

أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

أ / مراد بلخيري

قسم علم الاجتماع - جامعة برج بوعريرج

الملخص:

تتمحور الإشكالية البحثية الحالية حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المقارن، لاستنباط النتائج بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة تتألف من 166 مفردة مأخوذة من مؤسستين صناعيتين، وبعد معالجة البيانات الواردة في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- هناك اختلافات في تأثير العلاقات الإنسانية السائدة على تنمية الموارد البشرية ب كل من المؤسستين الخاصة والعمومية.

- لا توجد اختلافات في تأثير ظروف العمل المادية على تنمية الموارد البشرية بكل من المؤسستين.

- لا توجد اختلافات في تأثير التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية بالمؤسستين الخاصة والعمومية.

- لإستراتيجية التحفيز المعنوي تأثير متوسط على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التحفيز المعنوي، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الصناعية.

Résumé:

la problématique de l'étude actuelle tourne autour la question principale suivante : quel est l'apport de la stimulation morale sur le développement des ressources humaines dans l'entreprise industrielle algérienne ?

L'étude veut connaître l'impact de la stratégie de la stimulation morale sur le développement des ressources humaines à travers une description comparative pour déduire des résultats sur un échantillon composée de 166 unités tirées de deux entreprises industrielles avec le traitement statistique des données l'étude a donnée les résultats suivants :

- l'existence d'un impact différent des relations humaines sur le développement des ressources humaines entre les deux entreprises.
- l'inexistence des différences sur les effets de la stimulation morale entre les deux entreprises.
- la stratégie de stimulation a un effet moyen sur le développement des ressources humaines dans l'entreprise algérienne.

Mots clés: stratégie, stimulus moral, développement de ressources humaines, l'institution industrielle.

مقدمة:

تنشط المؤسسات المعاصرة في بيئة تمتاز بالتغير المستمر مما يؤثر على السلوك التنظيمي؛ الذي تحكمه عدة عوامل: شخصية، اجتماعية وتنظيمية، ما استدعى المؤسسات اللجوء إلى العمل الإستراتيجي لتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية . وأثر ذلك بدوره على التحفيز الذي كان محور بحث في العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهيته، أهميته وآثاره على الأداء الفردي والتنظيمي.

ورغم هذه الدراسات وغيرها إلا أنها لم تعط - حسب الباحث- التركيز اللازم للكشف عن جوهر العلاقة بين إستراتيجية التحفيز المعنوي ومستوى تنمية ا لموارد البشرية ... وتحاول الدراسة الحالية المساهمة بشكل منهجي وعلمي في التعرف على مفهوم إستراتيجية التحفيز المعنوي، أهميتها وأثر ذلك في تنمية الموارد البشرية؛ من خلال ما يمكن أن ينتج عن ذلك من مستويات مرتفعة من الرضا، الاستقرار والأداء الوظيفي.

1- الإشكالية:

تتلخّص إشكالية الدّراسة في التساؤل الرّئيسي التالي : كيف تؤثر إستراتيجية التّحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسّسة الصّناعية الجزائرية؟، والذي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم العلاقات الإنسانية السّائدة في تنمية ا لموارد البشرية في المؤسّسة الصّناعية الجزائرية؟

- ما طبيعة العلاقة بين ظروف العمل المادّية وتنمية الموارد البشرية في المؤسّسة الصّناعية الجزائرية؟

- ما هي الفروق الممكنة بين استجابات المبحوثين من المؤسّستين؟

2- أهمية الدّراسة:

يكتسي موضوع الدّراسة الحالي أهمية بالغة في المجال المعرفي عموماً، وفي ميدان تنمية وتسيير الموارد البشرية خصوصاً، وعلى مستوى المؤسّسات الصّناعية بصفة أخصّ؛ نظراً لأهمية التّحفيز المعنوي في مجال العمل وما تنفقه المؤسّسات المختلفة من أموال طائلة على عاملها، بغرض حَمَلهم على العمل ودفعه م إلى الإنجاز والإبداع دون جدوى؛ بيد أنّ التّصوّر الحديث يؤكّد على أنّ ما تنفقه المؤسّسات على مواردها البشرية يمثّل في الحقيقة استثماراً على المدى البعيد يعود بالنّفع عليها من خلال العائد المنظّر من وراء مهارات، أفكار وقدرات العمال كلّ في تخصّصه وضمن نطاق واجباته.

كما أنّ الموارد البشرية تمثّل رأسمالاً فكرياً في يد المؤسّسات الصّناعية والقيام بتنميتها، من شأنه تحقيق العائد من وراء الاستثمار السليم فيها، عن طريق تحفيزها بشكل سليم وموضوعي بحيث يمكنها من بلوغ الأهداف التّنظيمية المسطرة.

3- تحديد المفاهيم:

نظراً للمرونة النسبية التي تتميّز بها العلوم الاجتماعية، فإنّ المفهوم الواحد له عدّة تعريفات قد تتباين أحيانا ...، ممّا يطرح ضرورة عرض مجموعة منها لكلّ مفهوم على حدّاء، والتي صاغها باحثون ومختصّون، ليتمّ في الأخير العمل على صياغة تعريف إجرائي لكلّ مفهوم من هذه المفاهيم المتضمّنة في الدّراسة، والذي سيُعتمد في البحث.

وبالعودة إلى عنوان البحث الموسوم بـ: "أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، يمكن استخلاص جملة المفاهيم التي تحتاج إلى تحديد.

3-1- الإستراتيجية:

هي فنّ وعلم استخدام وتنمية القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفسية اللازمة أثناء الحرب والسلام، لتوفير أقصى دعم للسياسات المختلفة، لزيادة احتمالات النصر وتقليل فرص الهزيمة⁽¹⁾.

قدّم (ألفريد شندلر) تعريفا للإستراتيجية في كتابه "Stratégie et Structure des Entreprises" مفاده أنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"⁽²⁾. والإستراتيجية هنا تعبر عن الدّراسة العلمية الموضوعية الدّقيقة، من خلال وضع الأهداف والغايات طويلة الأجل، ثم اقتراح خطط عمل مختلفة، يتم لاحقا المفاضلة بين الخطط المقترحة باختيار المثلى منها بناءً على الموارد البشرية، الطبيعية والمالية المتوفرة.

وعليه فالإستراتيجية تمثّل الخطّة العامة التي توضح للمؤسسة كلّ متطلبات العمل سواء البشرية أو المادية أو المالية، بهدف الوصول إلى الغايات الموضوعية من البداية، وهذا يتطلب الاستغلال الأمثل لمزايا التنظيم، والعمل على تقليل النقائص إلى أقصى حد ممكن.

3-2- التحفيز:

يعرّف (بيندر PINDER) التحفيز في مجال العمل بأنه: "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدّد اتجاهه، وشكله، وشدّته، ومدته"⁽³⁾.

وحسب هذا التعريف فالتحفيز هو عملية يتم من خلالها استثارة دوافع الشخص، بحيث يُعدّل أو يغيّر سلوكه نحو ما هو مرغوب في العمل، والحوافز في هذا التعريف لها خاصية النشاط، والديناميكية وليس الجمود والثبات، لأنّ هذا الأخير يُمكن أن يُفقد محتواها، ويختلّ عملها.

وعرّف (عمر وصفي عقيلي) الحوافز بأنّها: "فرص أو وسائل (مكافأة علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثبّر بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يُحسّون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"⁽⁴⁾.

والحوافز حسب هذا التعريف، هي كل ما تحاول المؤسسات توفيره من فرص و وسائل أمام عمالها بهدف إثارة الرغبة لديهم وخلق الدافع للحصول عليها ببذل الجهود وسلك السلوكات السليمة... قصد إشباع حاجاتهم التي يحسون أنها غير مشبعة؛ وعليه فهو يؤكد على العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات.

3-3- الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تمنح في شكل معنوي مثل شهادات الشكر والتقدير، الثناء، الأوسمة، الدورات التدريبية، الترقية، تقليد المناصب، العلاقات الاجتماعية والإنسانية الجيدة، نمط الإشراف الديمقراطي وظروف العمل المادية المختلفة.

3-4- إستراتيجية التحفيز المعنوي:

من خلال العرض السابق لمجموع المفاهيم المكوّنة لهذا المفهوم يمكن القول بأن إستراتيجية التحفيز المعنوي هي: مجموع المثيرات المعنوية الخارجية التي تعرضها المؤسسة الصناعية أمام مواردها البشرية والممارسات المصحوبة بقرارات آنية بهدف استثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف الإستراتيجية بما يضمن تلبية حاجاتهم المتجددة . وذلك باستخدام الحوافز المعنوية التالية: شهادات الشكر والتقدير، والثناء، والأوسمة، العلاقات مع الرئيس، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكوين جماعات عمل ملائمة وتقليد المناصب... الخ.

3-5- تنمية الموارد البشرية:

يعرفها (علي السلمي) بأنها: " تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدّدة، والمتفهمّة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكا نياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁽⁵⁾.

وعليه فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل (منتجة ومستقرة وفعّالة)؛ أي:⁽⁶⁾

-منتجة: تحقّق الإنتاج المطلوب بالقدر وفي الوقت وبللمواصفات الصحيحة.

-مستقرّة: تقليل معدل دوران العمل.

-فعّالة: الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت.

ويمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية بأنها : مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية بشكل مستمر، لتعظيم القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير استخدامها إلى أقصى حد ممكن، بما يخلق لها الميزة التنافسية ضمن بيئتها المحلية والعالمية التي تتميز بعدم الاستقرار، ويتجلى ذلك من خلال الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

3-6- التنظيم الصناعي - المؤسسة الصناعية:

يعرف (تالكوت بارسونز) التنظيمات بأنها: "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة"⁽⁷⁾.

أما (ميتشيل ريد) فقد عرف التنظيم على أنه : "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة"⁽⁸⁾.

وحسب هذا التعريف فإن أهداف التنظيم لا تقتصر على إشباع حاجات أعضائه بل تتعداه إلى تحقيق أهداف المجتمع والبيئة، فمن خلال أهدافه الخاصة يحقق أهدافا عامة.

وحسب التعريفات السابقة نلاحظ أن المؤسسة وحدة اجتماعية بالدرجة الأولى يتفاعل ضمنها مجموعة من الأفراد وفق نموذج معين، لتحقيق الأهداف المشتركة، وفيه من يقول بأن هذه الوحدة عادة ما يسودها التعاون (نفي للصراع)، وفيه من يؤكد فكرة الصراع بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي الذي قد ينشأ عند تعارض المصالح أحيانا . إلا أن هذا التنظيم يعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية لأعضائه.

وعليه فالمؤسسة الصناعية عبارة عن: تنظيم اجتماعي يتم خلاله تفاعل الأعضاء في جماعات وفق نموذج معين، لتحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية التي تضمن من خلالها بقاءها وتنافسيتها في السوق عن طريق تحويل المواد من صورة إلى صورة أخرى مغايرة (صناعة).

4- حدود الدراسة:

4-1- الحدود الجغرافية: أجريت هذه الدراسة في مؤسستين صناعيتين جزائريتين، إحداهما عمومية وهي: مؤسسة صناعة أنابيب الري الزراعي ذات أسهم (وحدة أنابيب)، أما الثانية فهي: مؤسسة كوندور إلكترونيكس ذات أسهم (وحدة المكيفات والغسالات)، وهي مؤسسة خاصة؛ وذلك قصد إعداد دراسة مقارنة، نظراً لوجود تجانس بينهما من حيث عدد العمال طبيعة النشاط والموقع الجغرافي...إلخ.

وسيتم استخدام مفهوم المؤسسة العمومية للتعبير عن مؤسسة صناعة أنابيب الرّي الزراعي ذات أسهم (وحدة أنابيب)، واستخدام عبارة المؤسسة الخاصة بدلا من مؤسسة كوندور إلكترونيكس ذات أسهم (وحدة المكيفات والغسالات).

4-2- الحدود الزمنية: استغرق الدراسة الميدانية من الباحث مدّة 7 أشهر (من أبريل إلى أكتوبر 2013)، حاول فيها جمع أكبر قدر من البيانات المتعلقة بالمؤسّستين (نشأتها، تقسيمها، عدد العاملين فيها وتوزيعهم حسب الفئات والأعمار والجنس ...)، وتوزيع الاستبانة على المبحوثين بمساعدة أحد الإطارات من المؤسسة العمومية، والمسؤولة عن التكوين والتربّصات في المؤسسة الخاصة، وأحد مسيري الموارد البشرية.

4-3- الحدود البشرية: يشتغل في المؤسسة الخاصة 251 عاملا، أمّا المؤسسة العمومية فيشتغل فيها 226 عاملا، موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول (1) توزيع المجتمع الكلي حسب الفئات المهنية:

المجموع	المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة الفئات	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
14,46%	69	27.9%	63	2,39%	6	الإطارات
14,25%	68	15.48%	35	13,14%	33	الحكم
13,41%	64	//	//	25,49%	64	العمال جد مهرة
23,69%	113	//	//	45,01%	113	العمال مهرة
31,65%	151	52.2%	118	13,14%	33	التنفيذ
2,72%	13	4.42%	10	1,19%	3	المتهمين
100%	477	100%	226	100%	251	المجموع

يبين الجدول رقم (1) أنّ أكبر نسبة من العاملين في المؤسسة تمثلها فئة التنفيذ، ويرجع ذلك أساسا إلى أنّ المؤسسة صناعية منتجة، تقوم على التقسيم العلمي للعمل والتخصّص الشّديد، فمن خلال الجولات الاستطلاعية التي قام بها الباحث إلى المؤسّستين، قام بتسجيل ملا حظات عديدة أهمّها: أنّ العمل مقسّم إلى أبسط أجزاءه، ويرجع ذلك إلى الفترة أو الحقبة الزمنية التي بدأت فيها المؤسسة عملها؛ أي سنة 1989، والتي كانت تتميز بعدم وفرة الموارد البشرية المؤهلة، وأيضا حداثة البلاد بالصناعة... كلّ هذه العوامل وغيرها جعلت من نسبة فئة التنفيذ هي النسبة الغالبة على باقي النسب الأخرى، وهو أمر طبيعي إذا ما علمنا أنّ النموذج الإداري والتنظيمي الذي كان

سائدا ولا يزال في العديد من المؤسسات العمومية، هو النموذج الفيبري (في الإدارة)، والتاليوري فيما يتعلق بتنظيم العمل والموارد البشرية.

ويمكن القول بأن هناك فرقا بين المؤسستين فيما يخص فئة التنفيذ التي تقسم أو تضم في المؤسسة الخاصة (العمال الجدد مهرة والمهرة وعمال التنفيذ العاديين)، وفي المقابل لا نجد هذا التقسيم في المؤسسة العمومية؛ وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة الخاصة على العمل المانيفاكتوري في تركيب المنتجات... أما المؤسسة العمومية فتعتمد على تحويل المواد الأولية إلى سلع.

5- العينة:

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة، تتألف من 166 مفردة تتوزع على المؤسستين، كما يلي: 87 مبحثاً من المؤسسة الخاصة، و 79 من المؤسسة العمومية، ينتمون إلى مواقع وظيفية مختلفة؛ بحيث مثلت العينة نسبة 35% من المجتمع الكلي.

6- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المقارن، لمعالجة المعطيات الميدانية التي تم جمعها عن الظاهرة موضوع البحث.

7- أداة جمع البيانات:

إنّ اللجوء إلى الاستجواب في الدراسات الميدانية هو في حد ذاته محاولة لسدّ القصور الموجود في البيانات والتأكد من صحتها، والاستبانة أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء... وفي بعض الأحيان تُصبح هي الوسيلة الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.⁽⁹⁾ وفيما يخص هذه الدراسة فقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية، كما يلي:

- المحور الأول يضم الخصائص السوسيو مهنية للمبجوثين: ويحوي هذا المحور 6 أسئلة

- المحور الثاني مخصّص لإستراتيجية التحفيز المعنوي في المؤسسة الصناعية: وهو عبارة

عن مقياس إستراتيجية التحفيز المعنوي، وضم 16 عبارة موزعة على مؤشري: العلاقات

الإنسانية السائدة وظروف العمل المادية، مع وضع مقياس ثلاثي يمثل احتمالات الإجابات (دائما/

أحيانا/ أبدا)، مع إعطاء درجات لكل عبارة من العبارات السابقة، لتتم معالجتها إحصائيا فيما بعد.

واستخدم الباحث قانون STERGESS لتحديد طول المجالات، التي كانت كما يلي:

المجال الأول: [1، 1,66] تقابل أعارض (أي استجابة ضعيفة)، والمجال الثاني [1,66]،
2,32] تقابل محاييد (أي استجابة متوسطة)، أما المجال الثالث [2,32، 3] تقابل أوافق (أي
استجابة قوية).

وهو أمر من شأنه تمكين الباحث من وضع إستراتيجية التحفيز المعنوي ضمن ثلاث
مستويات: قوية، متوسطة وضعيفة.

-المحور الثالث والذي كان مخصصاً لتغيير تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة : وهو بمثابة
مقياس للمتغير التابع، ويتألف هذا المقياس من 36 عبارة مقسمة على 03 مؤشرات رئيسية:
** مؤشر الرضا الوظيفي للمبحوثين : ويتضمن 13 عبارة (من العبارة رقم 23 إلى العبارة
رقم 35).

** مؤشر الاستقرار الوظيفي ويتضمن هذا المحور 10 عبارات (من العبارة رقم 36 إلى
العبارة رقم 45).

** مؤشر تحسين مستوى الأداء ويتضمن 13 عبارة (من العبارة رقم 46 إلى العبارة رقم
58).

وبالطريقة ذاتها تم وضع أوزان الاستجابات وتشكيل المجالات. هذا وعمد الباحث إلى اختزال
المقياس الخماسي لـ "ليكرت" إلى المقياس الثلاثي لضرورة منهجية وبهدف تسهيل دراسة تأثير
المتغير المستقل على التابع وذلك باستخدام الطرق الإحصائية اللازمة.

☑ حساب معامل الصدق والثبات: (10)

*الصدق الظاهري: للتأكد من مدى صدق الاستمارة وارتباطها بمتغيرات البحث، قام الباحث
بتوزيع عدد من الاستبانات على عدد من المحكّ مين الذين كان عددهم فردياً، وقام بتوجيه 03
أسئلة بهدف اختبار مفردات الإستبانة، وهي كالآتي:

هل الصياغة واضحة ومفهومة؟

هل هناك غموض في الصياغة؟

هل تعليمات الإجابة واضحة ومفهومة؟

والسؤالين المواليين تم طرحهما للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري وهي:

هل السؤال له علاقة بالظاهرة المدروسة؟

هل الأسئلة في مجموعها تغطي الظاهرة بالكامل؟

وبعد تعديل العبارات من حيث الصياغة، جاء إجماع على اتساق محاور الاستبانة، وتناسقها مع المحاور الأخرى، وهو الأمر الذي مكن الباحث من الاطمئنان على سلامة المادة العلمية التي سيتضمنها بحثه⁽¹¹⁾.

-ثبات الأداة: ويقصد بمعامل الثبات، درجة ثبات إجابات المبحوثين في حال تكرار توزيع الاستبانة عليهم مرة أخرى، أو عدة مرات (استقرار نتائج الاستبانة).

ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار؛ حيث قام في شهر أبريل 2013، بتوزيع 11 استبانة على المبحوثين في المؤسسة العمومية، و11 استبانة أخرى في المؤسسة الخاصة، ليجمعها بعد ذلك، ويقوم بحساب درجة استجاباتهم في المرة الأولى. وبعد أسبوعين أعاد الكثرة بتوزيع الاستبانات على نفس المبحوثين، وجمعها ثانية، ثم حساب درجات المبحوثين كما في المرة الأولى. فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم(2): يبين مدى ثبات محاور الأداة (معامل الارتباط كرونباخ ألفا)

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
1	0.77	16	إستراتيجية التحفيز المعنوي
2	0.69	37	تنمية الموارد البشرية
	0.73	53	معامل الثبات العام

المصدر: برنامج SPSS

يتّضح من الجدول رقم (1) أنّ معامل الثبات العام للاستبانة $\alpha = 0,73$ ، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الثبات الذي ميّز المقياس، والذي سمح بعد ذلك من اعتماد الاستبانة كأداة موثوقة إلى حد كبير في التطبيق الميداني للدراسة.

8- معالجة البيانات:

لجأ الباحث إلى استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 17.0، وقيل الشروع في المعالجة تمّ ترميز الأداة، بإعطاء رمز لكل متغيّر بداية من Q1 إلى Q82. وتقديم أرقام للخيارات المختلفة مثل: الجنس Q2، أما الخيارات فـ : ذكر=1، أنثى=2. وهكذا بالنسبة للمتغيرات السوسيو مهنية.

أما العبارات فكانت كما يلي : Q11 تعني العبارة رقم 11، أما الإجابات أو الخيارات فهي : دائما=3، أحيانا=2، أبدا=1. وهي الطريقة نفسها التي تمّ بها ترميز باقي العبارات المكوّنة للمقياس.

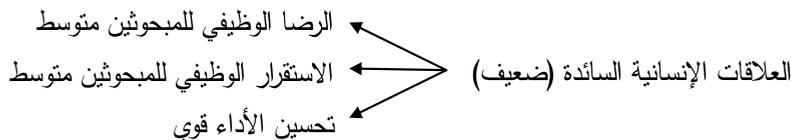
أمّا المرحلة الموالية، فهي إدخال البيانات إلى الكمبيوتر بتقديم : اسم المتغير، نوعه، عرض المتغير، عدد المراتب العشرية للمتغيرات العددية، عنوان المتغير، عناوين القيم، القيم المفقودة، عرض العمود، محاذاة النص، القياس . ثمّ القيام بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام مختلف الأوامر المتاحة، وباستخدام : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط كرونباخ ألفا ومقارنة المتوسطات الحسابية لقياس الارتباط بين المتغيرات وقياس الفرضيات، وفي الأخير القيام بإعطاء التعليمات الضرورية والعمل على إخراج ما نريده في نافذة **OUTPUT**.

9- عرض، تفسير ومناقشة النتائج:

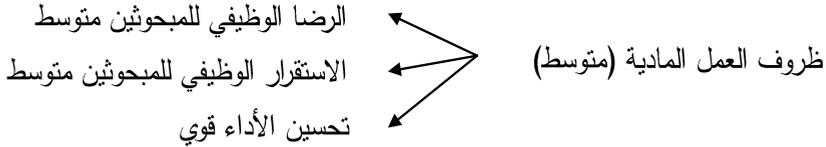
الجدول رقم (3): يبيّن مقارنة المتوسطات الحسابية لمختلف المتغيرات:

مؤسسة العامة			المؤسسة الخاصة			نوع المؤسسة المتغيرات
تحسين الأداء	الاستقرار في العمل	الرضا الوظيفي	تحسين الأداء	الاستقرار في العمل	الرضا الوظيفي	تنمية الموارد البشرية إستراتيجية التحفيز المعنوي
2,7633 1,8067	2,3186 1,8067	2,13 1,8067	2,7166 1,6425	2,291 1,6425	2,201 1,6425	العلاقات الإنسانية السائدة
2,7633 2,376	2,3186 2,376	2,13 2,376	2,7166 2,32	2,291 2,32	2,201 2,32	ظروف العمل المادية
2,7633 1,9206	2,3186 1,9206	2,13 1,9206	2,7166 1,978	2,291 1,978	2,201 1,978	مجموع المتوسطات
2,40 (قوي)			2,40 (قوي)			النتيجة والحكم المبدئي 1,978 (متوسط)
2,40 (قوي)			1,85 (متوسط)			النتيجة والحكم النهائي

من خلال المتوسطات الواردة في الجدول أعلاه يمكن الوصول إلى الخلاصة التالية:
في المؤسسة الخاصة:



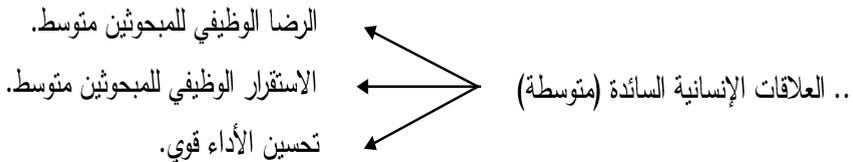
وهذا ما يمكننا من الحكم بأن: أثر العلاقات الإنسانية السائدة داخل الورشة أو القسم على تنمية الموارد البشرية ضعيف (متوسط العلاقات الإنسانية السائدة 1,642 (ضعيف)، أما تنمية الموارد البشرية فالمتوسط الحسابي هو 2,40 (قوي). (ضعيف.... قوي).



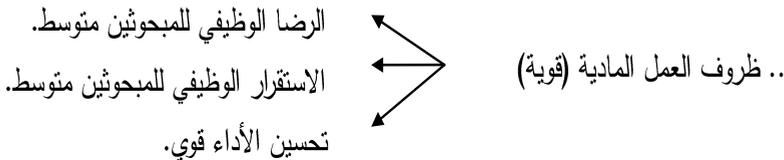
وهذا أيضا يسمح لنا بالحكم بأن: أثر ظروف العمل المادية على تنمية الموارد البشرية قوي (متوسط ظروف العمل المادية 2,32 (قوي)، أما تنمية الموارد البشرية فالمتوسط الحسابي هو 2,40 (قوي). (قوي.... قوي)

أما النتيجة التي يمكن استخلاصها من مقارنة المتوسطات بالنسبة للمؤسسة الخاصة، هي: أن شدة أثر التحفيز المعنوي متوسطة في تنمية الموارد البشرية؛ لأن المتوسط العام للتحفيز المعنوي هو 1,978 وهو يعبر عن شدة متوسطة، أما المتوسط الحسابي العام لتنمية الموارد البشرية فهو 2,40 وهو متوسط يعكس شدة قوية. (متوسط.... قوي).

بالنسبة للمؤسسة العمومية:



وهذا ما يمكننا من الحكم بأن: أثر العلاقات الإنسانية السائدة داخل القسم أو الورشة في تنمية الموارد البشرية متوسط؛ لأن (متوسط العلاقات الإنسانية السائدة 1,8067 (متوسط)، أما تنمية الموارد البشرية فالمتوسط الحسابي هو 2,40 (قوي). (متوسط.... قوي).



وهذا أيضا يسمح لنا بالحكم بأن: أثر ظروف العمل المادية في تنمية الموارد البشرية قوي؛ لأن متوسط استجابات المبحوثين حول ظروف العمل المادية بلغ 2,376، وهذا دليل على أن

الشدة قويّة، وفي المقابل بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية فالمتوسط الحسابي 2,40 وهي شدة قوية. (قوي.....قوي)
أما النتيجة التي يمكن استخلاصها من مقارنة المتوسطات بالنسبة للمؤسسة العمومية، هي أنّ شدة تأثير التحفيز المعنوي متوسطة في تنمية الموارد البشرية؛ لأنّ المتوسط العام للتحفيز المعنوي هو 1,9206 وهو يعبر عن شدة متوسطة، أما المتوسط الحسابي العام لتنمية الموارد البشرية فهو 2,40 وهو يعكس شدة قويّة. (متوسط....قوي).
** النتيجة العامة: وفيما يتعلّق بالنتيجة الفرعية المتعلقة بأثر إستراتيجية التحفيز المعنوي في تنمية الموارد البشرية فهي أنّ: شدة تأثير الحوافز المعنوية التي تحتويها إستراتيجية التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية لتحفيز مواردها البشرية متوسّطة؛ لأنّ المتوسط الحسابي لاستجابات جميع المبحوثين حول المتغيّر الخاص بإستراتيجية التحفيز المعنوي بلغ 1,85 وهو يعبر عن شدة متوسطة أما تنمية الموارد البشرية فالمتوسط بلغ 2,40 وهي قيمة تعبر عن شدة قوية. (متوسط....قوي).

الخلاصة:

بعد القيام بمختلف الخطوات المنهجية لدراسة هذا الموضوع الموسوم بـ " أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هناك اختلافات في تأثير العلاقات الإنسانية السائدة على تنمية الموارد البشرية كل من المؤسستين الخاصة والعمومية.
- لا توجد اختلافات في تأثير ظروف العمل المادية على تنمية الموارد البشرية بكلّ من المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية.
- لا توجد اختلافات في تأثير التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية بكل من المؤسستين الخاصة والعمومية.
- لإستراتيجية التحفيز المعنوي تأثير متوسط على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

الهوامش:

1) Carter V. Good: **"Dictionary of Education"**, 3rd Edition, McGraw-Hill Book co, New York, 1973, P560.

- (نقلا عن : شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون : " **معجم مصطلحات التربية على قيم الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان**"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، دت، نسخة إلكترونية).
- 2) ناصر دادي عدون: **"اقتصاد المؤسسة"**، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 1998، ص243.
 - 3) وسيلة حمداوي: **"إدارة الموارد البشرية"**، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص151.
 - 4) عمر وصفي عقيلي: **"إدارة الأفراد"**، جامعة حلب، 1987، ص199.
 - 5) المرجع نفسه، ص216.
 - 6) علي السلمي: **"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص215.
 - 7) محمد الدّقس: **"علم الاجتماع الصناعي"**، ط1، د د ن، عمان، الأردن، 1999، ص123.
 - 8) طلعت إبراهيم لطفي: **"علم اجتماع التنظيم"**، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص9.
 - 9) سيد عبد الحميد مرسي: **"العلاقات الإنسانية في الإدارة، نظرة شاملة"**، مجلة الاقتصاد والإدارة، ع9، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، 1979، ص193.
 - 10) سالم القحطاني وآخرون: **"منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق SPSS"**، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000، ص269.
 - 11) محمد عبد الفتاح الصيرفي: **"البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين"**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، صص141-154.
 - 12) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: **"أسس ومبادئ البحث العلمي"**، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص123.