائج الدراسة أن الحوافز الماديّة الأكثر استخداماً كانت (العلاوات، الإجازات، الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، رسائل الشكر التي ترافقها مكافأة ماديّة، البعثات الخارجيّة).

دراسة المحروقي (٢٠٠٥) بعنوان: "تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة".

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أمط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وأفرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخليّة، ومعرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) موظفاً وموظفة من المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية في منطقة الظاهرة في سلطنة عمان، وقام الباحث بتطوير استبانة تقيس علاقة متغيرات الدراسة ببعضها ببعض.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب: (الترقيات، العلاوات، البدلات، المكافآت المالية، الدورات، المشاركة في اتخاذ القرارات). وأنّ أقلّ الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي: (الثناء الشفوي، خطابات الشكر). كما أظهرت النتائج أنّ اتجاهات عينة الدراسة جميعاً كانت اختيار الحوافز المادية والتي تجلب لهم التأثير الإيجابي المباشر على مستواهم المعيشي باعتبارها أكثر الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرّضى الوظيفي.

دراسة خرخاش (٢٠٠٣) بعنوان: "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية لوحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم التابعة لشركة ألمنيوم الجزائر".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تحفيز العمال لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق دراسة سلوكهم ورغباتهم و احتياجاتهم، كما هدفت إلى تحديد أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة ألمنيوم الجزائر، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٠٠) موظفاً وموظفة من العاملين في الشركة، وقامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة يقاس من خلالها أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط الحافز بالإنتاج، ومن جهة أخرى أظهرت النتائج ورغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Manzoor, 2012) بعنوان: "أثر حوافز الموظفين على الفاعلية التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الحوافز التي تطبّقها البنوك على الفاعلية التنظيمية للبنك، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٠) موظفٍ وموظفة من العاملين في البنوك التجارية في إقليم البنجاب في باكستان، وقام الباحث بإعداد أداة للدراسة يمكن من خلالها قياس علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التمكين من العوامل التي تساهم في تحفيز الموظف بشكل أكبر، حيث أظهرت الدراسة أنّ التمكين يكون من خلال منح الموظف صلاحيات اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ولا مركزية الإدارة، كما

أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقةً إيجابيةً بين الحوافز التي يحصل عليها الموظفون وبين الفاعلية التنظيمية للبنك، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ البنوك التي تطبق نظاماً مرناً للحوافز، ولتتمكين تتمتع بفاعلية تنظيمية أفضل من سواها من البنوك الأخرى.

دراسة (Al-Jishi, 2009) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء الممرضات في مركز صحي أرامكو".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز على أداء الممرضات في المركز الصحي التابع لشركة أرامكو في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) ممرضة، وقامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة تهدف إلى تحليل أثر الحوافز على أداء الممرضات. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الممرضات اللواتي أظهرن مستوى أفضل في الأداء، كنّ حاصلاتٍ على حوافز أفضل من غيرهن، وأقل ميلاً للتفكير في ترك العمل، كما أظهرت النتائج أنّ هناك ميلاً لدى الممرضات في ترك العمل يظهر نتيجة لظروف العمل العنيفة، أو أماكن العمل الخطرة التي قد تسبب في وقوع إصابات، أو ساعات العمل الطويلة، أو الأجر المتدني، أو عدم إظهار الإدارة لحوافز معنوية مثل الشكر والتقدير.

دراسة (Tella, 2007) بعنوان: "أثر الحوافز على التحصيل الأكاديمية للطلبة ونتائج التعلم في الرياضيات لدى طلبة المدارس الثانوية في نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز على التحصيل الأكاديمية للطلبة ونتائج التعلم في الرياضيات لدى طلبة المدارس الثانوية في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) طالبٍ وطالبة في المرحلة الثانوية في نيجيريا، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة لقياس علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز على التحصيل الأكاديمي للطلبة ونتائج التعلم في الرياضيات لدى الذكور والإناث وأنّ هذه الفروق كانت لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز على التحصيل الأكاديمي للطلبة ونتائج التعلم في الرياضيات بناءً على المستوى الأكاديمي للطلبة ولصالح الطلبة ذوي المستوى الأكاديمي الأعلى.

دراسة (Boating, 2007) بعنوان: " دور نظم الحوافز في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه نظم الحوافز في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد تمّ تطبيقُ الدراسة على عيّنة مكونة من (١٧٠) شركةً فنلندية استجابت منها (٢٧) شركة بواقع (٣٥٠) موظفاً وموظفة من مديري إدارة الموارد البشرية، وكانت الحوافزُ هي المتغير المستقل وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي المتغير التابع، وقام الباحث بإعداد أداة للدراسة تقيس دور نظم الحوافز في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ نظم الحوافز في الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج أنّ أخصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكّدون على ضرورة استخدام نُظم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

دراسة (Parker & Francesco, 2002) بعنوان: "العلاقة بين إنتاجية الموظفين والولاء"

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة واتجاهها بين كلّ من الكفاءة الإنتاجية للموظفين وولاؤهم لمنظمتهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظفٍ وموظفة في المستويات الإدارية الوسطى في شركات الاتصالات في المملكة المتحدة، وقام الباحثان بتطوير استبانة تقيس علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ العلاقة بين التحفيز والإنتاجية ليست مباشرةً وإمّا من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية بسيطة، كما أظهرت النتائج أنّ مفاهيم الإنتاجية وأداء العاملين والولاء التنظيمي ليست متغيرات جامدة، وتتأثر بـصور تلقائية بالتحفيز وتتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل الموقف، ومهبط شخصية الفرد، ومستوى إدراكه، وقيمه، واتجاهاته، وبالسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل.

دراسة (Quantini, 2001) بعنوان: "أثر طرق التحفيز الايجابية والسلبية على أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر طرق التحفيز الايجابية وطرق التحفيز السلبية على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٣) موظفاً وموظفة من العاملين في بنك يونيون في إيطاليا، وتم استخدام المنهج الوصفي الميداني، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة تقيس علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز يأخذ صوراً إيجابية كالحوافز التشجيعية والترقية وزيادة المرتبات، كما قد يأتي في صورة سلبية كالجزاءات ولفت النظر والفصل والنقل، كما أظهرت نتائج الدراسة أن كفاءة نظم التحفيز ترتبط بوجود نظام كفاء لتقييم الأداء. من جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة أن بنك يونيون يراعي الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد داخل البنك، كما يغلب البنك معايير الكفاءة والجدارة والبعد عن المحسوبية والوساطة في التعيين، كما أظهرت النتائج أن البنك يعتمد على معيار الكفاءة والجدارة، ويتأكد من التلاؤم بين شرط شغل الوظيفة ومهارات المتقدمين، مما ينعكس ايجاباً على مستوى أداء البنك ككل.

دراسة (Jeamoon, 2001) بعنوان: "العلاقة بين تأثير الولاء التنظيمي والتحفيز على كفاءة الإنتاج".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تأثير الولاء التنظيمي والتحفيز على كفاءة الإنتاج، كما هدفت إلى تحديد دور المتغيرات الوسيطة في التأثير على علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٧٥) موظفاً وموظفة من الإدارة العليا في شركة الاتصالات الترويجية، وقام الباحث ببناء استبانة من إعداده يقيس من خلالها علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تأثير الولاء التنظيمي والتحفيز على كفاءة الإنتاج، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الإجهاد الوظيفي والرغبة في ترك العمل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأداء المنخفض والمستوى المنخفض من الولاء التنظيمي.

دراسة (Willie, 2001) بعنوان: "تحليل حوافز المهنة على الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في ولايات مختارة".

هدفت الدراسة إلى تحليل حوافز المهنة على الرضى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في خمس ولايات أمريكية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في كليات المجتمع في أمريكا بلغت (500) موظفٍ وموظفة، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة تقيس علاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض. وأظهرت نتائج الدراسة أن عدم رضى المدرسين في كليات المجتمع تنشأ بشكل أساسي من الظروف التي يعملون في ظلها، كضعف نظام التحفيز وعدم كفاءة الإدارة، وضيق الوقت، وضغط الميزانية، والراتب والامتيازات، أكثر من كونها ناشئةً من طبيعة العمل نفسه، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز يؤثر إيجاباً على الرضى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية.

دراسة (Vigoda, 2000) بعنوان: "السياسات التنظيمية وأثرها على اتجاهات العمل لدى العاملين في القطاع العام".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر السياسات التنظيمية على اتجاهات العمل لدى العاملين في القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من (303) موظفين وموظفات من العاملين في القطاع العام في مدينة حيفا، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة في ضوء السياسات التنظيمية وأثرها على اتجاهات العمل. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقةً إيجابية بين تحفيز العاملين وكفاءتهم الإنتاجية وبين مستواهم الوظيفي وخبرتهم ومراكزهم الوظيفية، وأظهرت الدراسة أن الراتب أو الأجر الذي يحصل عليه العاملون هو أهم العناصر التي تحفزهم وتزيد من كفاءتهم الإنتاجية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز يزيد من درجة ولاء الموظف للقطاع الذي يعمل به، كما أظهرت النتائج أن الحوافز المادية ذات أثر إيجابي أكثر في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين من الحوافز المعنوية.

(٢-٢٠) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	تعددت أهداف الدراسات السابقة إلى: ١- أثر الحوافز في الولاء التنظيمي وإنتاجية العاملين. ٢- أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين. ٣- تأثير الحوافز على فعالية الأداء. ٤- تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والإنتاجية.	تركز الدراسة الحالية على تحليل أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية.
البيئة	تنوع بيئة الدراسات السابقة بين العربية مثل سوريا والجزائر وعمان والغربية مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وإيطاليا والنرويج	تتطابق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناولها بيئة عربية
المجتمع ووحدة المعاينة	تنوع مجتمع الدراسات السابقة إلى العاملين في الشركات العامة، العاملين في وزارة التربية، المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية، والعاملين في شركة أمنيوم الجزائر، وقطاع النفط	أجريت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام في الشركات الصناعية الأردنية
المتغيرات	تنوعت المتغيرات في الدراسات السابقة بين متغيرين إلى خمسة متغيرات	تتمثل متغيرات هذه الدراسة في الحوافز كمتغير مستقل بأبعاده (المادية، والمعنوية) والمتغير التابع وهو الكفاءة الإنتاجية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، الجودة)
أدوات جمع البيانات	تنوعت أساليب جمع البيانات بين الملاحظة والاستبانة والمقابلات والأدب النظري	تم اعتماد أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على الأدب النظري لوضع إطار نظري للدراسة
أسلوب التحليل	تم استخدام اختبارات للمجموعات المستقلة واختبار أنوفا ومعاملات الارتباط بالإضافة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعادلة كرونباخ ألفا لتحديد ثبات الأداة، واختبار (LSD).

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

١-٣ منهجية الدراسة

٢-٣ مجتمع الدراسة

٣-٣ عينة الدراسة

٤-٣ أداة الدراسة

٥-٣ صدق أداة الدراسة

٦-٣ ثبات أداة الدراسة

٧-٣ إجراءات الدراسة

٨-٣ أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، وتوضيحاً لمجتمع الدراسة ووحدة المعاينة والتحليل، كما يتناول شرحاً لأداة الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها، وتوضيحاً لإجراءات الدراسة المتبعة وآليات التحليل الإحصائي المستخدمة.

(١-٣) منهجية الدراسة:

تبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك عبر مراجعة الأدب النظري حول الحوافز بأبعادها (المادية والمعنوية) والكفاءة الإنتاجية بأبعادها (الربحية، الحصة السوقية، الجودة). وإعداد أداة للدراسة يُقاس من خلالها أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية.

(٢-٣) مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية كافة ومدراء الأقسام الوظيفية، في الشركات الصناعية الاستخراجية والتعدينية، وبلغ تعداد المديرين ورؤساء الأقسام (٥٨٣) مديراً ورئيس قسم.

(٣-٣) عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة عينة عشوائية بسيطةً بنسبة بلغت ٣٠% من مجتمع الدراسة ضمن واقع (١٧٥) مديراً ورئيس قسم في المستويات الإدارية العليا كافة، وقد اختار الباحث وحدة المعاينة والاستقصاء الممثلة في مدراء الشركات الصناعية في الأردن، وأتى هذا الاختيار انسجاماً مع المعايير المسحية - الوصفية في علم الإحصاء، والجدول (١-٣) يوضح ذلك:

جدول (١-٣)
توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمجتمع الإجمالي

العينة (٣٠%)	مجتمع الدراسة	الشركات الصناعية
٦٠	٢٠١	شركة البوتاس العربية
٣٩	١٢٩	شركة الفوسفات
٢٨	٩٢	شركة إلامنت
١٧	٥٨	شركة حديد الأردن
١٤	٤٦	الشركة الوطنية للألمنيوم
٧	٢٤	شركة الصخر الزيتي
١٠	٣٣	شركة الصلب
١٧٥	٥٨٣	المجموع

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

وقامت الباحثة بتوزيع (١٧٥) نسخةً من الاستبانة على عينة الدراسة، كما تمّ استبعاد (١٠) استبانات وذلك لعدم اكتمال الإجابات، لتصبح العينة النهائية للدراسة (١٦٥) فرداً. والجدول (٢-٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (٢-٣)
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١١٠	٦٦,٧
	أنثى	٥٥	٣٣,٣
المجموع		١٦٥	%١٠٠
العمر	٢٠-٣٠ سنة فأقل	١٨	١٠,٩١
	٣٠-٤٠ سنة فأقل	٢٥	١٥,٥
	٤٠-٥٠ سنة فأقل	٨٠	٤٨,٤٩
	٥٠-٦٠ سنة فأقل	٤٢	٢٥,٤٥
المجموع		١٦٥	%١٠٠
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	٦	٣,٦

١٣،٩	٢٣	دبلوم	
٥٩،٤	٩٨	بكالوريوس	
٢٣،٠	٣٨	دراسات عليا	
%١٠٠	١٦٥	المجموع	
١،٨١	٣	٥-١ سنوات فأقل	الخبرة العملية
١٢،١٢	٢٠	١٠-٥ سنوات فأقل	
٢٥،٤٦	٤٢	١٥-١٠ سنة فأقل	
٤٥،٤٦	٧٥	٢٠-١٥ سنة فأقل	
١٥،١٥	٢٥	٣٠-٢٠ سنة فأقل	
%١٠٠	١٦٥	المجموع	
١،٢١	٢	٥-٠ فأقل	مدة الخبرة في الشركة الحالية
٠٦،١	١٠	١٠-٥ فأقل	
١٣،٣٤	٢٢	١٥-١٠ فأقل	
٤٢،٣٨	٧٠	٢٠-١٥ فأقل	
٣٦،٩٧	٦١	٢٠ سنة فأكثر	
%١٠٠	١٦٥	المجموع	
٦،١	١٠	مدير	المستوى الوظيفي
٢٧،٨٨	٤٦	مدير دائرة	
٦٤،٢	١٠٦	رئيس قسم	
١،٨٢	٣	أخرى	
%١٠٠	١٦٥	المجموع	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٢-٣) بأن نسبة الذكور بلغت (٦٦،٧) وذلك نظراً لطبيعة المجتمع الأردني من حيث أن نسبة القوى العاملة في الأردن من الذكور أعلى من الإناث، في حين جاءت أعلى نسبة للفئة العمرية (٤٠-٥٠ سنة فأقل) بنسبة (٤٨،٤٩) وهي الفئة التي تشغل مناصب متنوعة وتمتع بخبرة عملية كافية تتناسب ووظائف الشركات الصناعية، وقد بلغت أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي لحملة البكالوريوس (٥٩،٤) في حين جاءت فئة الخبرة العملية (١٥-٢٠ سنة فأقل) في المرتبة الأولى بنسبة (٤٥،٤٦) وجاءت فئة مدة الخبرة في الشركة الحالية (١٥-٢٠ سنة فأقل) في المرتبة الأولى بنسبة (٤٢،٣٨) وفيما يتعلق بفقرة المستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لفئة رئيس قسم بواقع (٦٤،٢) حيث تشكل نسبة رئيس قسم أعلى نسبة.

(٤-٣) أداة الدّراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة (استبانة) يمكن من خلالها قياس أثر الحوافز على الكفاءة الانتاجية في الشركات الصناعية في الاردن العاملين في الصناعات الاستخراجية والتعدينية في الأردن، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت كلاً من الحوافز والكفاءة الإنتاجية ، مثل دراسة الهزايمة (٢٠١١) ، ودراسة الكساسبة (٢٠٠٧) ، ودراسة (Kroul, 2009) تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء تشمل ما يلي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتشمل (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة العملية، ومدة الخبرة في الشركة الحالية، والمستوى الوظيفي، وحجم راس مال الشركة، وعدد فروع الشركة، عدد الموظفين).

الجزء الثاني: ويتكون من (٣٢) عبارة تقيس متغير الحوافز ، ويتضمن ستة أبعاد فرعية لقياس الحوافز على الكفاءة الانتاجية وهي (الحوافز النقدية،الحوافز العينية،الشكر والتقدير،منح الصلاحيات،الأمان الوظيفي،تعزيز العلاقات مع الاخرين).

الجزء الثالث: ويتكون من (١٩) فقرة تقيس متغير الكفاءة الإنتاجية ويتضمن هذا الجزء ثلاث أبعاد فرعية وهي (الربحية،الحصة السوقية،الجودة)، وكما يوضح ذلك في الجدول رقم (٣-٣) وقد تم قياس الفقرات باستخدام مقياس لايكرت (Likert Scale) الخماسي.

جدول رقم (٣-٣)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغيرات الفرعية	أرقام الفقرات حسب الاستبانة النهائية
الحوافز المادية والمعنوية	الحوافز النقدية	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧
	الحوافز العينية	٨،٩،١٠،١١
	الشكر والتقدير	١٢،١٣،١٤،١٥
	منح الصلاحيات	١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢١
	الامان الوظيفي	٢٢،٢٣،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧
	تعزيز العلاقات مع الاخرين	٢٨،٢٩،٣٠،٣١،٣٢
الكفاءة الانتاجية	الربحية	٣٣،٣٤،٣٥،٣٦،٣٧
	الحصة السوقية	٣٨،٣٩،٤٠،٤١،٤٢
	الجودة	٤٣،٤٤،٤٥،٤٦،٤٧،٤٨،٤٩،٥٠،٥١

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج

الدراسة فهي موضحة بالجدول رقم (٣-٤) وفق المعادلة التالية (ابو صالح، ٢٠٠٩: ٤٥):

عدد فئات المقياس = ٥

طول الفئة = $3/4 = 3/1-0 = 1,33$

بإضافة طول الفئة إلى أدنى فئة

• $2,33 = 1,33 + 1$

• $3,66 = 1,33 + 2,34$

• $5,00 = 1,33 + 3,67$

جدول رقم (٤-٣)

المستوى المعتمد عند التعليق على المتوسطات الحسابية

درجة التطبيق	حدود الفترات
مرتفعة	٥ - ٣,٦٧
متوسطة	٣,٦٦ - ٢,٣٣
ضعيفة	٢,٣٢ - ١

(٥-٣) صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرض المقياس على نخبة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصص في الإدارة في الجامعات الأردنية (ملحق ٣) ، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق المحتوى للأداة لتناسب مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة، وتمّ التحكيم وفقّ المعايير الآتية:

- ملائمة العبارات للمقياس وانتماء العبارات إلى الأبعاد التي تصف المتغيرات.
 - سلامة صياغة العبارات ، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية والقواعدية.
- وتم الأخذ بملاحظات المحكّمين من حيث إعادة الصياغة، وحذف بعض العبارات ، وإضافة عبارات جديدة، وتعديل بعض العبارات من حيث انتمائها إلى المجال وصلاحتها اللغوية، حتى أصبح المقياس جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق الميداني ومكوناً من (٥١) عبارةً بصورتها النهائية.

(٦-٣) ثبات أداة الدراسة:

تمّ إجراء اختبار تجريبي على مجموعة من أفراد العينة بلغ عددهم (٢٠) مديراً، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار كرو نباخ ألفا Cronpach`s Alpha ، وهو اختبار يجري من خلاله توضيح مدى الاتساق الداخلي لإجابات الأشخاص قيّد الدراسة بالنسبة لجميع فقرات أداة القياس. وقد تمّ احتساب قيمة كرو نباخ ألفا لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة على حدة، وبيئاً الجدول رقم (٥-٣) قيّم كرو نباخ ألفا لكل بُعدٍ من أبعاد الاستبانة.

جدول (٥-٣)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل أبعاد الدراسة

المعامل كرو نباخ ألفا	تسلسل العبارات	المتغير
٠,٧٨	١٢,٣٤,٥٦,٧	الحوافز النقدية
٠,٨٩	٨,٩,١٠,١١	الحوافز العينية
٠,٨٣	١٢,١٣,١٤,١٥	الشكر والتقدير
٠,٧٧	١٦,١٧,١٨,١٩,٢٠,٢١	منح الصلاحيات
٠,٨١	٢٢,٢٣,٢٤,٢٥,٢٦,٢٧	الامان الوظيفي
٠,٧٩	٢٨,٢٩,٣٠,٣١,٣٢	تعزيز العلاقات مع الاخرين
٠,٧٥	٣٣,٣٤,٣٥,٣٦,٣٧	الربحية
٠,٨٨	٣٨,٣٩,٤٠,٤١,٤٢	الحصة السوقية
٠,٨١	٤٣,٤٤,٤٥,٤٦,٤٧,٤٨,٤٩,٥٠,٥١	الجودة
٠,٨١	قيمة كرو نباخ ألفا الكلية للاستبانة	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (٥-٣) يتضح بأن معاملات الثبات المحسوبة بمعادلة كرو نباخ ألفا قد تراوحت ما بين (٠,٧٥-٠,٨٩) وتعدّ هذه المعاملات مناسبة، وتفي بأغراض الدراسة الحالية، حيث يعتبر (بسيوني والعزاز، ١٩٩٨:٤٤٥) المعامل الأقل من ٠,٦٠ معاملاً ضعيفاً، وأن المعامل الموجود في حدود السبعين يعتبر مقبولاً، وأخيراً فإن المعامل الذي يبلغ ٠,٨٠ يعتبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.

(٧-٣) أساليب جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام أداة الدراسة للتعرف على واقع الحوافز في الشركات الصناعية في الأردن والتعرف على استراتيجيات التحفيز من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية في الأردن. ومن أجل ذلك قامت الباحثة بالاستناد الى مصدرين لجمع البيانات كما يلي:

أولاً: المصادر الأولية : تعتمد الباحثة في جمع البيانات عن طريق أداة قياس (الاستبانة) تم تصميمها لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة عن تأثير الحوافز على مستوى الكفاءة الانتاجية في الشركات الصناعية في الأردن، ومن خلال التحليل الإحصائي يمكن الحصول على نتائج تحدد مدى أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الانتاجية للشركات الصناعية في الأردن.

ثانياً: المصادر الثانوية: الاعتماد لغايات جمع البيانات بشكل أساسي على جميع ما تم الوصول إليه فيما يتعلق بموضوع الدراسة من الكتب والدوريات والمجلات ومحركات البحث عَبْرَ شبكة الإنترنت.

(٨-٣) أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الاستعانة بالرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية (Percentages, Frequencies) للتعرف على خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Standard Deviations, Means) لتحليل متغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المتنوعة عنها.
- اختيار تحليل التباين الاحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفرضية الثانية والثالثة.
- معامل الارتباط بيرسون (r).

الفصل الرابع نتائج التحليل وأختبار الفرضيات

١-٤ المقدمة

٢-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة

(١-٤) المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عَرَض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي افرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عَيِّنة الدراسة حول أبعاد الحوافز وبعد الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية.

(٢-٤) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(١-٢-٤) مدى تبني نظام الحوافز في الشركات الصناعية في الاردن:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (١-٤) مدى تبني نظام الحوافز في الشركات الصناعية في الأردن، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا السؤال.

جدول (١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني الحوافز للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفع	٠،٤	٤،٢٢	الحوافز النقدية
مرتفع	٠،٧٥	٤،١٢	الحوافز العينية
مرتفع	٠،٥٨	٤،٠٠	الشكر والتقدير
مرتفع	٠،٦٢	٤،١٥	منح الصلاحيات
متوسط	١،٠٣	٣،٦٢	الامان الوظيفي
مرتفع	٠،٩٥	٣،٨٢	تعزيز العلاقات مع الاخرين
	٠،٨١	٤،١٢	المتوسط العام

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تشير نتائج تحليل البيانات في الجدول رقم (١-٤) إلى أن مستوى تبني الحوافز في الشركات الصناعية في الاردن جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث إن قيم المتوسط الحسابي جاء بقيمة (٤،١٢) والانحراف المعياري بقيمة (٠،٨١)، كون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٥-٣،٦٧)، ويلاحظ من الجدول رقم (١-٤) إن الحوافز المادية جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤،٢٢)، وبانحراف معياري مقداره (٠،٤)، وجاءت في المرتبة الثانية منح الصلاحيات وبمتوسط حسابي (٤،١٥)، وبانحراف معياري مقداره (٠،٦٢) في حين جاءت في المرتبة الثالثة الحوافز العينية بمتوسط حسابي (٤،١٢) وبانحراف معياري مقداره (٠،٧٥)، وجاءت في المرتبة الرابعة الشكر والتقدير بمتوسط حسابي (٤،٠٠)، وبانحراف معياري (٠،٥٨)، ومن بعدها جاء تعزيز العلاقات مع الآخرين بمتوسط حسابي (٣،٨٢)، وبانحراف معياري (٠،٩٥)، وأخيراً جاء الأمان الوظيفي بمتوسط حسابي (٣،٦٢)، وبانحراف معياري مقداره (١،٠٣).

ويلاحظ بشكل عام أنّ أغلب المتوسطات الحسابية التي تمّ التوصل إليها تقع بين (٣،٦٧- ٥)، باستثناء الأمان الوظيفي الذي جاء بمتوسط حسابي (٣،٦٢)، وانحراف معياري (١،٠٣)، الذي هو بمستوى متوسط.

وهذا يشير إلى أنّ المبحوثين في الدراسة اتّفقوا من خلال إجاباتهم على أنّ مستوى تبني الحوافز في الشركات الصناعية في الاردن كان بدرجةٍ مرتفعة.

واستكمالاً للتحليل السابق يعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الحوافز لكل بُعدٍ من أبعاد الحوافز في الشركات الصناعية في الأردن على النحو التالي :

(١-١-٢-٤) الحوافز النقدية

تبين النتائج التي بينها الجدول رقم (٢-٤) تصور المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية في الأردن لنظام الحوافز النقدية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٢-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحوافز النقدية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يوجد نظام للحوافز المادية في الشركة.	٤،٤٠	٠،٦١	مرتفع
٦	لدى الشركة برنامج تأمين صحي لموظفيها.	٤،٣٤	٠،٦٣	مرتفع
٤	تمنح الشركة بدل سكن لموظفيها.	٤،٣٣	٠،٧٧	مرتفع
٧	تقوم الشركة بتسجيل كافة الموظفين ضمن برنامج الضمان الاجتماعي	٤،٢٧	٠،٥٨	مرتفع
٣	تمنح الشركة بدل تنقلات للموظفين.	٤،٢٦	٠،٧٥	مرتفع
٥	تُقدّم الشركة على تقديم قروضاً ميسرةً للموظفين.	٤،٢	٠،٦٨	مرتفع
٢	تحرص الشركة على تقديم مكافآت نقدية للموظفين.	٤،١	٠،٧٧	مرتفع
	الحوافز النقدية	٤،٢٢	٠،٤٠	مرتفع

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال سبع عبارات حققت متوسط حسابي عام (٤،٢٢)، بانحراف معياري عام (٠،٤٠)، وبما أنّ المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (٥-٣،٦٧) فيمكن القول بأنّ الحوافز النقدية لدى الشركات الصناعية في الأردن بدرجةٍ مرتفعة، ويلاحظ من الجدول (٢-٤)

أن الفقرة التي تنص على (يوجد نظام للحوافز المادية في الشركة) جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قَدْرَه (٤،٤٠)، وبانحراف معياري (٠،٦١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (لدى الشركة برنامج تأمين صحي لموظفيها) بمتوسط حسابي قَدْرَه (٤،٣٤)، وبانحراف معياري (٠،٦٣)، وتلتها بعد الفقرة التي تنص على (تمنح الشركة بدل سكن لموظفيها) بمتوسط حسابي (٤،٣٣)، وبانحراف معياري (٠،٧٧)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بتسجيل كافة الموظفين ضمن برنامج الضمان الاجتماعي) وبمتوسط حسابي (٤،٢٧)، وبانحراف معياري (٠،٥٨)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على (تمنح الشركة بدل تنقلات للموظفين) وبمتوسط حسابي (٤،٢٦)، وبانحراف معياري (٠،٧٥)، وجاءت الفقرة التي تنص على (تقدم الشركة قروضاً ميسرةً للموظفين) في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (٤،٢)، وبانحراف معياري (٠،٦٨)، والفقرة السابعة من بعدها والتي تنص (تحرص الشركة على تقديم مكافآت نقدية للموظفين) وبمتوسط حسابي (٤،١)، وبانحراف معياري (٠،٧٧)

(٢-١-٢-٤) الحوافز العينية

تبين النتائج التي يبينها الجدول رقم (٣-٤) مدى تبني الشركات الصناعية في الأردن لنظام الحوافز العينية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٣-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحوافز العينية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٩	تقوم الشركة بتخصيص برامج للنشاطات الاجتماعية للموظفين.	٤،٣٢	٠،٦١	مرتفع
٨	تقدم الشركة جوائز عينية للموظف المتميز بعمله.	٤،٢١	٠،٦٥	مرتفع
١٠	تضع الشركة اسم (موظف الشهر) داخل لوحة الشرف.	٣،٨١	٠،٨٥	مرتفع
١١	تقيم الشركة حفلاً لتكريم الموظفين المتميزين بصوره دورية.	٣،٥٢	١،٠٤	متوسط
	الحوافز العينية	٤،١٢	٠،٧٥	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال اربع فقرات حققت متوسطاً حسابياً عاماً (٤،١٢)، بانحراف معياري عام (٠،٧٥)، ويلاحظ من الجدول رقم (٣-٤) إن الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بتخصيص برامج للنشاطات الاجتماعية للموظفين) جاءت في المرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قَدْرَه (٤،٣٢)، وبانحراف معياري (٠،٦١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تقدم الشركة جوائز عينية للموظف المتميز بعمله) بمتوسط حسابي قَدْرَه (٤،٢١)، وبانحراف معياري (٠،٦٥)،

وتلتها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تضع الشركة اسم (موظف الشهر) داخل لوحة الشرف) بمتوسط حسابي (٣،٨١)، وبانحراف معياري (٠،٨٥)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تقيم الشركة حفلاً لتكريم الموظفين المتميزين بصوره دورية) بمتوسط حسابي (٣،٥٢)، وبانحراف معياري (١،٠٤). وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة على أغلب العبارات، باستثناء الفقرة الرابعة التي كانت متوسطة.

(٣-١-٢-٤) الشكر والتقدير

تبين النتائج التي يبينها الجدول رقم (٤-٤) مدى تبني الشركات الصناعية في الأردن للشكر والتقدير لعاملها، وذلك من خلال إجاباته أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الشكر والتقدير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٤	تحرص الشركة على الثناء شفويًا للموظف المتميز بشكل مستمر.	٤،٢٦	٠،٧٥	مرتفع
١٢	تحرص الشركة على تقديم شهادات شكر وتقدير للموظف المتميز.	٤،١٩	٠،٨٧	مرتفع
١٥	تقوم الشركة بعمل حفلات تكريم للعاملين المتقاعدين.	٣،٨٩	٠،٨٢	مرتفع
١٣	تعمل الشركة على توجيه خطابات تقدير للموظف.	٣،٧٣	٠،٨٩	مرتفع
	الشكر والتقدير	٤،٠٠	٠،٥٨	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع فقرات حققت متوسطاً حسابياً عاماً (٤،٠٠)، بانحراف معياري عام (٠،٥٨)، ويلاحظ من الجدول رقم (٤-٤) أن الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على تقديم الثناء شفويًا للموظف المتميز بشكل مستمر) جاءت في المرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤،٢٦) وبانحراف معياري (٠،٧٥)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على تقديم شهادات شكر وتقدير للموظف المتميز) بمتوسط حسابي قدره (٤،١٩) وبانحراف معياري (٠،٨٧)،

وتلتها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بعمل حفلات تكريم للعاملين المتقاعدين) بمتوسط حسابي (٣،٨٩)، وبانحراف معياري (٠،٨٢)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تعمل الشركة على توجيه خطابات تقدير للموظف) بمتوسط حسابي (٣،٧٣)، وبانحراف معياري (٠،٨٩)، ويُلاحظ بشكل عام أنّ أغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت مرتفعةً بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (٥-٣،٦٧)، وهذا يشير إلى أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعةٍ على جميع العبارات.

(٤-١-٢-٤) منح الصلاحيات

تبين النتائج التي يشير إليها الجدول رقم (٥-٤) مدى تبني الشركات الصناعية في الأردن لنظام مَنح الصلاحيات، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٥-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مُتغيّر مَنح الصلاحيات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٨	تعتمد الشركة على مبدأ اللامركزية في العمل.	٤،٣٩	٠،٧٧	مرتفع
١٦	تقوم الشركة بتكليف الموظف المتميز بعمل قيادي.	٤،٢٥	٠،٨٢	مرتفع
٢٠	زيادة المهام والواجبات لبعض المديرين.	٤،٢٣	٠،٧٩	مرتفع
١٧	تحرص الشركة على إراك الموظفين باتخاذ القرارات.	٤،٢٠	٠،٧٧	مرتفع
٢١	تقسم الوظائف في الهيكل التنظيمي بزيادة نطاق الإشراف.	٤،٠٣	٠،٨٢	مرتفع
١٩	تقوم الادارة العليا بتفويض الصلاحيات للموظفين الأقل رتبةً في الهرم الوظيفي.	٣،٩٣	٠،٩٢	مرتفع
	منح الصلاحيات	٤،١٥	٠،٦٢	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغيّر من خلال ست فقرات حققت متوسطاً حسابياً عاماً (٤،١٥)، بانحراف معياري عام (٠،٦٢)، ويلاحظ من الجدول رقم (٥-٤) أنّ الفقرة التي تنصّ على (تعتمد الشركة على مبدأ اللامركزية في العمل) جاءت في المرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤،٣٩)، وبانحراف معياري (٠،٧٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنصّ على (تقوم الشركة بتكليف الموظف المتميز بعمل قيادي) بمتوسط حسابي قدره (٤،٢٥)، وبانحراف معياري (٠،٨٢)، وتلتها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنصّ على (تعمل الشركة على زيادة المهام والواجبات لبعض المديرين) بمتوسط حسابي (٤،٢٣)،

وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على إشراك الموظفين باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على (تقسم الوظائف في الهيكل التنظيمي بزيادة نطاق الإشراف) بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٢)، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات للموظفين الأقل رتبةً في الهرم الوظيفي) بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٢)، ويلاحظ بشكل عام إنَّ أغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت مرتفعةً بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (٥ -٣,٦٧) ، وهذا يشير إلى أنَّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة على جميع العبارات.

(٥-١-٢-٤) الأمان الوظيفي:

تُبَيَّن النتائج التي بينها الجدول رقم (٦-٤) مدى تبني الشركات الصناعية في الأردن للأمان الوظيفي وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٦-٤)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأمان الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
٢٤	تساهم الشركة في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.	٣,٥٦	١,٠١	متوسط
٢٦	معدل دوران العاملين في الشركة منخفض.	٣,٥٣	١,٠١	متوسط
٢٢	تحرص الشركة على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.	٣,٥٣	١,٠٩	متوسط
٢٧	تقوم الشركة بإنهاء خدمات الموظفين لأسباب تأديبية.	٣,٨٤	٠,٩٤	مرتفع
٢٥	من سياسات الشركة توظيف العاملين لمدة طويلة.	٣,٥٦	١,١٢	متوسط
٢٣	تحرص الشركة على تعزيز الشعور بالرضى الوظيفي لدى الموظفين.	٣,٦٣	٠,٩٧	متوسط
	الامان الوظيفي	٣,٦٢	١,٠٣	متوسط

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال ست فقرات حَقِّقت متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣,٦٢)، بانحراف معياري عام (١,٠٣)، ويلاحظ من الجدول رقم (٧-٤)

إنّ الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بإنهاء خدمات الموظفين لأسباب تأديبية) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً (٣،٨٤)، وبانحراف معياري (٠،٩٤)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على تعزيز الشعور بالرّضى الوظيفي لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (٣،٦٣) وبانحراف معياري (٠،٩٧)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة كل من الفقرتين التي تنص على (تساهم الشركة في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين، من سياسات الشركة توظيف العاملين لمدة طويلة) بمتوسط حسابي (٣،٥٦)، وبانحراف معياري (١،٠١) و(١،١٢) على التوالي، وأخيراً كل من الفقرتين التي تنص على (معدل دوران العاملين في الشركة منخفض، تحرص الشركة على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (٣،٥٣)، وبانحراف معياري (١،٠١) و(١،٠٩) على التوالي ، ويلاحظ بشكل عام أنّ أغلب المتوسطات الحسابية التي تمّ التوصل إليها كانت متوسطة بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (٢،٣٣-٣،٦٦)، وهذا يشير إلى أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على جميع العبارات.

(٦-١-٢-٤) تعزيز العلاقات مع الآخرين

تشير النتائج في الجدول رقم (٤-٨) مدى تعزيز العلاقات مع الآخرين في الشركات الصناعية في الأردن ، وذلك من خلال إجابات أفراد عيّنة الدراسة عن الأسئلة المخصّصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تعزيز

العلاقات مع الاخرين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣١	تخصص إدارة الشركة موظفًا متخصصًا لمعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين.	٣،٥٩	٠،٩٨	متوسط
٢٩	تشجع إدارة الشركة النشاطات الاجتماعية للموظفين.	٣،٧٥	٠،٩٢	مرتفع
٢٨	تتواصل إدارة الشركة مع الموظفين اجتماعياً خارج إطار العمل.	٣،٨٤	١،٠٥	مرتفع
٣٢	لدى الشركة قسم متخصص بالعلاقات العامة.	٤،٥٢	٠،٨١	مرتفع
٣٠	تتبنى إدارة الشركة أبناء الموظف المتميز مادياً من خلال دفع الرسوم الدراسية لهم.	٣،٥	١،٠١	متوسط
	تعزيز العلاقات مع الاخرين	٣،٨٢	٠،٩٥	مرتفع

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس فقرات حققت متوسطاً حسابياً عاماً (٣,٨٢)، بانحراف معياري عام (٠,٩٢)، ويلاحظ من الجدول رقم (٨-٤) أن الفقرة التي تنص على (لدى الشركة قسم متخصص بالعلاقات العامة) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تتواصل إدارة الشركة مع الموظفين اجتماعياً خارج إطار العمل) بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٤)، وبانحراف معياري (١,٠٥)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تشجع إداره الشركة النشاطات الاجتماعية للموظفين) بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تخصص إدارة الشركة موظفاً متخصصاً لمعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين) بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٨)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على (تتبنى إدارة الشركة أبناء الموظف المتميز مادياً من خلال دفع الرسوم الدراسية لهم) بمتوسط حسابي (٣,٥)، وبانحراف معياري (١,٠١)، ويلاحظ بشكل عام إن أغلب المتوسطات الحسابية التي تمّ التوصل إليها كانت مرتفعةً بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (٣,٦٧-٥)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة على جميع العبارات.

(٢-٢-٤) الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن:

تبين النتائج التي يتضمّنهما الجدول رقم (٨-٤) مدى الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصّصة في الاستبانة والتي تقيس هذا البعد.

جدول (٨-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءة الانتاجية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفع	٠,٤	٤,٢٢	الربحية
مرتفع	٠,٤٥	٤,٠٠	الحصة السوقية
مرتفع	٠,٨	٤,٠١	الجودة
	٠,٥٠	٤,١	المتوسط العام

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تشير نتائج تحليل البيانات في الجدول رقم (٤-٨) إلى أنّ مستوى الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن جاءت بدرجة مرتفعه حيث إنّ قيم المتوسط الحسابي العام جاءت بقيمة (٤,١)، والانحراف المعياري بقيمة (٠,٥٠)، كون المتوسط الحسابي جاء ما بين (٥-٣,٦٧). ويلاحظ من الجدول أنّ الربحية جاءت بالمرتبة الأولى وممتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤)، وقد جاء في المرتبة الثانية الجودة وممتوسط حسابي (٤,٠١)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨)، وقد جاء في المرتبة الثالثة الحصّة السوقية بممتوسط حسابي (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٥)، ويلاحظ بشكل عام أنّ جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تقع بين (٥-٣,٦٧)، وهذا يشير إلى أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت على فقرات الاستبانة مرتفعةً وان الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن مرتفع.

واستكمالا للتحليل السابق تعرض الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الكفاءة الإنتاجية وعلى النحو التالي :

(١-٢-٢-٤) الربحية

تبين النتائج في الجدول رقم (٤-٧) مدى الربحية في الشركات الصناعية في الأردن ، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصّصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:-

جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الربحية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣٦	هناك زيادة في حجم المبيعات سنوياً.	٤,٤	٠,٦١	مرتفع
٣٥	يزداد معدل العائد على الاستثمار سنوياً.	٤,٣	٠,٥٨	مرتفع
٣٣	تحقق الشركة معدل ربح جيد سنوياً.	٤,٠٧	٠,٧٧	مرتفع
٣٧	تعمل الشركة على تقليل المصاريف الغير ضرورية.	٤,٦	٠,٦٨	مرتفع
٣٤	يزداد معدل ربح الشركة كل سنة عن سابقتها.	٣,٦	٠,٨١	متوسط
	الربحية	٤,٢٢	٠,٤	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس فقرات حَقَّقَت متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,٢٢)، بانحراف معياري عام (٠,٤)، ويلاحظ من الجدول رقم (٤-٩) أنَّ الفقرة التي تنص على (تعمل الشركة على تقليل المصاريف الغير ضرورية) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤,٦)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (هناك زيادة في حجم المبيعات سنوياً) بمتوسط حسابي قدره (٤,٤)، وبانحراف معياري (٠,٦١)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يزداد معدل العائد على الاستثمار سنوياً) بمتوسط حسابي (٤,٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٨)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على (تحقق الشركة معدل ربح جيد سنوياً) بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على (يزداد معدل ربح الشركة كل سنة عن سابقتها)، بمتوسط حسابي (٣,٦)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، ويلاحظ بشكل عام أنَّ أغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت مرتفعةً بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (٥-٣,٦٧)، وهذا يشير إلى أنَّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابيةً بدرجة مرتفعة على جميع العبارات.

(٢-٢-٢-٤) الحصة السوقية

تبين النتائج التي يبينها الجدول رقم (٤-١٠) مدى الحصة السوقية في الشركات الصناعية في الأردن، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الحصة السوقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣٩	تحرص الشركة باستقطاب زبائن جدد بشكل دائم.	٤,٣٢	٠,٦١	مرتفع
٤٢	هناك زيادة في حجم المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة.	٣,٥٢	٠,٥٩	متوسط
٣٨	تشهد الشركة زيادة في حجم تعاملات الزبائن الحاليين.	٤,١٩	٠,٦٥	مرتفع
٤١	هناك زيادة في عدد الزبائن مقارنة بالشركات المنافسة.	٣,٨١	٠,٧٩	مرتفع
٤٠	تشكل مبيعات الشركة جزءاً مهماً من مبيعات القطاع الذي تعمل فيه.	٣,٩٨	٠,٨٥	مرتفع
	الحصة السوقية	٤,٠٠	٠,٤٥	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس فقرات حققت متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,٠٠)، بانحراف معياري عام (٠,٤٥)، ويلاحظ من الجدول رقم (٤-١٠) إن الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة باستقطاب زبائن جدد بشكل دائم) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (٤,٣٢)، وبانحراف معياري (٠,٦١)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تشهد الشركة زياده في حجم تعاملات الزبائن الحاليين) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩)، وبانحراف معياري (٠,٦٥)، وتلاها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تشكل مبيعات الشركة جزءاً مهماً من مبيعات القطاع الذي تعمل فيه) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨)، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وتلاها في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على (هناك زيادة في عدد الزبائن مقارنة بالشركات المنافسة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وفي الاخر جاءت الفقرة التي تنص على (هناك زيادة في حجم المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة) بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، ويلاحظ بشكل عام أنّ أغلب المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت مرتفعةً بالنسبة للحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (٥-٣,٦٧). وهذا يشير إلى أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابيةً بدرجةٍ مرتفعة على جميع العبارات.

(٤-٢-٣) الجودة:

تبين النتائج التي بينها الجدول رقم (٤-١١) مدى الجودة في الشركات الصناعية في الأردن، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٤-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤٨	لدى الشركة قسم متخصص بإدارة الجوده وضبطها.	٣,٩٤	٠,٨٦	مرتفع
٤٤	يتمتع العاملون في الشركة بالمهارة المناسبة لأداء عملهم.	٣,٧٩	٠,٩٦	مرتفع
٥٠	تقوم الشركة بتلبية حاجات الزبائن بالوقت المناسب.	٣,٩٨	٠,٨٧	مرتفع
٤٥	تمتلك إدارة الشركة أجهزة ومعدات حديثة لتقديم منتجات ذات جودة عالية.	٣,٧٩	٠,٩٩	مرتفع
٤٣	يحرص الموظفون في الشركة على الاستجابة لطلب الزبون بشكل صحيح.	٣,٤٨	١,٠٦	متوسط
٤٩	نسبة إعادة العمل أثناء التصنيع منخفضة.	٣,٧	٠,٩٥	مرتفع
٤٦	نسبة المرتجعات من المنتجات التي يتم بيعها قليل.	٤,٢	٠,٩١	مرتفع
٥١	تشهد الشركة انخفاصاً ملحوظاً في حجم الأخطاء الإنتاجية.	٤,١	٠,٨١	مرتفع
٤٧	تستخدم الشركة مواد أولية ذات جودة عالية.	٤,٠٧	٠,٧٩	مرتفع
	الجودة	٤,٠١	٠,٨	

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

(٤-٣) اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ، حيث تركّزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وقيّم معامل بيتا واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي ، وذلك كما يلي:

(٤-٣-١) الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ (لحوافز (النقدية، والعينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، والأمان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن. وللإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه في الجدول (٤-١٢).

جدول (١٢-٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز (الحوافز النقدية ، الحوافز العينية ، الشكر والتقدير ، منح الصلاحيات،الامان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الآخرين) على الكفاءة الإنتاجية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R ²	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
الحوافز	٠,٠٠٠	٠,٦٨	٠,٨٣	٥٤,٢٩	٢,٣٧	رفض الفرضية العدمية

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (١٢-٤) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٥٤,٢٩)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (٢,٣٧)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) لتبني الحوافز (الحوافز المادية،الحوافز العينية،الشكر والتقدير،منح الصلاحيات،الامان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الآخرين)على الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن، وهذا ما توّكده قيمة Sig. البالغة (٠,٠٠٠) حيث أنها أقل من ٥%، كما أن قيمة R² بلغت (٠,٦٨)، مما يعني أن التغير في المتغير المستقل يفسّر ما مقداره (٠,٦٨) من التّغيير في المتغيّر التابع. وقد تم استخراج قيم بيتا والإحصائي (ت) لكل متغيّر من متغيرات الحوافز والتي تظهر نتائجها في الجدول (١٣-٤).

جدول (١٣-٤)

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	٠,٩٥	٠,٢١		٤,٥٢		٠,٠٠
الحوافز النقدية	٠,٢٤	٠,٠٦	٠,٣١	*٣,٧٧		٠,٠٠
الحوافز العينية	٠,٠٦	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٨٢	١,٩٦	٠,٤٢
الشكر والتقدير	٠,١٢	٠,٠٦	٠,٢٩	*٣,٠٤		٠,٠٣
منح الصلاحيات	٠,٢٧	٠,٠٨	٠,٣١	*٣,٥١		٠,٠١
الامان الوظيفي	٠,٠٨	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,٩٢		٠,٥١
تعزيز العلاقات مع الآخرين	٠,١٨	٠,٠٦	٠,٤٠	*٣,٦٢		٠,٠١

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (٤-١٣) يتضح أنّ متغيرات (الحوافز النقدية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، تعزيز العلاقات مع الآخرين) لها تأثير دالّ على الكفاءة الإنتاجية، حيث بلغت قيم الإحصائي (ت) لها (٣،٧٧، ٣،٠٤، ٣،٥١، ٣،٦٢) بالترتيب وجميعها كانت أكبر من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (١،٩٦)، وكانت دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$)، وعند مراجعة قيم بيتا الخاصة بهذه المتغيرات والتي كانت قيمها (٠،٣١، ٠،٢٩، ٠،٣١، ٠،٤) تبين أنّ اتجاهها يعبر عن علاقة طردية، لذا فإنّ مكونات الحوافز على الكفاءة الإنتاجية لها تأثير ايجابي طردية على الكفاءة الإنتاجية.

وإنّ الحوافز العينية والأمان الوظيفي لها تأثير على الكفاءة الإنتاجية ولكنه غير دالّ إحصائياً.

تتفرّع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

(٤-٣-١) الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لتبني الحوافز على الكفاءة الإنتاجية (الحوافز النقدية، والعينية، والشكر والتقدير، منح الصلاحيات، والأمان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على الربحية.

للإجابة عن هذه الفرضية تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (٤-١٤)

جدول (٤-١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية على الربحية

المتغير	Sig.	معامل التحديد R^2	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
الربحية	٠،٠٠٠	٠،٣٨	٠،٦٢	١٧،٥٣	٢،٣٧	رفض الفرضية العدمية

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (٤-١٤) أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (١٧،٥٣)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (٢،٣٧)، وبمقارنة القيم التي تمّ التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أنّ القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدلّ ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنصّ على أنه "

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) لتبني الحوافز لتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، الأمان الوظيفي، تعزيز العلاقات بالآخرين) على الربحية"، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0,000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن R^2 بلغت (0,38)، مما يعني أن التغير في المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0,38) من التغير في المتغير التابع. وقد تم استخراج قيم بيتا والإحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات الحوافز على الكفاءة الإنتاجية والتي تظهر نتائجها في الجدول (4-15)

جدول (4-15)

قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات الحوافز على الربحية

Sig	T الجدولية	T	Beta	Std. Error	B	المتغير
0,000		3,92		0,31	0,85	الثابت
0,000		*3,77	0,31	0,06	0,14	الحوافز النقدية
0,42	1,96	0,84	0,08	0,09	0,06	الحوافز العينية
0,03		*3,4	0,39	0,06	0,18	الشكر والتقدير
0,01		*3,51	0,26	0,09	0,07	منح الصلاحيات
0,61		0,82	0,06	0,08	0,1	الأمان الوظيفي
0,000		*3,31	0,41	0,06	0,21	تعزيز العلاقات مع الآخرين

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (4-15) يتضح بأن متغيرات (الحوافز النقدية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، تعزيز العلاقات مع الآخرين) لها تأثير دال على الربحية، حيث بلغت قيم الإحصائي (ت) لها (3,77، 3,14، 3,51، 3,31) بالترتيب وجميعها كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، ودالة عند مستوى ($\alpha=0,05$)، وعند مراجعة قيمة بيتا الخاصة بمتغير وبالغة (0,50)، ويتضح من الجدول ذاته أن متغير (الحوافز العينية، الأمان الوظيفي)، له تأثير على الربحية ولكنه غير دال إحصائياً.

(١٦-٤-٣-٢) الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) لتبني الحوافز (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، الأمان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الآخرين) على الحصة السوقية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول رقم (١٦-٤) جدول (١٦-٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز على الحصة السوقية.

المتغير	Sig.	معامل التحديد R^2	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
الحصة السوقية	0,000	0,02	0,72	30,06	2,37	رفض الفرضية العدمية

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (١٦-٤) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٠,٥٦)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (٢,٣٧)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) لتبني الحوافز (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، الأمان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الآخرين) "، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (٠,٠٠٠) حيث أنها أقل من ٥%، كما أن R^2 بلغت (٠,٥٢)، مما يعني أن التغير في المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٠,٥٢) من التغير في المتغير التابع. وقد تم استخراج قيم بيتا والإحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات الحوافز على الكفاءة الإنتاجية والتي تظهر نتائجه في الجدول (١٧-٤)

جدول (٤-١٧)

قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكوّنات الحوافز على الحصّة السّوقية

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	١,٢١	٠,٢٥		٤,٩١		٠,٠٠
الحوافز النقدية	٠,٣٢	٠,٠٨	٠,٣٨	*٣,٩٥		٠,٠٠
الحوافز العينية	٠,٠٣	٠,٠٨	٠,١٧	٠,٠٣	١,٩٦	٠,٠٧٦
الشكر والتقدير	٠,٠٩	٠,٠٧	٠,١٤	١,٣٩		٠,١٧
مَنح الصلاحيات	٠,٢٩	٠,٠٩	٠,٣٢	*٣,٣٠		٠,٠٠
الأمان الوظيفي	٠,٠٧	٠,١	٠,٠٩	٠,٨١		٠,٦١
تعزيز العلاقات مع الآخرين	٠,٢	٠,٠٧	٠,٢٨	*٣,٠٤		٠,٠٣

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (٤-١٧) يتضح بأنّ المتغيرات (الحوافز النقدية، منح الصلاحيات، تعزيز العلاقات مع الآخرين) لهما تأثير دال على الحصّة السّوقية، حيث بلغت قيمة (ت) لهما (٣,٩٥)، (٣,٣٠)، (٣,٠٤) على التوالي وهي أكبر من قيمة ت الجدولية والبالغة (١,٩٦)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$)، وعند مراجعة قيمة بيتا الخاصة بالمتغيرات (الحوافز النقدية، منح الصلاحيات، تعزيز العلاقات مع الآخرين) والبالغ (٠,٣٢)، (٠,٢٩) تبين بأن اتجاه العلاقة طردية لمتغيرين مع متغير الحصّة السّوقية، وأن المتغيرات (الحوافز العينية، الشكر والتقدير، الأمان الوظيفي) لها تأثير على الحصّة السّوقية ولكنه غير دال احصائياً.

(٣-١-٣-٤) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لتبني الحوافز (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، الأمان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الآخرين) على الجودة. وللإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي تظهر نتائجه بالجدول (٤-١٨)

جدول (١٨-٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز على الجودة

المتغير	Sig.	معامل التحديد R ²	الارتباط R	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
الجودة	٠,٠٠٠	٠,٥٦	٠,٧٦	٣٥,٠٦	٢,٣٧	رفض الفرضية العدمية

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (١٨-٤) أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (٣٥,٠٦)، بينما بلغت قيمتها الجدولية (٢,٣٧)، ومقارنة القيم التي تمّ التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أنّ القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لتبني الحوافز (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، الشكر والتقدير، منح الصلاحيات، الأمان الوظيفي، تعزيز العلاقات مع الآخرين) على الجودة"، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (٠,٠٠٠) حيث أنها أقل من ٥%، كما أنّ R² بلغت (٠,٥٦)، مما يعني أنّ التغير في المتغير المستقل يفسّر ما مقداره (٠,٥٦) من التغير في المتغير التابع. وقد تمّ استخراج قيم بيتا والإحصائي (ت) لكل متغير من متغيرات الحوافز والتي تظهر نتائجها في الجدول (١٩-٤).

جدول (١٩-٤)

قيم معامل بيتا واختبار (ت) لتأثير مكونات الحوافز على الجودة

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	T الجدولية	Sig
الثابت	١,٠٧	٠,٢٤		٤,٣٩	١,٩٦	٠,٠٠
الحوافز النقدية	٠,٢٩	٠,٠٨	٠,٣٤	*٣,٦٤		٠,٠٠
الحوافز العينية	٠,٢٦	٠,٠٨	٠,٣٠	*٢,٧٢		٠,٠٠
الشكر والتقدير	٠,١١	٠,٠٧	٠,١٥	١,٥٣		٠,١٣

٠,٠٠		*٣,١٨	٠,٣١	٠,٠٩	٠,٢٧	منح الصلاحيات
٠,٤٢		٠,٨٢	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٦	الأمان الوظيفي
٠,٠٣		*٣,٠٤	٠,٢٩	٠,٠٦	٠,١٢	تعزيز العلاقات مع الآخرين

*الجدول من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

من الجدول (٤-١٩) يتضح بأن المتغيرات (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، منح الصلاحيات، تعزيز العلاقات مع الآخرين) لهما تأثير دال على الحصة السوقية، حيث بلغت قيمة (ت) لهما (٣,٦٤)، (٢,٧٢)، (٣,١٨)، (٣,٠٤) على التوالي وهي أكبر من قيمة ت الجدولية والبالغة (١,٩٦)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$)، وعند مراجعة قيمة بيتا الخاصة بالمتغيرات (الحوافز النقدية، الحوافز العينية، منح الصلاحيات، تعزيز العلاقات مع الآخرين) تبين بأن اتجاه العلاقة طردية للمتغيرات مع متغير الجودة، وأن المتغيرات (الشكر والتقدير، الأمان الوظيفي) لها تأثير على الجودة ولكنه غير دال إحصائياً.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

١-٥ النتائج

٢-٥ التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

من خلال ما تمّ استعراضه في الفصل الرابع من نتائج تحليل بيانات الدراسة، فقد توصلت الدراسة

إلى النتائج الآتية:

(١-٥) النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أنّ نسبة الذكور بلغت (٦٦,٧%) من العاملين في القطاع الصناعي الأردني، في حين أنّ الفئة العمرية (٤٠-٥٠) كانت أعلى نسبةً بواقع (٤٨,٤٩)، وفيما يتعلق بالمؤهل التعليمي كانت أعلى نسبةً لحملة البكالوريوس بواقع (٥٩,٤)، وكانت أعلى نسبة للخبرة العملية لفئة (١٠-١٥ فأقل) سنة بواقع (٢٥,٤٦) وهي تشكّل عدد سنوات الخبرة العملية للعاملين في الشركات الصناعة الأردنية، وفي فقرة (مدة الخبرة في الشركة الحالية) كانت النسبة الأعلى لفقرة (١٥-٢٠ فأقل) بواقع (٤٢,٣٨)، وفيما يتعلق بمتغيّر (المستوى الوظيفي) كانت النسبة الأعلى لفقرة (رئيس قسم) بواقع (٦٤,٢).
- بيّنت نتائج الدراسة أنّ مستوى تبني الحوافز في الشركات الصناعية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة.
- أوضحت الدراسة أنّ كلاً من الحوافز النقدية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات لدى الشركات الصناعية في الأردن والتي هي أبعاد الحوافز كانت كلّها على درجة مرتفعة من حيث الحوافز.
- أوضحت الدراسة أنّ بُعد الأمان الوظيفي وتعزيز العلاقات مع الآخرين لدى الشركات الصناعية في الأردن جاء بمستوى متوسط.

- بينت النتائج أن مستوى الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة في كافة المجالات من حيث الربحية، والحصة السوقية، والجودة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الحوافز (الحوافز المادية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على الكفاءة الإنتاجية. واتفقت نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في دراسة خرخاش (٢٠٠٣) التي أظهرت نتائجها وجود أثرٍ للحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ ذو دلالة إحصائية لتبني الحوافز لتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية (الحوافز المادية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على الربحية في الشركات الصناعية في الأردن. ولم تذهب أيٌّ من الدراسات السابقة لقياس علاقة الحوافز بالربحية.
- كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الحوافز لتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية (الحوافز المادية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على الحصة السوقية في الشركات الصناعية في الأردن. ولم تذهب أيٌّ من الدراسات السابقة إلى تحليل العلاقة بين الحوافز والحصة السوقية.
- كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الحوافز لتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية (الحوافز المادية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، والأمان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الآخرين) على الجودة في الشركات الصناعية في الأردن. كما لم تقم أيٌّ من الدراسات السابقة بقياس العلاقة بين كل من الحوافز والجودة.

(٢-٥) التوصيات:

بناءً على ما توصلت له الدراسة من نتائج وما تم استعراضه في الفصول السابقة نظرياً وعملياً، تُوصي

الدراسة بما يلي:

١. أهمية أن تُولي الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً متزايداً بنظم الحوافز لديها، لما لها من انعكاسات إيجابية على الكفاءة الإنتاجية في الشركات.
٢. ضرورة الاهتمام بأبعاد الحوافز مثل (الحوافز العينية، والامان الوظيفي) لما لهذه الأبعاد من تأثيراتٍ مباشرة على الكفاءة الإنتاجية في القطاع الصناعي.
٣. ضرورة تقديم دورات تدريبية مستمرة ومتخصصة في نظم الحوافز من حيث الحوافز المادية، والحوافز العينية، والشكر والتقدير، ومنح الصلاحيات، والأمان الوظيفي، وتعزيز العلاقات مع الآخرين، كذلك إخضاعهم لدورات متخصصة في الكفاءة الإنتاجية.
٤. ضرورة التركيز على مبدأ الأمان الوظيفي وتعزيز العلاقات مع الآخرين لانخفاض مستوى تبني هذه الشركات لهذين البُعدين.
٥. ضرورة اهتمام الشركات الصناعية في الأردن على الاهتمام باقامة حفلات لتكريم الموظفين المتميزين بصورة دورية.
٦. ضرورة مساهمة الشركات الصناعية في الأردن في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي من خلال تخفيض معدل دوران العاملين وتوظيفهم لمدة طويلة.
٧. ضرورة تخصيص الشركة لقسم متخصص لمعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين داخل وخارج إطار العمل والاهتمام بالأقسام المتخصصة بالعلاقات العامة.

٨. أهمية إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول كلاً من الحوافز وعلاقتها بمتغيرات أخرى، والكفاءة الانتاجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

٩. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن الحوافز والكفاءة الإنتاجية في قطاعات مختلفة غير القطاع الصناعي الأردني.

١٠. أهمية إجراء المزيد من الدراسات عن الحوافز والكفاءة الإنتاجية في بيئات مختلفة غير البيئة الأردنية، ومدى إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في بيئات عربية مماثلة للبيئة الأردنية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو قحف، عبدالسلام (٢٠٠١) اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، ط ١، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة.
- البادي، يوسف (٢٠٠٨) مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نפט عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مسقط، عمان.
- برنوطي، سعاد (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان.
- الجساسي، عبد الله (٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن.
- حسن، عادل (٢٠٠٨) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- حمزاوي، محمد (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، الطبعة الثالثة، دار الجامعة للطباعة، القاهرة.
- الخراز، مبارك (٢٠٠١) الحوافز واثرها على العمال، الطبعة الثانية، مكتبة دار الحق، مسقط.
- خرخاش، سامية (٢٠٠٣) أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية لوحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم التابعة لشركة ألمنيوم الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.

- الخضري، هيثم (١٩٩٧) حوافز العمل والإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- زكريا، أبو الحسين (٢٠٠٦) معجم مقاييس اللغة، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت.
- سالم، بدر (١٩٩٩) الاتجاه الاسلامي لدوافع وحوافز العاملين، مجلة الإداري، ٢ (١): ٣١-٥٠.
- السحيم، خالد (٢٠٠٠) المشاركة في اتخاذ القرارات، مجلة الفيصل، العدد (٢٩٠)، الرياض
- سرور، احمد (٢٠٠٦) بحوث العمليات في ميدان الانتاج، الجزء الاول، مكتبة عين شمس، مصر.
- السلمي، علي (٢٠٠٢) إدارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة.
- شويش، مصطفى (٢٠٠٥) ادارة الموارد البشرية: ادارة الافراد، دار الشروق، عمان.
- الشرقاوى علي (٢٠٠٠) إدارة النشاط الانتاجي: مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، تانيس، مصر.
- الشمخي، حمزة (١٩٨٠) الجوانب المالية من وجهة النظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، السنة ٨، العدد 1.
- شهاب، إبراهيم (١٩٩٥) مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية، مجلة الادارة، العدد (٦١)، مسقط.
- عباس، أنس (٢٠٠٦) العلوم السلوكية: السلوك التنظيمي في منظمات ادارة الأعمال، دار الصادق للنشر، صنعاء.

- عبد الجليل، راشد (٢٠٠٠) استراتيجية تكامل ادارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان
- عبد الحق، عاصم (٢٠٠٣) دور اتحاد العمال في التدريب، مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الرابع، حزيران.
- العديلي، ناصر (٢٠٠١) الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، معهد الاداره العامة، الرياض.
- ع شماوي، سعد الدين (٢٠٠٧) الإدارة الصناعية، دار الأفق للدراسات والنشر، عين شمس.
- عقيلي، عمر (٢٠٠١) إدارة القوى العاملة، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- العلاق، بشير (٢٠٠٨) الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان.
- علاقي، مدني (٢٠٠٠) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، دار زهران، جدة.
- الفارس، سليمان (٢٠١١) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٧)، العدد الأول.
- فضل الله، فضل الله (١٩٩٦) القيادة الإدارة في الإسلام، مكتبة جرير، الرياض.
- الفقهاء، هيثم، والعبدالات، غادة (٢٠٠٧) أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، دراسة مقدمة إلى وزارة المالية، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٦) رسم وتنفيذ وتقييم وتحليل السياسة العامة، الطبعة الاولى، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان.
- كنعان، نواف (٢٠٠٧) اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان

- المحروقي، تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مسقط، عمان.
- المصري، أحمد (2000) إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة الشباب الجامعي، الاسكندرية.
- المطيري، جبر (٢٠٠٥) مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- مقلد، محمد (٢٠١٠) الحوافز وعلاقتها بالانتاجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- ملائكة، عبد العزيز (٢٠٠٧) مبادئ ومهارات القيادة والادارة، دار العلم للنشر والتوزيع، جدة.
- هميمي، ابراهيم (٢٠٠١) إدارة العمليات والانتاج، الطبعة الثانية، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة.
- الهيتي، خالد (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- هيكل، عبد العزيز (٢٠٠٥) موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Jishi, H. (2009) Motivation and its effect on performance on nurses in Aramco Health Center, Unpublished master thesis, Open University, Malaysia.
- Boating, J. (2007) The role of incentive systems in Strategic Human Resource Management, Innovative HR Strategies Project, Cabinet office, UK.

- Jeamoon, M. (2000) **Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation Organizational Culture Sector, Public Performance & Management Review**, 24 (1): 115-207.
- Manzoor, Q (2012) **Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, Business Management and Strategy**, 3 (1): 1-12.
- Parker, P., & Francesco, A. (2002) **Employee Productivity and Loyalty, Culture Magazine**, 55 (7): 23-51.
- Patrick, G. (1990) **Organization climate and the Creative individual, Public Personnel Review**, 13 (1): 51-73.
- Quantini, S. (2001) **Methods of positive and negative stimulation effect on employees' performance, HRM journal**, 11 (3): 102-139.
- Tella, A. (2007) **The Impact of Motivation on Student's Academic Achievement and Learning Outcomes in Mathematics among Secondary School Students in Nigeria, Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education**, 3 (2): 149-156.
- Vigoda, E. (2000) **Organized Politics, Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, Journal of Vocational Behavior**, 57, 326 -347.
- Willie, A. (2001) **Analysis of the profession incentives on job satisfaction among faculty members at community colleges in selected states, Journal of Management**, 17, 601-617.

ملحق رقم (٣)

أعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة

الإسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
شوقي ناجي جواد	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
نعمة الخفاجي	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
موسى اللوزي	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
محمد أبو اليمن	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
بلال العبادي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
رياض ابا زيد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
رولا الضامن	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
أيوب صوالحة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

القسم الثاني: الاستبانة

يرجى وضع علامة (√) في الدائرة التي تعبر عن رأيك.

١- النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

٢- العمر:

٣٠-٢٠ سنة فأقل ٤٠-٣٠ سنة فأقل ٤٠-٤٠ سنة فأقل ٥٠-٦٠ سنة فأقل

٣- المؤهل التعليمي:

ثانوية عامة بلوم الوريوس دراسات عليا

٤- عدد سنوات الخبرة:

٥-١ سنة فأقل ٥-١٠ سنوات فأقل ١٠-١٥ سنوات فأقل
 ٢٠-١٥ سنة فأقل ٢٠ سنة فأكثر.

٥- عدد سنوات العمل في الشركة:

أقل من ٥ سنوات ٥-١ سنوات فأقل ١٠-١٥ سنة فأقل
 ٢٠-١٥ سنة فأقل ٢٠ سنة فأكثر.

٦- عدد المنظمات التي عمل بها سابقا

لا يوجد واحد اثنين ثلاث أربع فأكثر

٧- المستوى الوظيفي:

مدير مدير دائرة رئيس قسم اخرى

٨- عمر الشركة التي تعمل فيها حاليا (بالسنوات):

١٠- سنوات فأقل ١٠-٣ سنة فأقل ٢٠-٣٠ سنة فأقل ٣٠ سنة فأكثر.

القسم الثاني: الاستبانة

يرجى وضع علامة (√) في الدائرة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يوجد نظام للحوافز المادية في الشركة.	١
					لدى الشركة برنامج تأمين صحي لموظفيها.	٢
					تمنح الشركة بدل سكن للموظفين.	٣
					تقوم الشركة بتسجيل كافة الموظفين ضمن برنامج الضمان الاجتماعي.	٤
					تمنح الشركة بدل تنقلات للموظفين.	٥
					تقوم الشركة على تقديم قروض ميسرة للموظفين.	٦
					تحرص الشركة على تقديم مكافآت نقدية للموظفين .	٧
					تقوم الشركة بتخصيص برامج للنشاطات الاجتماعية للموظفين.	٨
					تقدم الشركة جوائز عينية للموظف المتميز بعمله.	٩
					تضع الشركة اسم (موظف الشهر) داخل لوحة الشرف.	١٠
					تقيم الشركة حفل لتكريم الموظفين المتميزين بصورة دورية.	١١
					تحرص الشركة على الثناء شفويًا على الموظف المتميز بشكل مستمر.	١٢
					تحرص الشركة على تقديم شهادات شكر وتقدير للموظف المتميز.	١٣
					تقوم الشركة بعمل حفلات تكريم للعاملين المتقاعدين.	١٤
					تعمل الشركة على توجيه خطابات تقدير للموظف المتميز	١٥
					تعتمد الشركة على مبدأ اللامركزية في العمل	١٦
					تقوم الشركة بتكليف الموظف المتميز بعمل قيادي.	١٧
					زيادة المهام والواجبات لبعض المديرين.	١٨
					تحرص الشركة على إشراك الموظفين باتخاذ القرارات.	١٩
					تقسم الوظائف في الهيكل التنظيمي بزيادة نطاق الاشراف.	٢٠

					٢١	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات للموظفين الأقل رتبة في الهرم الوظيفي.
					٢٢	تساهم الشركة في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.
					٢٣	معدل دوران العاملين في الشركة منخفض.
					٢٤	تحرص الشركة على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.
					٢٥	تقوم الشركة بإنهاء خدمات الموظفين لأسباب تأديبية.
					٢٦	من سياسات الشركة توظيف العاملين لمدة طويلة.
					٢٧	تحرص الشركة على تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.
					٢٨	تخصص إدارة الشركة موظفاً متخصصاً لمعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين.
					٢٩	تشجع إدارة الشركة النشاطات الاجتماعية للموظفين.
					٣٠	تتواصل إدارة الشركة مع الموظفين اجتماعياً خارج إطار العمل.
					٣١	لدى الشركة قسم متخصص بالعلاقات العامة.
					٣٢	تتبنى إدارة الشركة أبناء الموظف المتميز مادياً من خلال دفع الرسوم الدراسية لهم.
					٣٣	هناك زيادة في حجم المبيعات سنوياً.
					٣٤	يزداد معدل العائد على الاستثمار سنوياً.
					٣٥	تحقق الشركة معدل ربح جيد سنوياً.
					٣٦	تعمل الشركة على تقليل المصاريف الغير ضرورية.
					٣٧	يزداد معدل ربح الشركة كل سنة عن سابقتها.
					٣٨	تحرص الشركة باستقطاب زبائن جدد بشكل دائم.
					٣٩	هناك زيادة في حجم المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة.
					٤٠	تشهد الشركة زيادة في حجم تعاملات الزبائن الحاليين.
					٤١	هناك زيادة في عدد الزبائن مقارنة بالشركات المنافسة.

					تشكل مبيعات الشركة جزءاً مهماً من مبيعات القطاع الذي تعمل فيه.	٤٢
					لدى الشركة قسم متخصص بإدارة الجودة وضبطها.	٤٣
					يتمتع العاملون في الشركة بالمهارة المناسبة لأداء عملهم.	٤٤
					تقوم الشركة بتلبية حاجات الزبائن بالوقت المناسب.	٤٥
					تمتلك إدارة الشركة أجهزة ومعدات حديثة لتقديم منتجات ذات جودة عالية.	٤٦
					يحرص الموظفون في الشركة على الاستجابة لطلب الزبون بشكل صحيح.	٤٧
					نسبة إعادة العمل أثناء التصنيع منخفضة.	٤٨
					نسبة المرتجعات من المنتجات التي يتم بيعها قليل.	٤٩
					تشهد الشركة انخفاضاً ملحوظاً في حجم الأخطاء الانتاجية.	٥٠
					تستخدم الشركة مواد أولية ذات جودة عالية.	٥١

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،