



دور تحفيز الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة  
متيجي الظهرة، مستغانم

*The Role of Human Resource Stimulus in Enhancing Competitiveness in  
an Economic Enterprise: The Case Study of the Mteigi Foundation*

مقداد نادية \*

مخبر POIDEX، جامعة عبد الحميد بن باديس،

مستغانم، الجزائر

nadia.zahaf@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/06/14

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تقديم دليل علمي عن أهمية المورد البشري، حيث أصبح ينظر إليه على أنه الرأسمال الفكري و المورد الفعال في المؤسسة لما له من قدرات و إبداعات، و هو يعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة و أحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد و انطلاقا من ذلك حاولنا تشخيص موضوع دور تحفيز الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و كانت الدراسة الميدانية بمؤسسة "متيجي" الظهرة -مستغانم. و خلصت الدراسة إلى أن عملية التحفيز تساعد العامل على أداء مهامه بفاعلية وكفاءة، كما تساهم في الرفع من قدراته الذهنية و العلمية و الروح المعنوية و بالتالي تساعد في تدعيم القدرة التنافسية بالمؤسسة  
الكلمات المفتاحية: تنافسية، حوافز، كفاءات، معارف، مهارات.

**Abstract :**

The aim of the study is to provide scientific evidence of the importance of the human resource, which has come to be seen as the intellectual capital and the effective resource in the enterprise for its capabilities and innovations, it is considered to be the beating heart of modern governance and one of the most important factors of excellence in the economy. From that point of view ,we tried to diagnose the issue of the rule of human resource stimulation in enhancing competitiveness in the economic enterprise. The study concluded that the stimulus process helps the worker to perform his or her functions effectively and efficiently, contributes to the enhancement of his or her intellectual, scientific and moral abilities and thus helps to enhance the competitiveness of the enterprise.

**Key Words :** Incentives , Competitiveness , Competencies , Skill ,Knowledge

**JEL Classification:** M12.

\*مرسل المقال: مقداد نادية (nadia.zahaf@univ-mosta.dz)

## المقدمة:

تسعى كل منظمة إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أحد الركائز الرئيسية التي تعتمد عليه في بلوغ أهدافها حيث أصبح لزاما عليها الاستثمار فيه و تنمية قدراته و مهاراته حتى يكون قادرا على تحقيق أهدافها بفعالية، و حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها، كون الموارد البشرية تملك طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى ، و يمكنها تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء و يتطلب ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتها و رغباتها و تهيئة البيئة المناسبة للعمل و تحفيزها حتى تساهم بشكل إيجابي في تحقيق تنافسية المؤسسة، و يكون ذلك باستعمال سياسات وتقنيات و برامج تعليمية تخدم كل من العامل و المنظمة.

و في ظل التحولات العالمية الجديدة التي يشهدها العالم من انفتاح الاسواق و زيادة المنافسة و الذي أحدث تأثير جذري في التفكير التسييري، الأمر الذي ألزم مسيري المؤسسات على استحداث حلول عاجلة للتكيف مع الوضع الراهن ، و نجد أن المفكرين يرون أن المنظمة الناجحة هي التي تحقق التفوق و التميز و بلوغ مستويات عالية من الأداء و ذلك بإعطاء أهمية كبرى للموارد البشرية من خلال تسييرها بشكل هادف و فعال و المساهمة في تفجير مواهبها و مهاراتها سعيا في اكتساب مزايا تنافسية تتجه بالمؤسسة نحو التفوق على منافسيها مع التأكيد على اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لضمان استمراريتها و تميزها و من خلال هذه المقدمة نطرح الاشكالية التالية:

## إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة؟

و من هذا التساؤل ندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بنظام الحوافز؟

- هل يعتبر التحفيز عنصر أساسي لنجاح المنظمة؟

- هل يساهم التحفيز في خلق التنافسية في مؤسسة "متيجي" بمستغانم؟

**فرضيات الدراسة:** قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- تعتبر الموارد البشرية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية

- يعتبر تميز المؤسسة هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال موارها و كفاءتها البشرية

- يساهم نظام الحوافز في مؤسسة "متيجي" في تدعيم القدرة التنافسية بها

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، معرفة

العلاقة بين التحفيز و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، حسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و تحفيزها بصفة

خاصة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث

**أهداف الدراسة:** التعرف على طبيعة نظام الحوافز بمؤسسة "متيجي" بمستغانم و تقديم دليل علمي على أهمية الاهتمام

بالمورد البشري و العمل على تحفيزه كونه صانع التميز بالمؤسسة.

**منهج الدراسة:** لمعالجة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و التحليلي في الجانب الميداني لإبراز

أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الامام به.



## I. تحفيز الموارد البشرية:

إن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بمدى كفاءة و خبرة الموارد البشرية و مدى تأقلمها مع المحيط المتواجدة فيه، فهي تصيغ رسالتها وتضع غاياتها و أهدافها من أجل مكانتها المستقبلية و تنظم علاقاتها الداخلية في بناء متناسق يوضح مختلف السلطات و المسؤوليات و التزامات و واجبات الأفراد داخل المؤسسة.

### 1. ماهية الموارد البشرية:

**1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية:** تختلف وجهات النظر للمفكرين و علماء الاقتصاد في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية و هذا حسب توجهاتهم و التطورات الاقتصادية و التكنولوجية و سنستعرض البعض منها: "تتم إدارة الموارد البشرية بالاستخدام الأمثل و الفعالية لمواردها في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة" (معين، 2010، صفحة 25).

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطها السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الاجراءات التي تنظم أداء مهامها، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها و أهدافها و استراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها تتمثل في تعويضات متنوعة و هي: الرواتب و الأجر و المزايا الوظيفية (الرحمان، 2010، صفحة 20).

**2.1 أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:** يعتبر العنصر البشري أساس أي نشاط اقتصادي بفعل الوظيفة التي يقوم بها في المنظمة و هي التحكم في كل الموارد الاخرى سواء كانت مادية او مالية و كذلك البشرية (حسب هرم السلم الوظيفي) و نذكر أهمها:

مساهمة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية (الخرشة، 2015، صفحة 25).

الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية.

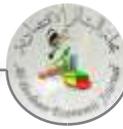
مساهمة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة.

**3.1 دور إدارة الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة و ذلك من خلال المهام الموكلة إليها كالتخطيط و الاختيار، التدريب و تقييم الأداء (جوهر، 2011، صفحة 84).

### 2. نظام الحوافز:

لقد ظهرت مجموعة من النظريات و الاتجاهات التي تناولت موضوع الحوافز، و من أهمها:

النظرية الكلاسيكية التي جاء بها "فريدريك تايلور Frederick Taylor": يعد "فريدريك تايلور" «من الاوائل الذين تطرقوا إلا موضوع الحوافز، حيث أثبت أنه يمكن زيادة حجم الانتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، أي أن الحوافز المادية هي الاساس لتحفيز الأفراد و كل زيادة في الانتاج يصاحبها زيادة في الأجر، و وجهت لهذه النظرية



انتقادات كون العالم سوى بين العامل و الآلة، كما اعتبر أن الأفراد لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال (الناصر، 2007، صفحة 342).

- **نظرية الحاجات الانسانية حسب «أبراهام ما سلو" Abraham Maslow:** و تسمى كذلك نظرية سلم الحاجات الانسانية، حيث يعتقد "ماسلو" أن حاجات الفرد تتشكل من خمسة حاجات و هي مرتبة حسب الأولوية و هي(حاجات تحقيق الذات، حاجات تقدير الذات، الحاجات الاجتماعية، حاجات الأمن و الأمان ثم أخيرا الحاجات الفيزيولوجية) و وضعها على شكل هرم (راهد، 2005، صفحة 302)
- **نظرية العلاقات الانسانية "إلتون مايو" Elton Mayo:** تحث هذه النظرية على اهمية الافراد مهما كان مستواهم أو سلوكهم أو تصرفاتهم و رغبتهم من اجل انشاء جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك، و ركزت هذه النظرية على جانب احترام العلاقات الانسانية و تشيد بالبيئة العادية و الايجابية التي توفرها الإدارة و التي من شأنها أن تحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة .
- **نظرية العاملين لـ"هرزبرغ" Herzberg:** قدم هذه النظرية فريدريك هرزبرغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الانسان و رضاه و انتاجيته أو جهده لأداء أعماله، تركزت هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا و الدوافع الانتاجية (محمد، 2012، صفحة 105)
- **نظرية الحاجة للإنجاز:** هذه النظرية حديثة نوعا ما فهي تركز على الحاجة للإنجاز و تتناول الخصائص الشخصية لبعض الافراد التي تجعلهم ذاتيا و كأنما يندفعون طبيعيا للأداء و يتصرفون كما لو هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم. (تركي، 2015، صفحة 40).

### 3. مفهوم التحفيز و أنواعه:

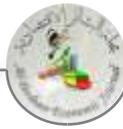
تعد الحوافز من الامور الضرورية بالنسبة للعمالء و المديرين في المؤسسة حيث يتوقف مدلا نجاح المؤسسة على مدى فعالية و حماس أفرادها و لا يكون هذا إلا عن طريق التحفيز .

**1.3 تعريف التحفيز:** يعرف على انه مجموعة الاجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم افضل ما لديهم و رفع معنوياتهم و تعزيز الولاء الوظيفي لديهم. (العموري، 2013، صفحة 130).

-يعرف التحفيز أنه بمقابل للأداء المتميز، و ان الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة، و طبيعة الوظيفة و قيمة المنصب، كما أن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، و تشعره بأنه انسان له قيمة و مكانة في عمله . (العالي، 2007، صفحة 15).

أ. **أنواع الحوافز:** يعتبر التميز في الاداء المعيار الاساسي لدى البعض و هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية او النوعية، وتمنح الحوافز على الجهود او الاقدمية او المهارة و تقسم الى:

الحوافز من حيث طبيعتها و تنقسم هي الاخرى الى:



1. **الحوافز المادية:** و تتمثل في (الاجر، العلاوات الدورية، الزيادات العامة في الاجور، الزيادات في الاجور مقابل الزيادات في نفقات المعيشة، ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية).

2. **الحوافز المعنوية:** و تتمثل في (المدح و التأييب، المكافئات، المشاركة في اتخاذ القرار، الضمان الوظيفي، تلبية الحاجات الاجتماعية، فرص الترقية (هيثم العالي، 2008، صفحة 31).

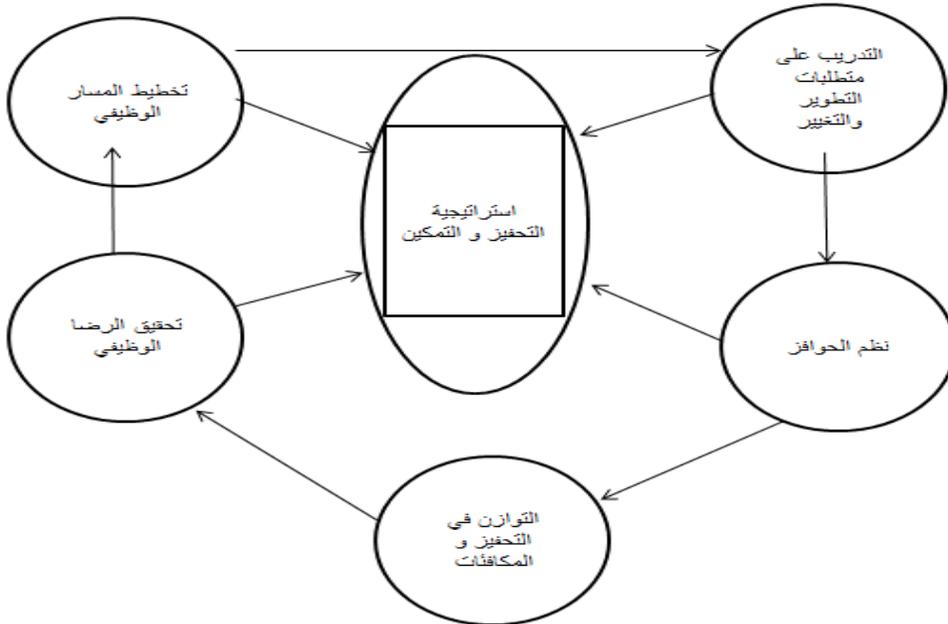
الحوافز حسب فعاليتها: قسمت الحوافز من حيث فعاليتها إلى (الإيجابية و السلبية)  
الحوافز حسب تأثيرها: وتقسم إلى حوافز مباشرة و أخرى غير مباشرة (بوحوش، 2006، صفحة 40)  
ب. أهمية و أهداف الحوافز:

ب1. **أهمية الحوافز:** تكمن أهمية الحوافز في: اشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها؛ شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة؛ المهارات و الكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة؛ زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم و متطلباتهم؛ ضمان ولاء العاملين بالمنظمة (يوسف، 2006، صفحة 14).

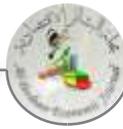
ب2. **أهداف الحوافز:** تتمثل أهداف الحوافز في الهدف الاقتصادي حيث نظام الحوافز الذي تضعه المنظمة يجب ان يعود بالفائدة عليها و كذلك على العاملين لديها، ثم هناك الهدف المعنوي و المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الانتاجية و عقلها المدير و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز (حسونة، 2011، صفحة 93)

الشكل الموالي يوضح لنا أهداف استراتيجية التحفيز في المنظمة:

الشكل 01: " أهداف استراتيجية التحفيز بالمنظمة "



المصدر: رواية حسن (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار التعليم الجامعي، مصر، ص 309.



## II. تحفيز الموارد البشرية كمصدر لتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة:

### 1. مفاهيم حول تنافسية المؤسسة:

أ. تعريف التنافسية: يرى Bounfour أن التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً مقارنة بمنافسيها (Bounfour, 1998, p. 217)

وعرفها "فريد النجار" أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد (النجار، 2000، صفحة 11)

كما تعرف على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق اداء متفوق أعلى من منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر (9 p. LouisMuchiel, 2002) مما سبق يمكن تعريف التنافسية أنها قدرة المؤسسة على التفوق و الصمود أمام المنافسين، وهذه القدرة تظهر من خلال صمودها أمام المنافسين في السوق فترة أطول.

ب. أنواع التنافسية: يمكن تصنيف التنافسية إلى قسمين هما:

1. التنافسية حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة (السلمي، 2001، صفحة 102)

2. التنافسية وفق الزمن: و تتمثل في (التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية)

ت. قياس التنافسية: يمكن أن تقاس التنافسية من خلال الثنائية الفعلية و الانتاجية حيث أن :

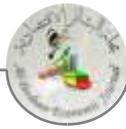
- الانتاجية هي : نسبة المخرجات إلى المدخلات و كلما زادت كمية أو قيمة المخرجات تحسنت الانتاجية بينما
- الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة اذا تمكنت من تحقيق الاهداف المسطرة لها و يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها و النتائج المتوقعة و يمكن اعتبار التنافسية و الانتاجية كمحصلة التوليفة بين الفعالية و الانتاجية.

ث. الاستراتيجيات العامة للتنافس: تعتمد المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية و بناءا على ذلك يمكن ان نستعرض ثلاث أنواع منها:

استراتيجية القيادة في التكاليف، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز (حسن، 1999، صفحة 9)

ج. إدارة الموارد البشرية و تنافسية المؤسسات : كل نشاطات إدارة الموارد البشرية من اختيار و توظيف و مكافأة الافراد تكون بذلك تساهم في خلق التنافسية، و أكبر دور تلعبه كمصدر للميزة هو الكفاءات و التجهيزات التي تمتلكها و تعتبر بمثابة العال المفتاح لخلق الميزة التنافسية، و لكن ذلك أفرز بعض الغموض فيما يخص ما هي الكفاءات التي تعطينا الميزة لهذه أ و لتلك المؤسسة و كرد على هذا الغموض قام كل من CK; Hamel Plahalad و بوضع مجموعة من المعايير بواسطتها تستطيع المؤسسة معرفة الكفاءات الخلاقة للميزة التنافسية و هي:

اختبار العملاء: إلى أي درجة تسمح الكفاءات بزيادة قيمة المنتج الموجه للعملاء كمثل محركات "هاندا" Honda و التي تتميز بجودة عالية مقدمة للعملاء، اقتصاد البنزين



اختبار الدخول إلى السوق: هل تسمح الكفاءات بدخول متنوع للمؤسسة في السوق و هنا قام Hamel بتشبيه الكفاءات المتاحة بمثابة جذر الشجرة التي تعبر عن المؤسسة و أغصانها في المنتجات الاساسية Produits de base و الأغصان المميزة بمثابة الوحدات، الأوراق و الأزهار و الثمار هي المنتجات المباعة و ليست المنتجة (Dominique Puthod, 1999, p. 142)

- اختبار المنافسة: مقارنة بالمنافسين أي ما موقع المؤسسة من المنافسين في السوق.
- اختبار التنافسية: مقارنة مدى مساهمة المؤسسة في تدعيم التنافسية و الميزة التنافسية هل هي مستدامة durable أو هل هي في موقع يسهل على المنافسين نقلها، و للإشارة فعن الميزة التنافسية لا تعتمد فقط على الاكتساب و التحكم في تقنيات الادارة أو الكفاءات الخاصة بل أن العنصر المفتاح هو التوليفة بين مختلف الكفاءات و التكامل بينها و ان ذلك يضع المنافسين في موقف الجهل التام عما تقوم به المؤسسة المنافسة.

### III. تقييم مدى مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية بمؤسسة " متيجي " بمستغانم:

#### 1. منهجية الدراسة:

##### أ. مجتمع و عينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال المؤسسة، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية موزعة على مختلف الادارات حسب المعلومات المتحصل عليها و من فئة العمال أيضا، تتكون العينة من ستين 60 استبيان و تم استرجاع فقط 50 استبانة.

ب. موضوع الاستبيان و نوع الأسئلة: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة متكونة من ثلاثة محاور ، يحتوي الأول على أسئلة خاصة بشخصية الموظف و الثاني يخص أسئلة خاصة بالتحفيز أما الأخير فتمثل في الأسئلة عن القدرة التنافسية للمؤسسة. ولقد ركزنا على الأسئلة المغلقة حتى نسهل إجابة المستجوب.

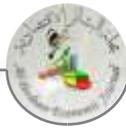
ت. طريقة توزيع و جمع البيانات: قمنا بتوزيع الاستبانات و استرجاعها فور إجابة المستجوب عن الاسئلة حتى نضمن استرجاع جميعها إضافة إلى شرح و تفسير بعض الغموض التي تظهر للمستجوب و تم استرجاع 50 استبانة فقط أي بنسبة 83.43% واستبعد الباقي 10 استمارات لعدم صحتها للتحليل.

#### 2. تحليل النتائج:

##### الجدول 01: " توزيع الاستمارة على عينة الدراسة "

| الاستبانات الموزعة | الاستبانات الغير مكتملة | الاستبانات الصالحة للتحليل |        |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|--------|
| 60                 | 10                      | 50                         | العدد  |
| 100%               | 16.66%                  | 83.34%                     | النسبة |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان



و تتمثل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة في الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية

### الجدول 02: " توزيع أفراد العينة حسب الجنس "

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 60%    | 26      | ذكور    |
| 40%    | 24      | إناث    |
| 100%   | 50      | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

تمثل نسبة الذكور في العينة المدروسة أعلى نسبة حيث قدرت ب60% في حين قدرت نسبة الاناث ب40% هذا ما يبرر تقبل المؤسسة كلا الجنسين لما لهما من إضافة للمؤسسة.

### الجدول 03: " توزيع أفراد العينة حسب العمر "

| العمر   | أقل من 30 سنة | ما بين 31-35 | ما بين 36-46 | أكثر من 47 | المجموع |
|---------|---------------|--------------|--------------|------------|---------|
| التكرار | 07            | 05           | 20           | 18         | 50      |
| النسبة  | 14%           | 10%          | 40%          | 36%        | 100%    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

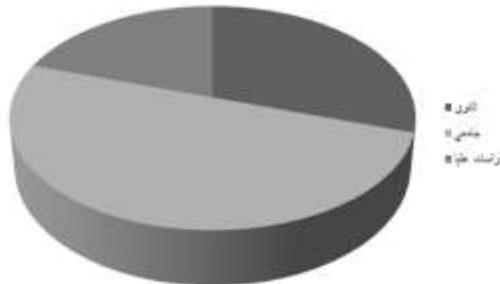
نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين (36-46) سجلت أعلى نسبة حيث بلغت 40% تليها الفئة العمرية أكثر من 47 سنة بنسبة 36% ثم الفئة العمرية أقل من 12 سنة و بلغت 14% وأخيرا الفئة العمرية ما بين (31 و35) سنة حيث بلغت النسبة فيها 10% و تعد أقل نسبة، هذا ما يدل على أن المؤسسة أكثر عناصرها شباب

### الجدول 04: " توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة "

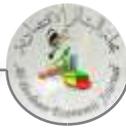
| المستوى التعليمي | ثانوي | جامعي | دراسات عليا | المجموع |
|------------------|-------|-------|-------------|---------|
| التكرار          | 15    | 25    | 10          | 50      |
| النسبة           | 30%   | 50%   | 20%         | 100%    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

### الشكل 02: " توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان



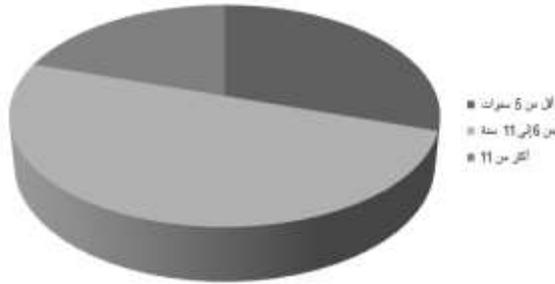
نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليم جامعي الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تستقطب حاملي الشهادات لما لديهم من معارف و مهارات اكتسبوها في المشوار الدراسي، حيث بلغت نسبة فئة الجامعيين 50 % بينما بلغت نسبة فئة الدراسات العليا 20 % و هي الفئة التي تشغل المناصب العليا في المؤسسة.

#### الجدول 05: " توزيع العينة حسب الخبرة المهنية "

| سنوات الخبرة | أقل من 05 سنوات | من 06 إلى 11 سنة | أكثر من 11 سنة | المجموع |
|--------------|-----------------|------------------|----------------|---------|
| التكرار      | 15              | 25               | 10             | 50      |
| النسبة       | %30             | %50              | %20            | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

#### الشكل 03: " توزيع العينة حسب الخبرة المهنية "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن الفئة العمالية التي تتراوح سنوات الخبرة المهنية لديهم من (6-11) سنوات هي الفئة الأكثر تمثيلا للموظفين في مؤسسة "متيجي" موضوع الدراسة حيث بلغت نسبتهم 50 % ثم تليها فئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 30 % ثم تلتها الفئة الأقل خبرة بالمؤسسة و كانت نسبتها 20%، يوضح هذا الأمر أن المؤسسة لديها عاملين لديهم خبرات مهنية

2.5 تحليل البيانات المتعلقة بنظام الحوافز: لجمع المعلومات حول مدى اتباع مؤسسة "متيجي" لنظام الحوافز قمنا بطرح بعض الأسئلة على المستجوبين و كانت الإجابة كالتالي:

أ. اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز: كانت النتائج مبينة في الجدول الموالي:

#### الجدول 06: " مدى استخدام المؤسسة لنظام الحوافز "

| مدى اتباع المؤسسة لنظام الحوافز | نعم | لا  | المجموع |
|---------------------------------|-----|-----|---------|
| التكرار                         | 35  | 15  | 50      |
| النسبة                          | %70 | %30 | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

### الشكل 04: " مدى استخدام المؤسسة لنظام الحوافز "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نستخلص أن المؤسسة لديها نظام حوافز بشكل كبير حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يعترفون بوجود نظام الحوافز بلغت 70% يعترفون بوجود نظام الحوافز و التي تساعدهم بالرفع من قدراتهم المادية و المعنوية، و هذا الأمر ليس غريب عن مؤسسة قوية لقد تحصلت على عدة شهادات من بينها شهادة الأيزو و تبنيتها مدخل إدارة الجودة الشاملة التي من متطلباتها تحفيز و تدريب العاملين بها.

ب. الاستفادة من الحوافز: الجدول الموالي يوضح لنا فئة الموظفين المستفيدين من الحوافز و الذين لم يستفيدوا منها

### الجدول 07: " فئة الموظفين المستفيدين من الحوافز "

| المجموع | لا  | نعم | الاستفادة من الحوافز |
|---------|-----|-----|----------------------|
| 50      | 15  | 35  | التكرار              |
| %100    | %30 | %70 | النسبة               |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

### الشكل 05: " فئة الموظفين المستفيدين من الحوافز "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ بأن هناك فئة كبيرة استفادت من نظام الحوافز المطبق في مؤسسة "متيجي" حيث قدرت نسبة المستفيدين ب70% و هي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة الفئة التي لم تستفد من هذه الحوافز، و هذا راجع إلى الامكانيات المادية التي تتمتع بها المؤسسة كونها مؤسسة تكاد تستحوذ على السوق الوطنية ، و هي مؤسسة معروفة وطنيا

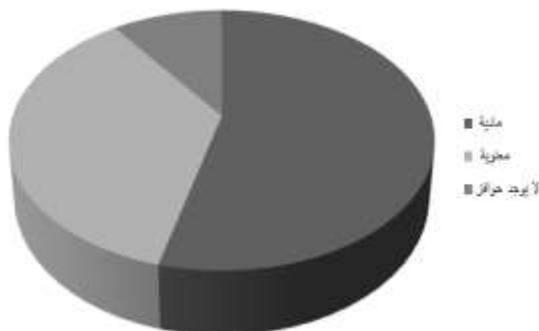
د. نوع الحوافز المقدمة: الجدول الموالي يبين نوع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة

## الجدول 08: " نوع الحوافز المقدمة من طرف مؤسسة "متيجي"

| نوع الحوافز | مادية | معنوية | لا يوجد حوافز | المجموع |
|-------------|-------|--------|---------------|---------|
| التكرار     | 27    | 18     | 05            | 50      |
| النسبة      | %54   | %36    | %10           | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 06: " نوع الحوافز المقدمة من طرف مؤسسة "متيجي"



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن نسبة الحوافز المادية تفوق نسبة الحوافز المعنوية، حيث قدرت الحوافز المادية المقدمة للعاملين بالمؤسسة ب54% أما نسبة الحوافز المعنوية فقدرت ب36% بينما نجد نسبة تقدر ب10% لا يعترفون بوجود حوافز.

ر. تقديم الحوافز في المؤسسة: الجدول الموالي يوضح صفة الحوافز المقدمة للموظفين من طرف المؤسسة

## الجدول 09: " نسبة الحوافز الفردية و الجماعية "

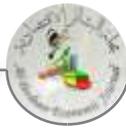
| صفة الحوافز | فردية | جماعية | لا يوجد حوافز | المجموع |
|-------------|-------|--------|---------------|---------|
| التكرار     | 30    | 15     | 05            | 50      |
| النسبة      | %60   | %30    | %10           | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 07: " نسبة الحوافز الفردية و الجماعية "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان



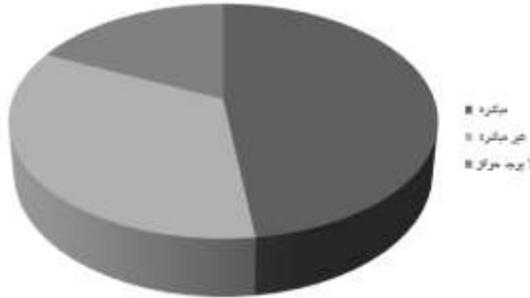
نلاحظ ان المؤسسة تعتمد كثيرا على الحوافز ذات الصيغة الفردية و ذلك بنسبة 60 % و هذا امر نجده جيد لأنه سيخلق جو من التنافس داخل المؤسسة بينما نجد نسبة الفئة التي توافق على وجود الحوافز الجماعية بلغت 30 % .  
س. صيغة تقديم الحوافز في المؤسسة: الجدول الموالي يوضح طريقة تقديم الحوافز

الجدول 10: " شكل الحوافز المقدمة "

| شكل الحوافز | مباشرة | غير مباشرة | لا يوجد حوافز | المجموع |
|-------------|--------|------------|---------------|---------|
| التكرار     | 24     | 17         | 09            | 50      |
| النسبة      | %48    | %34        | %18           | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

الشكل 08: " شكل الحوافز المقدمة "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ ان نسبة الحوافز المباشرة تتعدى نسبة الحوافز الغير مباشرة المقدمة للعاملين بمؤسسة "متيجي" حيث بلغت نسبة الحوافز المباشرة 48 % بينما الحوافز الغير مباشرة 34% إن الحوافز تزيد من دافعية العامل لتقديم كل ما لديه من مهارات ومعارف و تزيده ثقة بالنفس و تعمل على كسب رضاه و هذا ما نسميه بالرضا الوظيفي .

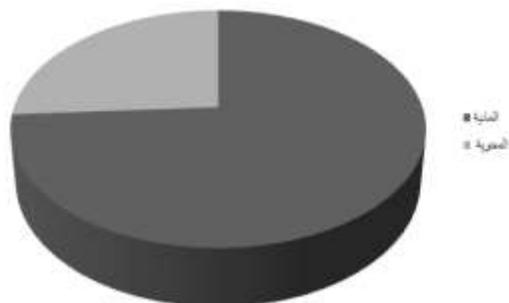
ص. نوع الحوافز المجدية في المؤسسة: الجدول الموالي يبين معرفة النوع المفضل من الحوافز بالنسبة للموظفين

الجدول 11: " نوع الحوافز المادية و المعنوية "

| نوع الحوافز | المادية | المعنوية | مجموع |
|-------------|---------|----------|-------|
| التكرار     | 37      | 13       | 50    |
| النسبة      | %74     | %26      | %100  |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 09: " نوع الحوافز المادية و المعنوية "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

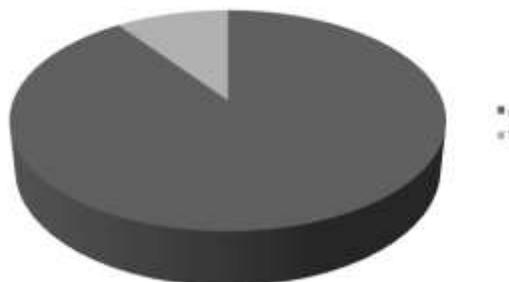
نلاحظ ان نسبة الحوافز المادية بلغت نسبة 74 % مما يترجم حاجة الموظفين و العاملين بالمؤسسة إلى الحوافز المادية اكثر من الحوافز المعنوية لتحسين مستواهم المعيشي، و قدرت نسبة الحوافز المعنوية 26 % فقط ط. مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية: يوضح اجدول مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظف

## الجدول 12: " مدى مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظف "

| مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية | نعم | لا  | المجموع |
|--------------------------------------|-----|-----|---------|
| التكرار                              | 45  | 05  | 50      |
| النسبة                               | %90 | %10 | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 10: " مدى مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظف "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ ان نسبة 90 % من العينة موضوع الدراسة يؤكدون ان الحوافز فعلا ترفع و تزيد من روح المعنوية لهم هذا انطلاقا من النسبة المقوية المحققة، بينما نسبة 10% لا يرون بأن الحوافز ترفع من الروح المعنوية لديهم، ربما كون الجهد المبذول من طرفهم لا يتناسب مع نوع الحوافز.

ع. مساهمة الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة: الجدول الموالي يوضح مساهمة الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة:

## الجدول 13: " مدى تحقيق الحوافز لأهداف المؤسسة "

| المجموع | لا  | نعم | مدى تحقيق الحوافز لأهداف المؤسسة |
|---------|-----|-----|----------------------------------|
| 50      | 10  | 40  | التكرار                          |
| %100    | %20 | %80 | النسبة %                         |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 11: " مدى تحقيق الحوافز لأهداف المؤسسة "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن المؤسسة التي تقدم الحوافز لموظفيها ستحقق أهداف و هذا ما لاحظناه من خلال النسبة المئوية المحصل عليها حيث بلغت نسبة الفئة التي أجابت بنعم 80 % وهي أغلبية المستجوبين، لأن الموظف الذي يحس أن هناك من يهتم به يقدم الكثير لهذه المؤسسة و حتى يعتبرها بيته الثاني.

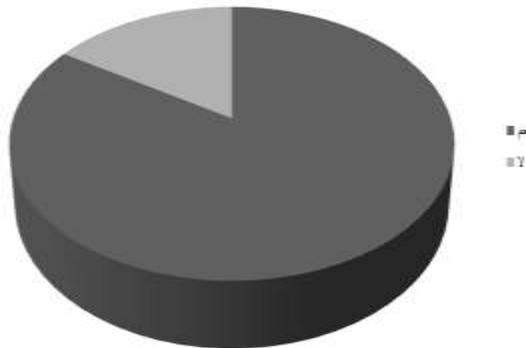
ل. تناسب الحوافز و الجهد المبذول: يوضح الجدول الموالي مدى تناسب الحوافز مع الجهد المبذول

## الجدول 14: " مدى تناسب الحوافز مع الجهد المبذول "

| المجموع | لا  | نعم | مدى تناسب الحوافز مع الجهد المبذول |
|---------|-----|-----|------------------------------------|
| 50      | 08  | 42  | التكرار                            |
| %100    | %16 | %84 | النسبة %                           |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 12: " مدى تحقيق الحوافز لأهداف المؤسسة "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان



يتبين لنا من الجدول و حسب راي أغلبية الفئة المستجوبة من العاملين بأن الحوافز المقدمة لهم تتناسب مع الجهد المبذول من طرفهم، حيث بلغت نسبتهم 84% عكس النسبة الثانية من الموظفين الذين لا يؤيدون الادارة في توافق التحفيز و الجهد المبذول من طرفهم و بلغت هذه النسبة 16%

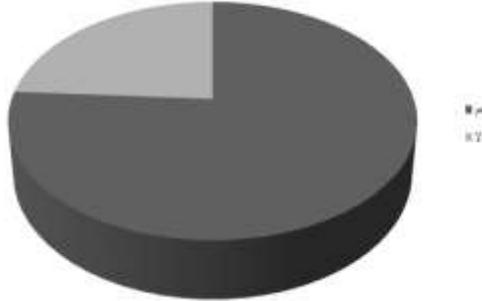
م. الاستمرارية في تقديم الحوافز: الجدول الموالي يوضح مدى الاستمرارية في تقديم الحوافز

#### الجدول 15: " مدى الاستمرار في تقديم الحوافز "

| الجموع | لا  | نعم | مدى الاستمرار في تقديم الحوافز |
|--------|-----|-----|--------------------------------|
| 50     | 12  | 38  | التكرار                        |
| 100    | %24 | %76 | النسبة                         |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

#### الشكل 13: " مدى الاستمرار في تقديم الحوافز "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

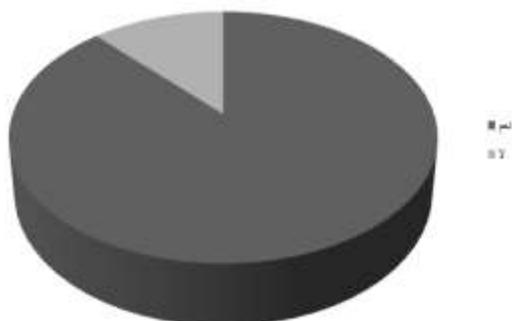
نجد أغلبية العاملين أكدوا بأن المؤسسة تنتهج سياسة و استراتيجية واضحة و مستمرة في تقديم الحوافز لأن المؤسسة واعية أنه عن طريق الحوافز يحصل الموظف على الرضا، يعود هذا بالنفع على المؤسسة، و بلغت نسبتهم 76% و. العدالة في تقديم الحوافز: سيوضح الجدول الموالي مدى وجود العدالة في تقديم الحوافز

#### الجدول 16: " مدى توفر العدالة في تقديم الحوافز "

| الجموع | لا  | نعم | العدالة في تقديم الحوافز |
|--------|-----|-----|--------------------------|
| 50     | 06  | 44  | التكرار                  |
| %100   | %12 | %88 | النسبة                   |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 14: " مدى توفر العدالة في تقديم الحوافز "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن نسبة العاملين الذين هم ضد توفر العدالة في مؤسسة "متيجي" في تقديم الحوافز هي ضئيلة جدا و تقدر نسبتها بـ 12% فقط بينما النسبة العالية من المستجوبين تقر بأن هناك عدالة كبيرة في تقديم الحوافز ومثلت هذه النسبة 88% و هذا يدل على رضا أغلبية العاملين بهذه المؤسسة.

3.5 البيانات المتعلقة بتنافسية المؤسسات: فيما يخص هذا الجزء فخصصنا مجموعة من الاسئلة فيما يتعلق بتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

أ. المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الادارية :

## الجدول 17: " مدى مساهمة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية "

| الجموع | لا  | نعم | مدى مساهمة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية |
|--------|-----|-----|--|
| 50     | 15  | 35  | التكرار  |
| %100   | %30 | %70 | النسبة   |

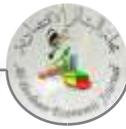
المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

## الشكل 15: " مدى مساهمة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 70% من عينة الدراسة أجابوا بنعم هذا يعني ان أفراد العينة يتفقون على انهم يشاركون في الادارة في اتخاذ بعض القرارات و التي تخص طرق و اساليب العمل مثلا.



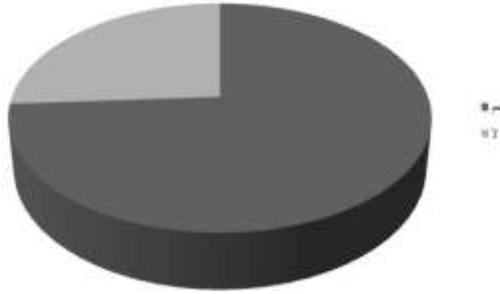
ب. قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أسرع من المنافسين:

الجدول 18: " مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات اسرع من المنافسين "

| المجموع | لا  | نعم | مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات اسرع من منافسيها |
|---------|-----|-----|--|
| 50      | 13  | 37  | التكرار  |
| %100    | %26 | %74 | النسبة   |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

الشكل 16: " مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات اسرع من المنافسين "



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن الفئة التي أجابت بنعم على قدرة المؤسسة لتقديم منتجات أسرع من منافسيها أخذت حصة الأسد حيث بلغت النسبة بما 74% هذا يدل أن المؤسسة تحاول جاهدة بدل كل ما بوسعها لإنتاج و تقديم الطلبات الى الزبائن في أسرع وقت مقارنة مع أوقات المنافسين

ج. نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين : يوضح الشكل الموالي نظرة المسؤولين للأشخاص المبدعين

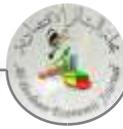
الجدول 19: " نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين "

| المجموع | لا يولون لهم اهتمام | عناصر تقدم مناصبهم | مصدر للتميز و النجاح | الاجابة |
|---------|---------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 50      | 05                  | 13                 | 32                   | التكرار |
| %100    | %10                 | %26                | %64                  | النسبة  |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

الشكل 17: " نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين "





نلاحظ أن نسبة 64% من عينة الدراسة يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الموظفين الكفؤين مصدرا للنجاح و التميز أما ما نسبته 26% يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الأفراد المتميزين بالتفوق العلمي أفراد يهددون مناصبهم و يشكلون خطرا عليهم، بينما 10% يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الافراد المتميزين ليس لهم أهمية و لا يرون فيهم مصدر تهديد و عليه الرؤساء يهتمون بالمبدعين و المتميزين لقيادة المؤسسة إلى بر الأمان و تحقيق النجاح

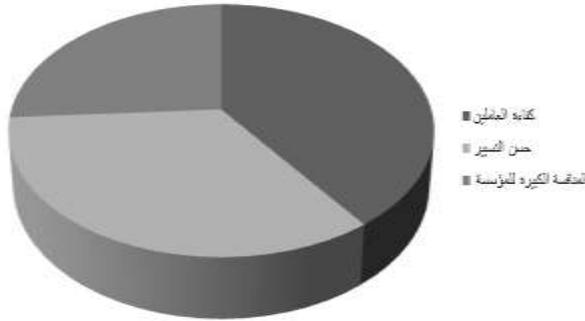
د. رؤية العاملين لمصدر ميزة منتجات المؤسسة:

#### الجدول 20: " رؤية العاملين لمصدر الميزة بالمؤسسة "

| الإجابة | كفاءة العاملين | حسن التسيير | المنافسة الكبيرة للمؤسسة | المجموع |
|---------|----------------|-------------|--------------------------|---------|
| التكرار | 20             | 17          | 13                       | 50      |
| النسبة  | 40%            | 34%         | 26%                      | 100%    |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

#### الشكل 18: " رؤية العاملين لمصدر الميزة بالمؤسسة "



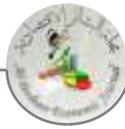
المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن 40% من عينة الدراسة يرون أن ميزة المنتجات المقدمة راجعة إلى كفاءة العاملين أما ما نسبته 34% يرون أن ميزة الانتاج المقدم راجع الى حسن التسيير على غرار ما نسبته 26% يرون أن ميزة الانتاج المقدم راجع الى المنافسة أي أن للمؤسسة كفاءات بشرية مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية ، ضف إلى ذلك حسن التسيير و منه نستنتج أن الموارد البشرية الكفؤة و التسيير عنصران متلازمان لقيادة المؤسسة إلى تحقيق الغاية المبتغاة.

#### الخلاصة:

إن نجاح المنظمة المعاصرة مرهون باهتمامها بالعنصر البشري، تحقيق و تلبية رغباته و احتياجاته، فبقاؤها في ظل المنافسة العالمية مرتبط بمدى فعالية هذا العنصر البشري، و يكون هذا باتباع سياسات و استراتيجيات شاملة تمكنها من الحصول على معلومات تنفيذ المؤسسة في اتخاذ الاجراءات اللازمة الخاصة بقراراتها. و حاولنا في هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان دور تحفيز الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الوقوف على مدى الأهمية التي توليها مؤسسة 'متيجي' بمستغنام مكان إجراء الدراسة الميدانية بهذا العنصر وتم التوصل إلى النتائج التالية:

—أهمية العدالة في تحفيز المورد البشري و أثره على تنمية قدراته.



- يعتبر التحفيز أحد الركائز الأساسية لتنمية قدرات العامل و تطوير المؤسسة، كما يعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية و هذا ما أظهرته نتائج الفرضية الأولى.
- يعتبر تميز المؤسسة هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال موارها البشرية و هذا ما أثبتته نتائج الفرضية الثانية.
- يساهم نظام الحوافز في مؤسسة "متيجي" في تدعيم القدرة التنافسية من خلال ما جاء في نتائج الفرضية الثالثة.

#### قائمة المراجع:

- الطائي يوسف. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق.
- أمين معين. (2010). إدارة الموارد البشرية. ط1.
- براء رجب تركي. (2015). نظام الحوافز الادارية و دورها في صقل و تمكين قدرات الافراد. الأردن: دار الولاية، ط1.
- بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية، ط4.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة. (2015). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة، ط6.
- راوية حسن. (1999). السلوك في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- رولا نايف المعاينة، صالح سمير العموري. (2013). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية، ط1.
- عبد الله حسين جوهر. (2011). إدارة الموارد البشرية. مصر: شباب الجامعة.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر.
- عمار بوحوش. (2006). نظريات الادارة الحديثة في القرن 21. الجزائر: دار المغرب الاسلامي للنشر.
- فريد النجار. (2000). آليات الشركات لتحسين المراكز. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دراسة أسامة، ط1.
- محمد راهد. (2005). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر، ط1.
- محمد مدحت أبو الناصر. (2007). إدارة و تنمية الموارد البشرية. مصر: مجموعة النيل العربية.
- مدحت محمد. (2012). الإدارة بالحوافز. مصر: مجموعة النيل العربية.
- هيثم العالي. (2007). الادارة بالحوافز. عمان: كنوز المعرفة، ط1.
- Bounfour, A. (1998). le management des ressources immatérielles . Paris : Dunod.
- Dominique Puthod, C. T. (1999). l'avantage concurrentiel fondée sur les ressource une illustration avec la groupe Salomon. Revue actualité perfectionnement gestion.
- LouisMuchiél, J. (2002). La compétitivité, définition ; Indication et déterminants. Récupéré sur team.univParis1.fe/teamerso/muchiél/competitivite.pdf